

Universidade de São Paulo  
Programa de Pós-Graduação Interunidades em Museologia

MARISA BUENO E SOUZA

**Gerenciamento de Projetos no Museu de Arte do Rio**

São Paulo

2021

MARISA BUENO E SOUZA

## **Gerenciamento de Projetos no Museu de Arte do Rio**

### **Versão Revisada**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Interunidades em Museologia da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Museologia

Área de Concentração: Museologia

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Cristina Oliveira Bruno

Linha de Pesquisa: Teoria e método de gestão patrimonial e dos processos museológicos

A versão original encontra-se na biblioteca do MAE

São Paulo

2021

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na publicação (CIP)

Serviço de Biblioteca e Documentação do Museu de Arqueologia e Etnologia da  
Universidade de São Paulo

Souza, Marisa Bueno

Gerenciamento de Projetos no Museu de Arte do Rio/ Marisa Bueno e  
Souza; orientadora, Maria Cristina Oliveira Bruno – São Paulo, 2021.

Dissertação (mestrado em Museologia) – Programa Interunidades em  
Museologia da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.

1. Gerenciamento de Projetos. 2. Gestão de museus. 3. Museu de Arte do  
Rio. 4. metodologias Ágeis. 5. SCRUM. 6. PMI

Nome: SOUZA, Marisa B.

Título: Gerenciamento de Projetos no Museu de Arte do Rio

Dissertação apresentada ao Programa de Pós  
Graduação em Museologia da Universidade de  
São Paulo para obtenção do título de Mestre  
em Museologia

Aprovada em:

Banca examinadora:

Prof./a Dr./a \_\_\_\_\_ Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof./a Dr./a \_\_\_\_\_ Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof./a Dr./a \_\_\_\_\_ Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

## Agradecimentos

À minha família, em especial à minha filha, marido e mãe e irmão que sempre me deram suporte nos desafios da vida.

À incrível profissional que tive a sorte de ter como orientadora, Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Maria Cristina Oliveira Bruno que foi fundamental ao longo de todo o processo deste trabalho.

Ao Programa de Pós-Graduação Interunidades em Museologia da Universidade de São Paulo que acolheu a minha pesquisa.

À equipe do Museu de Arte do Rio e do Instituto Odeon que me auxiliaram como o material necessários para a dissertação, em especial Carlos Gradim, Jimmy Keller Moreira da Silva, Letícia Petribu e Andréa Zabrieszsch.

Às pessoas que mesmo distante da instituição, não se privaram em colaborar sempre, em especial Ingrid Melo e Janaína Melo.

À equipe das Bibliotecas do Museu de Arqueologia e Etnologia, da Biblioteca Lourival Gomes Machado e da Biblioteca da FEA-USP que sempre foram tão solícitos e pacientes em todas as etapas do trabalho.

Ao Núcleo de Projetos Culturais da Pinacoteca, em especial Flávia Legnaiolli e Ângela Gennari pelas trocas e imersão sobre o universo do gerenciamento de projetos em museus.

As colegas também orientandas pela Prof<sup>a</sup> Cristina Bruno, Luiza Giandalia e Camila Alderado pelas trocas e apoio nos momentos mais difíceis.

Pelos meus queridos amigos que também foram essenciais neste processo, com uma escuta incessante e apoio incondicional, Daiana Bastos, Esdras Silva, Rafael Araújo, Douglas Ponso, Milena Lorana e muito especialmente André Belfort.

À Thamirys Guimarães que me auxiliou com as transcrições das entrevistas.

Dedico especialmente ao meu pai (em memória), que mesmo longe, será sempre o grande incentivo para que eu continue a enfrentar os desafios na vida.

## Resumo

Apesar do salto, tanto quantitativo quanto qualitativo, apresentado nos últimos anos pelo campo de estudos de gestão em museus, são poucos os trabalhos focados na análise de ferramentas práticas neste sentido, como por exemplo, pesquisas sobre a viabilidade de utilização de metodologias de gerenciamento de projetos em instituições museológicas. Este trabalho pretende atuar como um estímulo à complementação desta lacuna observada, partindo de uma abordagem interdisciplinar sobre o estudo de caso do Museu de Arte do Rio (MAR) e das ferramentas de gerenciamento de projetos utilizadas pelo Instituto Odeon, Organização Social de Cultura (OSC) responsável pela gestão do museu desde sua inauguração até o final de 2020. Pretende-se aqui, explicitar a relevância destas metodologias no planejamento e execução das ações, na integração das equipes, nas melhorias contínuas e na análise dos resultados. Para tal, o trabalho realizou uma pesquisa exploratória, bibliográfica e documental do estudo de caso, dos processos históricos evolutivos da gestão museológica e das metodologias de gestão de projetos, tanto com abordagens tradicionais (PMI) quanto Ágeis (Scrum). A partir da contextualização do estudo de caso desde seu histórico, arquitetura, bases jurídicas e legais e principais diferenciais de seu programa e atuação dentro da Museologia, associados às entrevistas e visitas executadas durante a pesquisa, restrita ao recorte temporal definido pelo período de atuação dos dois Contratos de Gestão acordados entre o Odeon e a Secretaria Municipal de Cultura do Rio de Janeiro (SMC-RJ), foi possível a análise e cotejamento dos dados a fim de verificar sua viabilidade dentro a hipótese levantada. Como conclusão, se temos por um lado, a comprovação do valor agregador e integrador de tais metodologias, temos por outro, fragilidades relacionadas às disputas políticas em que os equipamentos culturais aparecem cada vez mais como alvos no certame entre obscurantismos radicais, manutenção elitizante do capital cultural e democratização do conhecimento. Ainda assim, as metodologias se mostram como um instrumento de defesa ao atuar nas barreiras funcionais da instituição, permitindo agilidade na comunicação e viabilizando a celeridade das ações, atingindo resultados com qualidade a despeito dos prazos próximos do inexecuível.

**Palavras- chave:** gestão em museus. Gerenciamento de Projetos. Museu de Arte do Rio (MAR). Project Management Institute (PMI). Gerenciamento Ágil. SCRUM.

## Abstract

Despite the quantitative and qualitative spike in recent years in museum management studies, little work has focused on analyzing practical tools in this endeavor, such as studies on the feasibility of using project management methodologies at museum institutions. This paper intends to serve as encouragement to fill this gap found, based on an interdisciplinary approach to a case study on Museu de Arte do Rio (MAR) and of the project management tools used by Instituto Odeon, the Social Culture Organization (or OSC, its acronym in Portuguese) that has been responsible for managing the museum since it was inaugurated in late 2020. The aim here is to explain the relevance of these methodologies in planning and executing actions, integrating teams, making continual improvements and analyzing results. To do this, exploratory, bibliographical and documentary research was done on the case study, looking at historical and evolutionary processes in museum management and project management methodologies, using traditional (PMI) and agile (Scrum) approaches. Analysis and collation of data, in order to certify its feasibility within the hypothesis raised, was made possible by contextualizing the case study based on its history, architecture, legal foundations and the main differences of their program and work within Museum Sciences, done in association with interviews and visits carried out during research, within the timeframe established for the term of execution of the two Management Contracts agreed upon between Odeon and the Municipal Secretariat of Culture of Rio de Janeiro (SMC-RJ). In conclusion, if on the one hand there is proof of the added and integrative value of these methodologies, on the other there are fragilities related to political disputes where cultural equipment seems to increasingly be the target in the debate between instances of radical obscurantism, elitization in maintaining cultural capital and democratization of knowledge. Nevertheless, methodologies prove to be a defensive instrument, by impacting functional barriers at the institution, allowing for agile communications and making swift action viable, achieving results in quality despite timeframes that are almost not feasible.

**Keywords:** museum management. Project Management. Museu de Arte do Rio (MAR). Project Management Institute (PMI). Agile Management. SCRUM.

## Lista de Figuras

Figura 1 -- Organograma padrão de uma instituição museológica no início do século. ....	28
Figura 2 -- Organograma padrão de uma instituição museológica a partir de 1960.....	31
Figura 3 -- Gráficos com o crescimento da proporção de “novos profissionais” ao longo dos anos nos museus.....	31
Figura 4 – Organograma funcional equilibrado.....	33
Figura 5 -- Exemplo de gerenciamento de portfólios. ....	59
Figura 6 -- Ágil é um termo guarda-chuva para muitas abordagens. ....	70
Figura 7 -- Imagem síntese das distinções entre a missão, visão e valores do museu e da OSC responsável pela gestão. ....	77
Figura 8 -- Fachada do Palacete D. João VI, inaugurado em 1916. ....	80
Figura 9 -- Fachada do Edifício que abrigada à antiga Rodoviária Mariano Procópio e o Hospital da Polícia Civil José da Costa Moreira. ....	80
Figura 10 -- Marquise da Rodoviária Mariano Procópio. ....	81
Figura 11 -- Implantação da área da Praça Mauá com os três bens patrimonializados envolvidos no projeto do MAR. ....	82
Figura 12 -- Projeto do arquiteto Jean Nouvel para a franquia do Museu Guggenheim prevista para a região portuária do Rio de Janeiro na gestão do Prefeito César Maia. ....	84
Figura 13 -- Registro fotográfico do conjunto arquitetônico que seria reformado para receber o museu. Destacam-se os pontos de degradação aparentes na cobertura (ruínas) e na fachada (pichações, esquadrias danificadas e arbustos crescendo na varanda), século XXI.....	86
Figura 14 -- Mapa esquemático dos três bairros da Zona Portuária do Rio de Janeiro: Saúde, Gamboa e Santo Cristo. ....	88
Figura 15 -- Esquema de construção da cobertura curva. ....	95
Figura 16 -- Esquema de distribuição dos espaços do MAR. ....	97
Figura 17 -- O MAR visto do cruzamento da Av. Venezuela com a R. Sacadura Cabral. ....	98



Figura 18 -- No primeiro ano de funcionamento do MAR, existia uma diretoria específica de Planejamento e Gestão. ....	101
Figura 19 -- Organograma em 2017 com uma nova estruturação, contendo alguns gerentes compartilhados com o Theatro Municipal de São Paulo. ....	102
Figura 20 -- Organograma em 2019 após os cortes das equipes resultantes dos consecutivos atrasos e cortes nos repasses por parte da prefeitura municipal .....	104
Figura 21 -- Quadro de acompanhamento das reuniões semanais de SCRUM. ....	120
Figura 22 -- Reunião semanal de SCRUM com representantes das diversas áreas do Museu. ....	121
Figura 23 -- Reunião semanal de SCRUM com representantes das diversas áreas do Museu. ....	122

## Lista de Tabelas

Tabela 1 -- Influência das estruturas organizacionais nos projetos. ....	50
Tabela 2 -- Processos de Integração pelo PMI.....	62
Tabela 3 -- Processos do Escopo. ....	63
Tabela 4 -- Processos do Cronograma.....	63
Tabela 5 -- Processos do Custo. ....	64
Tabela 6 -- Processos de Qualidade. ....	65
Tabela 7 -- Processos de Recursos. ....	65
Tabela 8 -- Processos de Comunicação.....	66
Tabela 9 -- Processos de Risco. ....	67
Tabela 10 -- Processos de Aquisição.....	67
Tabela 11 -- Processos das Partes Interessadas. ....	68
Tabela 12 -- Características do EP dentro da estrutura organizacional do IO em 2013.....	101
Tabela 13 -- Características do EP dentro da estrutura organizacional do IO em 2017-2019.....	103
Tabela 14 -- Características do EP dentro da estrutura organizacional do IO em 2019-2020.....	104
Tabela 15 – Processos sugeridos pelo PMI para a Área de Partes Interessadas. ....	109

## Lista de Quadros

Quadro 1 – Quadro resumo baseado nos quadros completos apresentados por Bruno (2000, p. 93). .....	19
--	----

## Lista de Siglas

APOs - Ativos de Processos Organizacionais

Bernardes & Jacobsen (BJA)

BoKs – Bodies of Knowledge

CONMAR – Conselho Municipal do Museu de Arte do Rio

CPM – Critical Path Method

EAP – Estrutura Analítica do Projeto

EC – Emenda Constitucional

EGP – Escritório de Gerenciamento de Projetos

FAE – Fatores Ambientais da Empresa

FNC – Fundo Nacional de Cultura

FRM – Fundação Roberto Marinho

ICOM – International Council of Museums

IPMA – International Project Management Association

ISO - International Organization for Standardization

MA – Museu do Amanhã

MAR – Museu de Arte do Rio

MINOM – Movimento pela Nova Museologia

MF – Museu do Futebol

MNES – Muséologie Nouvelle et Expérimentation Sociale

OEI – Organização dos Estados Ibero-Americanos

OS – Organizações Sociais

PERT – Program Evaluation and Review Technique

PMBok – Project Management Body of Knowledge

PMI – Project Management Institute

PMO – Project Management Office

PNC – Plano Nacional de Cultura

PNM – Política Nacional de Museus

PRONAC – Plano Nacional de Cultura

SBM – Sistema Brasileiro de Museus

SMC-RJ – Secretaria Municipal de Cultura do Rio de Janeiro

SNC – Sistema Nacional de Cultura

TAP – Termo de Abertura do Projeto

TEP – Termo de Encerramento do Projeto

TQM – Total Quality Management

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

WBS – Work Breakdown Structure

## Sumário

Resumo.....	5
Abstract.....	6
Lista de Figuras.....	7
Lista de Tabelas.....	9
Lista de Quadros.....	10
Lista de Siglas.....	11
1 INTRODUÇÃO.....	15
2 CONSOLIDAÇÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO MUSEOLÓGICA.....	25
2.1 PRIMEIRA REVOLUÇÃO: O INÍCIO DE UMA PROFISSIONALIZAÇÃO.....	27
2.2 SEGUNDA REVOLUÇÃO: A PROFISSIONALIZAÇÃO, A METATEORIA, O ICOFOM E A NOVA MUSEOLOGIA.....	29
2.3 TERCEIRA REVOLUÇÃO: NOVOS E TORTUOSOS CAMINHOS.....	36
2.4 CONTEXTO NACIONAL.....	40
3 GESTÃO DE PROJETOS: UMA FERRAMENTA POSSÍVEL.....	46
3.1 GERENTE DE PROJETOS E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL..	49
3.2 CULTURAS ORGANIZACIONAIS: VISÃO E ESTRATÉGIAS.....	53
3.3 METODOLOGIAS TRADICIONAIS: A PRIMEIRA ONDA.....	56
3.3.1 Grupos de Processos.....	59
3.3.2 Áreas do Conhecimento.....	61
3.3.2.1 O Gerenciamento da Integração.....	61
3.3.2.2 O Gerenciamento do Escopo.....	62
3.3.2.3 O Gerenciamento do Cronograma.....	63
3.3.2.4 Gerenciamento do Custo.....	63
3.3.2.5 Gerenciamento da Qualidade.....	64

3.3.2.6	Gerenciamento dos Recursos .....	65
3.3.2.7	Gerenciamento da Comunicação .....	66
3.3.2.8	Gerenciamento dos Riscos.....	66
3.3.2.9	Gerenciamento das Aquisições .....	67
3.3.2.10	Gerenciamento das Partes Interessadas .....	67
3.4	METODOLOGIAS <i>LEAN</i> OU <i>ÁGEIS</i> : A SEGUNDA ONDA.....	68
3.4.1	<i>Scrum</i> .....	71
4	MUSEU DE ARTE DO RIO .....	74
4.1	PASSADO HISTÓRICO.....	78
4.2	A ESCOLA, O OLHAR, OS VIZINHOS E AS EXPOSIÇÕES TEMPORÁRIAS.....	89
4.3	A ARQUITETURA DO MAR.....	95
4.4	A GESTÃO DE PROJETOS NO MAR .....	100
4.4.1	Estrutura organizacional e ciclo de vida.....	100
4.4.2	Fatores Ambientais da Empresa (FAE) dos projetos do MAR.....	105
4.4.3	Ativos de Processos Organizacionais (APOs) do MAR.....	115
4.4.4	O <i>Scrum</i> no MAR .....	118
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	125
	Referências Bibliográficas .....	132
	Apêndices.....	144
	Anexos .....	243

## 1 INTRODUÇÃO

A preocupação sobre a profissionalização da gestão dos museus é um tópico que vem se impondo de maneira progressiva no universo museológico, especialmente a partir do século XX. Desde a origem deste processo, diversos especialistas vêm buscando caminhos para lidar com diferentes questões vinculadas a este tema. Ao longo da tomada dessas ações, múltiplas teorias surgiram e, ao mesmo tempo, se retroalimentaram, envoltas no arcabouço teórico da Museologia. Ao se olhar retroativamente para esta maturação, é possível afirmar que os resultados obtidos são fundamentais para a manutenção da disciplina. O aprofundamento normativo, teórico e conceitual da Museologia (SOARES, 2019), assim como a profissionalização do museólogo e de processos técnicos e administrativos nas instituições (MENSCH, 2004), são atualmente ferramentas de defesa imprescindíveis no movimento de embate em relação às crises em que se encontram tanto as instituições quanto os profissionais da área (DUARTE CÂNDIDO, 2019; MENSCH, 2004; SODRÉ, 2017). Essa trajetória, que apresenta uma aceleração considerável desde o início da atuação do ICOFOM em 1973, busca desde então demarcar o território de uma disciplina marginalizada, mal interpretada e frequentemente usurpada por não especialistas (BRUNO, 2000, p. 03).

Particularmente meu interesse por gestão de projetos em instituições museológicas vem desde 2008, logo após o término da graduação em Arquitetura e Urbanismo na Universidade de São Paulo. No mesmo ano passei a integrar a equipe responsável pelo gerenciamento do projeto concebido por Daniela Thomas e Felipe Tassara para a Museografia do Museu do Futebol. De 2011 a 2014 coordenei o desenvolvimento do projeto museográfico do Museu do Amanhã (concepção inicial do escritório Ralph Appelbaum Associates e desenvolvimento pelo escritório Artificio Arquitetura e Exposições), assim como o acompanhamento da sua respectiva implementação no edifício do arquiteto Santiago Calatrava. Em 2015 fui chamada para integrar a equipe de Projetos Culturais da Pinacoteca de São Paulo. A área passou a atuar desde 2014 na análise e implementação de metodologias de gerenciamento de projetos nas exposições de curta e longa duração. Em 2018 passo a coordenar os projetos expográficos das exposições do Centro Cultural São Paulo (CCSP) dentro da curadoria de Artes Visuais. Atualmente, coordeno a equipe de Planejamento e Projetos do Theatro Municipal de São Paulo, o qual foi gerido pelo Instituto Odeon de setembro de 2017 até novembro de 2020. Ao longo deste processo, foi possível não somente pesquisar o tema, como também aplicar na prática



algumas ferramentas de gerenciamento de projetos nas diversas instituições por onde passei.

Muitos foram os profissionais que se debruçaram sobre o estudo de ferramentas que auxiliassem de uma forma ou de outra a gestão de museus. Peter Van Mensch (2004) é um desses; o autor sugere, por exemplo: o diagrama das interpelações, a ser utilizado entre teoria, treinamento e prática nos museus (Wojciech Gluzinski); o diagrama das três funções (preservação, pesquisa e comunicação) de Kathy Gee; o sistema de medição de desempenho desenvolvido pela equipe da Universidade de Brunel para o Museu da Ciência de Londres (baseado nos três elementos fundamentais para medição de desempenho: economia, eficiência e eficácia); a metodologia de Kersti Krug; a análise de portfólio atrelada ao conceito de sustentabilidade da LORD de Toronto; e o conceito de fruição desenvolvido por Mihaly Csikszentmihalyi.

Da mesma forma, os textos reunidos por Kevin Moore (1998) também elencam diversas ferramentas possíveis, como: o modelo 7-S de McKinsey; o modelo organizacional de Handy; a Gestão de Qualidade Total (TQM) adotada pelo *Leicestershire Museums, Arts and Records Service*; e os relatórios e diagnósticos de Michalski. O próprio ICOM sugere a utilização da análise SWOT como ferramenta de diagnóstico dos escopos e ativos institucionais em sua publicação “Como gerir um museu: Manual Prático” (BOYLAN, 2015). Esta análise, assim como a utilização do grupo normativo para implantação do padrão de qualidade ISO 9000, também é apresentada por Duarte Cândido (2004) como um instrumento facilitador para atingir bons resultados.

Outro ponto a ser avaliado é que parte dos casos acima integra um grupo de ferramentas aplicáveis apenas a **etapas** dos processos de gestão, não à totalidade das ações necessárias para a obtenção dos resultados. Mesmo o ciclo PDCA (do inglês: *Plan, Do, Check, ACT*),<sup>1</sup> também utilizado no campo museológico, não esmiúça os procedimentos que podem auxiliar na execução de cada etapa. O que fazer para se planejar corretamente um projeto? Como é possível pensar um cronograma de forma mais eficiente? Quais recursos podem ser utilizados para o levantamento dos custos? Como se avalia e se atinge a qualidade em um projeto? Quais os critérios ao se determinar a melhor equipe para determinada tarefa? São inúmeras as questões que surgem ao se buscar ofícios que aparentam, em um primeiro momento, muita clareza:

---

<sup>1</sup> O ciclo PDCA (*PLAN*/Planejar – *DO*/Fazer – *CHECK*/Checar – *ACT*/Agir ou *Adjust*/Ajustar, tradução nossa) “é um método iterativo de gestão de quatro passos, utilizado para o controle e melhoria contínua de processos e produtos. Esta ênfase na observação e na condição atual é utilizada frequentemente na produção enxuta (*Lean Manufacturing/Toyota Production System*) do Sistema Toyota de Produção” (WIKIPÉDIA, 2020).

planejar, executar, checar e ajustar. Ainda assim, dentre os exemplos de teorias de gestão estudadas e utilizadas no campo da Museologia, é razoável afirmar que a sua aplicação resulta quase sempre em avanços significativos e que certamente representam um salto evolutivo para a administração dos museus.

De acordo com o ICOM, em sua publicação “Conceitos-chave da Museologia”:

A gestão museológica, ou administração de museus, é definida, atualmente, como a ação de conduzir as tarefas administrativas do museu ou, de forma mais geral, o conjunto de atividades que não estão diretamente ligadas às especificidades do museu (preservação, pesquisa e comunicação). Nesse sentido, a gestão museológica compreende essencialmente as tarefas ligadas aos aspectos financeiros (contabilidade, controle de gestão e finanças) e jurídicos do museu, à segurança e manutenção da instituição, à organização da equipe de profissionais do museu, ao marketing, mas também aos processos estratégicos e de planejamento gerais das atividades do museu. (DESVALLÉES; MAIRESSE, 2013, p. 47)

A definição acima marca, além das áreas internas dos museus que estão diretamente ligadas à gestão, ações de planejamento a médio e longo prazo, como o Plano Museológico e o Planejamento Estratégico. Contudo, há de se ressaltar que apesar das atividades “fim”, consideradas como “diretamente ligadas às especificidades do museu” (MOUTINHO, 2008), não estarem incluídas neste postulado, é muito difícil desvincular a responsabilidade da gestão de tais departamentos, considerando que eles são diretamente responsáveis pela entrega do “produto final” dos museus (MOUTINHO, 2008). Vale ressaltar que essa integração evidencia a imprescindibilidade de incorporar o gerenciamento de projetos à cadeia operatória de um museu a partir de um **olhar museológico** (BRUNO, 2008 apud VAZ, 2017).<sup>2</sup> Se considerarmos o conceito paradigmático contemporâneo da Museologia, temos um campo específico do saber com terminologias adequadas e métodos próprios de atuação sobre a realidade (relação entre homem e realidade) que não podem ser desconsiderados ao se elencarem metodologias aplicáveis oriundas de outros campos do saber. Conforme definido por Deloche (2001 apud DESVALLÉES; MAIRESSE, 2013), a Museologia é “uma ética reguladora de toda a instituição encarregada de gerar a função documental intuitiva concreta”.

Para se gerir um museu não basta apenas se espelhar nos conhecimentos técnicos e científicos do campo da gestão aplicados aos mais diferentes empreendimentos e organizações. Todos os envolvidos na gestão de museus deverão, confrontando-os com os

---

<sup>2</sup> Maria Cristina Bruno ensaia o olhar museológico em sua tese livre docência (2001) baseada nos critérios de Sérgio Paulo Rouanet. Para ela, deve haver um equilíbrio entre a lucidez e a reflexividade, incitando um exercício de esclarecimento das capacidades de olhar; estas acabam por serem sempre metalinguísticas – “metamuseologia” –, uma vez que não conseguem operar por outras bases epistemológicas que não aquelas que a garantam enquanto um sistema de conhecimento: “Quando olha, reflexivamente, olha o seu olhar” (VAZ, 2017, p. 51-52).

conhecimentos do campo da Museologia, encontrar caminhos singulares para sua condução e suas tomadas de decisão. (DUARTE CÂNDIDO, 2014, p. 215)

Imersos nesta realidade, devemos ainda tomar por base as definições de musealidade e musealização definidas por Stránský e citadas por Mensch (2004, tradução nossa), sendo a musealização “a transferência conceitual e normalmente física de objetos do seu ‘contexto primário’ para o ‘contexto museológico’; e a musealidade seria o/s significado/s atribuído/s ao objeto que são a causa do processo de musealização, ou que são o resultado deste processo”.<sup>3</sup> Com isso, chegamos ao postulado de que a Museologia pode ser definida como “o estudo da musealização e musealidade”, sendo a musealização o como e a musealidade o porquê (VAZ, 2017).

A musealização é, portanto, uma operação que define não apenas o que é herança, mas suas formas de transmissão. Ou seja, ao se definirem os objetos, já estão implícitas suas formas de tratamento. Nesta operação, como tanto, há uma condicionante qualitativa – a musealidade – que age num sentido duplo de delimitação e projeção e, por sua vez, pode indicar questões de um lugar sociocultural e/ou científico de pertencimento e validade. (VAZ, 2017, p. 58)

Neste sentido, esta proposta parte do entendimento da musealização como pré-requisito analítico sobre a gestão de projetos, e desta sob a ótica da Museologia como disciplina científica – posição *sine qua non* se considerada a musealidade latente do objeto tratado pelas instituições abordadas neste recorte epistemológico.

Assim, fica evidente que as estruturas mentais que consolidam esta disciplina interagem com as ideias e conceitos preservacionistas de forma muito singular. Os processos de salvaguarda e comunicação, que são inerentes à musealização, particularizam o enfoque preservacionista da Museologia, dando-lhe caráter e dinâmica próprios. (BRUNO, 1998, p. 21)

Quando se fala em gestão de museus, considerando o percurso decorrido a partir do século XX, é necessário indicar qual nível da Hierarquia Epistemológica da Museologia se aborda na discussão. Apesar deste quadro e, de acordo com o Quadro Referencial da Disciplina Museológica apresentado por Bruno (2000), pode-se falar em três estruturas mentais para a Museologia: a Museologia Geral, que engloba a Teoria Museológica, a História dos Museus e a Administração de Museus; a Museologia Especial, que estuda os textos e contextos museológicos e a Museologia Aplicada, que trata métodos e técnicas de pesquisa vinculada às coleções e acervos patrimoniais.

---

<sup>3</sup> “*In case of museums ‘musealisation’ means the conceptual and usually also physical transfer of objects from the ‘primary context’ to the ‘museological context’. ‘Museality’ refers to the meanings attributed to objects which are the cause the process of musealisation, or which are the result from this process. Museology may be defined as ‘the study of musealisation and museality’*”.

Dentre estes, destacam-se aqui o Planejamento Institucional e a Elaboração do Programa para o Estabelecimento do Processo de Musealização como ações de estabelecimento da estrutura organizacional, de viabilidade de financiamentos e de determinações dos cronogramas das ações (Quadro 1).

Quadro 1 – Quadro resumo baseado nos quadros completos apresentados por Bruno (2000, p. 93).

<p><b>QUADRO REFERENCIAL DA DISCIPLINA MUSEOLÓGICA</b></p> <p><b>Museologia Geral:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) Teoria Museológica</li><li>2) História dos Museus</li><li>3) Administração de Museus</li></ol> <p><b>Museologia Especial</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) Texto Museológico</li><li>2) Contexto Museológico</li></ol> <p><b>Museologia Aplicada</b> (Métodos e Técnicas)</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) Planejamento Institucional e/ou Elaboração do Programa para o estabelecimento do Processo de Musealização.</li><li>2) Formas de Aquisição das coleções ou da Apropriação das Referências Patrimoniais.</li><li>3) Salvaguarda do Acervo e/ou das Referências Patrimoniais.</li><li>4) Comunicação do Acervo e/ou das Referências Patrimoniais.</li><li>5) Avaliação dos Procedimentos/ Processos.</li></ol>
---

Fonte: Diagramação própria com base em Bruno (2000, p. 93).

Dialeticamente, a Museologia se apresenta como um campo de conhecimento interdisciplinar. De acordo com Waldisa Rússio “a interdisciplinaridade deve ser o método de pesquisa e de ação da Museologia e, portanto, o método de trabalho nos museus e cursos de formação de museólogos e funcionários de museu” (RUSSIO, 1981

apud BRUNO, 2010, p. 126, tradução nossa).<sup>4</sup> Sendo assim, este trabalho não poderia ser concebido de forma distinta, uma vez que não se pretende somente a reunião de “conhecimentos justapostos em torno de um mesmo problema”,<sup>5</sup> mas também a “troca profunda entre disciplinas, na qual instrumentos, métodos e esquemas conceituais são integrados” (ARANHA; OLIVEIRA, 2010). Ou seja, não se deseja a compilação simples dos autores que anteriormente se debruçaram sobre o tema da gestão de museus e do gerenciamento de projetos, mas sim a troca real de conhecimentos administrativos e museológicos a fim de se ter um resultado condizente com as demandas técnicas de ambas as disciplinas.

Arelado às questões sobre a gestão dos museus surge o questionamento sobre o perfil ideal para os gestores dessas instituições; o que se observa é um consenso entre os autores que se propuseram a tratar do assunto (BRUNO, 2000; DUARTE CÂNDIDO, 2014; MENSCH, 2004; MOORE, 1998; RIVIÈRE, 1989), expondo a urgência de uma avaliação em relação a esse profissional, por vezes demasiadamente restrito às tecnicidades específicas e contrárias às diacrônicas correntes interdisciplinares presentes no campo a partir dos anos 1960 (VASCONCELOS, 2016, p. 33). De acordo com Bruno (1998), assim como a formação em Museologia deve ser pensada de forma interdisciplinar, “é igualmente importante que a Museologia faça parte de outras áreas acadêmicas, responsáveis pela formação de profissionais que venham a atuar em museus”.

Cientes desta problemática, os autores divergem em relação ao que seria o profissional ideal. Segundo Georges Henri Rivière (1989), haveria duas teses concorrentes no que tange a esse respeito: enquanto uma defende que este profissional seja um “cientista” de uma das disciplinas nas quais se baseia o museu em questão, outra sugere que ele seja um “administrador” ou “gerente” (RIVIÈRE et al., 1989). Ambas carregam vantagens e desvantagens resultantes de suas especificidades:

Vindo da profissão do museu, "alimentado no serralho", o "cientista" conhece os desvios. A desvantagem é que ele pode privilegiar sua disciplina em detrimento de outras disciplinas básicas do museu, ou ainda, ao ser monopolizado pelo trabalho administrativo, que negligencie tarefas preciosas no avanço do conhecimento.

A favor da tese do "gerente", há o fato de que, cada vez mais, aumentam a tecnicidade da função administrativa e a exigência em termos de relações públicas. Mas se ele ignora a museologia, o "gerente" corre o risco de cometer erros no design e no gerenciamento. Daí o interesse por uma rápida preparação sobre a museologia,

---

<sup>4</sup> “*Interdisciplinarity must be a method for research and action in museology, and therefore the work method of museums and of training courses in museology for museum personnel*” (RUSSIO, 1981).

<sup>5</sup> De acordo com Carmen e Oliveira (2010, p. 08), esta seria uma característica associada à prática multidisciplinar.

complementando a experiência prática. (RIVIÈRE et al., 1989, tradução nossa)<sup>6</sup>

Duarte Cândido, por sua vez, atenta para a possibilidade de uma terceira tese para este diretor. Este poderia ser “um profissional de Museologia com formação extra em gestão de museus” (2019, p. 132). De acordo com a autora, esta opção seria inversa à sugestão preconizada pelo ICOM, ao recomendar que a formação em Museologia ocorra em nível de pós-graduação.

Trata-se de uma discussão que, em contrapartida, pode se ater a outro ponto relevante: a formatação do organograma dessas instituições. Não é aqui desprezado o alto contingente de instituições com equipes escassas que por vezes chegam a ser tuteladas por menos de uma dezena de funcionários. Ainda assim, isso não inviabiliza que os modelos adotados pelas grandes instituições sejam exemplos relevantes o bastante para serem colocados em pauta.

Quando falamos em gestão de projetos, a estrutura organizacional da instituição e sua respectiva influência na autonomia ou não dos gestores é, sem dúvida, um dos pontos a ser mais considerado nas análises. Elas podem variar entre funcional (empresas que normalmente possuem um perfil familiar com pouca autonomia dos gerentes), matricial (gerente com certa autonomia que pode variar entre fraca, balanceada ou forte), projetizada (gerentes com muita independência e autoridade) e composta (organização híbrida que pode variar de acordo com o projeto). Essa avaliação é prévia à implementação de metodologias de projeto, pois, com base nela, é possível ter um entendimento sobre as possibilidades de planejamento dos escritórios de projeto (PMO).

Exemplos de organizações profissionais estruturadas devem ser cada vez mais estudados, principalmente em virtude das crescentes demandas de maturidade administrativa, solicitadas por parte tanto de patrocinadores, como de novas gerações de funcionários que passam a integrar o grupo de recursos e, ainda, pelo próprio público visitante, cada vez mais atento e crítico em relação aos serviços prestados pelos museus (MOUTINHO, 2008).

Os museus têm sido, então, questionados, revolucionados, revolvidos e têm de se submeter ao crivo não somente do público e dos

---

<sup>6</sup> *"Issu de la profession muséale, 'nourri dans le sérail', le 'scientifique' en sait les détours. L'inconvénient est qu'il puisse privilégier sa discipline au détriment des autres disciplines de base du musée, ou encore, accaparé par le travail de direction, qu'il néglige des tâches précieuses à l'avancement du savoir.*

*En faveur de la thèse du 'manager', il y a le fait que, de plus en plus, augmentent la technicité de la fonction administrative et l'exigence en matière de relations publiques. Mais s'il ignore la museologie, le 'manager' risque de commettre des erreurs de conception et de gestion. D'où l'intérêt pour lui d'une préparation accélérée à la muséologie, complétant l'expérience pratique".*

especialistas, mas ao dos patrocinadores, ou às comparações embutidas em disputas por recursos, mesmo em editais públicos. (DUARTE CÂNDIDO, 2019, p. 119)

Quando se analisam as ferramentas de gestão que também são utilizadas de forma corriqueira no “seio das organizações com fins lucrativos” (DESVALLÉES; MAIRESSE, 2011), como as sugeridas pelo *Project Management Institute* (PMI), o que se busca são estratégias que dialoguem com as certificações descritas por Timothy Mason durante seu seminário ministrado em 2003 na Pinacoteca de São Paulo, ocasião em que ele expôs seu conhecimento como diretor da *Museums & Galleries Comission* do Reino Unido (hoje denominada MLA, *Museums, Libraries and Archives Council*):

A certificação é um plano que apoia e incentiva os museus a atingir determinados padrões. Aos museus que atingem todos os padrões, é conferida certificação completa. Aos museus cujas inscrições indicam que algumas de suas áreas de operação necessitam de mais trabalho é conferida certificação provisória por um período de tempo determinado, para permitir que os problemas sejam devidamente tratados. Requer-se dos museus participantes que preencham uma autoavaliação de tempos em tempos, o que ajuda a garantir o alcance e a manutenção dos padrões. (MASON, 2004, p. 37)

Sendo assim, essa busca por uma profissionalização, independentemente de sua origem social (MOUTINHO, 2008) ou prática (FOOP, 1997), deve ser iminente, uma vez que, por diversas vezes, é a balizadora de investimentos e aportes financeiros. Atualmente, o terceiro setor como um todo sente a necessidade de aprofundamento em relação a parâmetros na avaliação de qualidade, que não é mais restrita, apesar de relevante, à quantidade de seu público visitante:

Não é mais suficiente para os museus proclamar seu sucesso simplesmente mostrando o volume de visitas que recebem ou seus “custos por visitante”. Eles precisam desenvolver sistemas de medição de desempenho mais sofisticados que permitam avaliar até que ponto os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico estão sendo atingidos. A medição do desempenho tornou-se um aspecto fundamental da gestão de museus e constitui uma das poucas áreas de gestão destes lugares que tem sido objeto de um estudo acadêmico sério. (MOORE, 1998, p. 29, tradução nossa)<sup>7</sup>

A compreensão dos temas museológico-administrativos é fundamental na análise das inter-relações entre os diversos núcleos inerentes aos museus e às suas interfaces. Se considerarmos a crescente crise em que se encontram os museus e a

---

<sup>7</sup> “Ya no es suficiente para los museos proclamar su éxito simplemente mostrando el volumen de visitas que reciben o sus ‘costes por visitantes’. Tienen que elaborar sistemas más perfeccionados de medida del rendimiento que permitan evaluar hasta qué punto se están cumpliendo los objetivos establecidos en la planificación estratégica. La medida del rendimiento ha pasado a ser un aspecto clave de la gestión de los museos y constituye una de las pocas áreas de la dirección de estos centros que ha sido objeto de un estudio académico serio” (MOORE, 1998, p. 29).

cultura no geral (BRESSER-PEREIRA, 1997; BUGATTI, 2017; DUARTE CÂNDIDO, 2019; SODRÉ, 2017), assim como seu rápido agravamento nos últimos anos em função dos gradativos cortes orçamentários e estruturais,<sup>8</sup> é possível afirmar que as instituições museológicas se viram obrigadas a buscar uma falaciosa sustentabilidade,<sup>9</sup> sem terem, contudo, qualquer apoio governamental nesta transição. De qualquer forma, tanto pela redução dos recursos diretos, quanto pela necessidade de angariar e gerenciar novos tipos de financiamento, a familiaridade com ferramentas administrativas estratégicas por parte dos gestores passa a ser entendida como necessidade fundante para sua manutenção.

Deve haver um entendimento de que estes modelos precisam ser vistos como um “mecanismo de defesa, e não de ameaça” (MOORE, 1998, p.17) e que as definições mensuráveis dos objetivos e dos escopos, o planejamento do tempo e dos gastos, a integração entre os processos e as partes interessadas, a comunicação das informações, a gestão de riscos e o controle de qualidade são alguns dos pontos que necessitam ser corretamente trabalhados em qualquer lugar. Atualmente, essa é uma questão de sobrevivência para os museus e sem isso as instituições jamais alcançarão uma estabilidade e poderão, possivelmente, ter garantida a autonomia necessária para seguirem focadas em seus objetivos e diretrizes. Argumentar de igual para igual utilizando as mesmas ferramentas e linguagem do mercado é uma forma de defesa importante para que os museus não sejam engolidos pela irresistível atração pela demanda.

É em meio a este contexto que o presente trabalho objetiva, de forma geral, servir como material de apoio. Ao indicar metodologias de gerenciamento com amplo alcance dentro das instituições por um viés museológico, como indicado anteriormente, espera-se que seja possível auxiliar as instituições desta categoria – *a priori* de arte –, que necessitem de uma maior organicidade administrativa. Outro objetivo é auxiliá-las na adequação de determinações abrangentes para suas políticas internas delimitadas por lei.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> De acordo com o Portal da Transparência, de 2014 a 2018 a pasta referente ao orçamento destinado à cultura sofreu sequenciais cortes, até que em 2019 o Ministério da Cultura é extinto e este orçamento passa a ser incluído no montante referente ao Ministério da Cidadania. Meses depois, ainda em 2019 essa pasta passa a pertencer à Secretaria do Turismo, expondo uma clara estratégia de estrangulamento institucional e ataque por parte do Governo Federal. Todo este cenário apresentou uma piora dramática com a crise sanitária instaurada pelo COVID-19 a partir de abril de 2020.

<sup>9</sup> Falar em sustentabilidade total dos museus pode ser tido com algo “falacioso”, visto que se trata de uma instituição com altos custos de conservação e manutenção para um serviço que deve ser o mais democrático e acessível possível.

<sup>10</sup> BRASIL. **Decreto-Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009**. Institui o Estatuto dos Museus e dá outras providências. Poder Executivo, Brasília, 14 jan. 2009; 188º da Independência e 121º da República.



Ciente da diversidade de possibilidades teóricas que vêm sendo pesquisadas por especialistas e que servem como referencial para integrar a Museologia e a teoria da gestão de projetos (MENSCH, 2004), optou-se, baseado em um estudo de caso que utilizasse o modelo tradicional sugerido no Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK),<sup>11</sup> por exemplificar a eficiência ou não desta integração. Ocorre que, ao selecionar o Museu de Arte do Rio como estudo de caso, foi possível verificar que ele também utilizava ferramentas ágeis de gerenciamento, em especial o *Scrum*, resultando um sistema híbrido de gestão para seus projetos.

Dessa maneira, o trabalho partiu de uma pesquisa exploratória bibliográfica e documental realizada tanto sobre os processos evolutivos de gestão museológica no âmbito nacional e internacional, descritos no capítulo 2, como do gerenciamento de projetos tradicionais (PMI) e ágeis (*Scrum*), esmiuçados no capítulo 3, visando propiciarem a familiaridade com as questões a serem abordadas em relação à estrutura gerencial do Museu de Arte do Rio (MAR).

Metodologia similar foi utilizada como ponto de partida para o aprofundamento do estudo de caso. Após isso, também foram realizadas entrevistas, visitas ao local e compilação das notícias relevantes sobre o objeto de estudo, estabelecendo o recorte temporal da pesquisa desde a criação do museu em 2012 até a última renovação de seu contrato, viabilizada após a pressão popular para sua manutenção. O capítulo 4, portanto, se aprofunda no estudo do museu propriamente, tanto pelo objeto em si, como por sua função administrativa. Para tal, foram acessados não somente documentos legais, estatutos, decretos e a legislação em voga, como também documentos elaborados e utilizados pela organização, *softwares* e plataformas utilizados ao longo da gestão, além do histórico dos processos que foram efetivos e que precisaram ser revistos ao longo do percurso.

O que se espera como objetivo específico da pesquisa é o estudo focado sobre como e quais métodos o MAR aprimorou em seu processo de gestão/gerenciamento e quais formas são ou não inovadoras, podendo ser utilizadas em outros museus de arte no país – sejam eles administrações públicas diretas, privadas ou parcerias público-privadas. Assim, busca-se, se não uma possível alternativa para outras instituições que mostrarem interesse nestes processos visando a sua sustentabilidade em meio à crise atual, possíveis desdobramentos para outras pesquisas neste sentido, ao menos.

---

<sup>11</sup> Elaborado pelo *Project Management Institute* (PMI), instituição norte-americana focada no desenvolvimento da gestão de projetos que defende que a aplicação de conhecimento, processos, habilidades, ferramentas e técnicas do gerenciamento de projetos pode ter um impacto significativo no sucesso do mesmo (Guia PMBOK, 2013).

## 2 CONSOLIDAÇÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO MUSEOLÓGICA

O museu é uma das instituições mais ricas, em razão do valor das obras que possui, e das mais pobres, em virtude da diferença entre esse valor e o orçamento com que trabalha. (Françoise Benhamou)

Ao considerar seu percurso histórico, é possível afirmar que a partir do século XX tem início um movimento desenvolvimentista em relação aos avanços teóricos, profissionais e sociológicos da Museologia. Diversos autores (BAUER, 1983; BOLAÑOS, 2002; BRUNO, 2006; CAMERON, 1970; DUARTE CÂNDIDO, 2019; HERNÁNDEZ-HERNÁNDEZ, 2006; MAROEVIC, 1998; MENSCH, 2004; RUSSIO, 1989; SOARES, 2019; TSURUTA, 1980) buscaram realizar uma análise sobre este período e segmentá-lo em fases que, de certa forma, sempre destacam a virada do século como um período de relativa evolução para o campo em questão.

Neste sentido, Hernández-Hernández (2006) traz um interessante panorama de alguns autores e seus recortes e de marcos significantes para o campo no século XX. Independentemente de alguns autores iniciarem suas análises em períodos anteriores à virada do século, este momento sempre surge como marcado por ações que levam a uma profissionalização da Museologia, seja pela significativa publicação da primeira revista especializada (BAUER, 1983),<sup>12</sup> pelo início de uma análise descritiva dos museus (TSURUTA, 1989),<sup>13</sup> pela reflexão sobre a função dos mesmos (RUSSIO, 1989),<sup>14</sup> pelo lançamento de periódicos na Europa e nos Estados Unidos sobre estes espaços (MAROEVIC, 1998)<sup>15</sup> ou ainda pela fundação de Associações de Museus e por sua influência no reconhecimento da Museologia como disciplina científica (MAROEVIC, 1998).<sup>16</sup>

---

<sup>12</sup> De acordo com Bauer (1983), a publicação da Revista *Musées* em 1931 seria a 1ª Revolução da Museologia (apud HERNÁNDEZ-HERNÁNDEZ, 2006).

<sup>13</sup> Para Soichiro Tsuruta (1989), a virada entre os séculos XIX e XX seria a terceira de quatro etapas de desenvolvimento desses espaços, marcada pela ênfase na museografia e na descrição dos museus (HERNÁNDEZ-HERNÁNDEZ, 2006).

<sup>14</sup> A virada do século XX, de acordo com Waldisa Rússio, seria o quinto momento significativo para a museologia (até 1989, quando ela escreve o artigo). De acordo com a autora, as fases passariam pela Antiguidade (1º momento), pela Renascença (2º momento) e pelo Iluminismo (3º momento), seguindo até 1900, quando há um reconhecimento da necessidade de especialização (4º momento). Por fim, passam pelo século XX (5º momento), caracterizado pela reflexão sobre a função do museu (RUSSIO, 1989 apud BRUNO, 2010).

<sup>15</sup> *The Museum Journal* em Londres em 1901, *Museumskunde* na Alemanha em 1905 e *Museum News* nos Estados Unidos em 1924 (MAROEVIC, 1998, p. 78).

<sup>16</sup> Ivo Maroevic aponta a fundação das Associações de Museus como um marco devido à crescente influência destas instituições tanto na estabilidade da profissão do museólogo como no crescimento do reconhecimento da museologia como uma disciplina científica (MAROEVIC, 1998, p. 78).

Diversos autores também trazem a separação entre Museologia e museografia como um marco neste processo evolutivo. A definição e segregação de ambos os termos, além de ser o resultado do trabalho de diversos pensadores e especialistas da área, elucida e possibilita fundamentais direcionamentos teóricos e profissionais nos anos subsequentes (HERNÁNDEZ, 2006; TSURUTA, 1980; DUARTE CÂNDIDO, 2019; RUSSIO, 1989; SOARES, 2019). Duarte Cândido (2019) traz uma boa perspectiva da questão quando, partindo da análise do questionamento retomado por Chagas (1994, p. 16-17), em um momento em que a dúvida parecia superada pelos artigos de Sofka (1989) e Bellaigue (1992), a autora<sup>17</sup> enfatiza que “a Museologia, tal como se conhece hoje, é um fenômeno relativamente recente, ainda mais a perspectiva de profissionalização da área” (DUARTE CÂNDIDO, 2019).

Na segunda metade do século XX, as questões que são colocadas em pauta são a democratização (DUARTE CÂNDIDO, 2019), a interdisciplinaridade (RÚSSIO, 1981), o aprofundamento teórico, léxico e reflexivo da Museologia (SOARES, 2019) e um “novo racionalismo” (MENSCH, 2004). Em grande parte dessas ações, é possível pontuar atuação consistente do ICOFOM (1977) e de seus representantes na Europa, Estados Unidos e América Latina.

Peter Van Mensch (2004, tradução nossa) institui uma interessante abordagem ao propor três momentos específicos deste processo, como ele coloca em seu texto “As três revoluções dos museus”: o primeiro seria marcado por “uma forte necessidade de desenvolver um corpo de conhecimento e perspectiva profissional que aperfeiçoasse a aplicação das disciplinas”, tratando do trabalho multidisciplinar dos museus (criação das primeiras instituições profissionais de Museologia); o segundo é marcado, entre outros aspectos, pelo questionamento do papel social dos museus e sobre como atuar nesta realidade (campo expandido); por fim, o terceiro, no qual atualmente nos encontramos, é marcado pela “resultante da introdução de um novo racionalismo que pode ser resumido pelo termo ‘gerenciamento’”.<sup>18</sup>

São diversas as possibilidades de leitura sobre este processo de profissionalização e também diversos são os autores que buscam a racionalização desses períodos. A pesquisa não se furta da análise comparativa entre alguns autores, porém, acredita-se que de forma geral, apesar dos processos ocorrerem de forma linear ao longo dos anos, é possível termos uma análise epistemológica que evidencie

---

<sup>17</sup> A respeito deste tema, a autora Manuelina Maria Duarte Cândido também reforça em seu texto o quanto a questão resulta infrutífera, uma vez que desde “as primeiras coleções da Antiguidade não podem ser totalmente desvinculadas de algum pensamento” (museológico) (DUARTE CÂNDIDO, 2019, p. 48).

<sup>18</sup> “*This change is the result of the introduction of new rationalism, summarized by the term ‘management’*” (Ibid., tradução nossa).

acontecimentos ou agrupamentos de ações que levam a processos revolucionários similares a ondas (MENSCH, 2004; DUARTE CÂNDIDO, 2014; CARVALHO & RABECHINI JR, 2019).

## 2.1 PRIMEIRA REVOLUÇÃO: O INÍCIO DE UMA PROFISSIONALIZAÇÃO

Conforme dito anteriormente, se considerarmos as análises de alguns autores sobre o início da profissionalização da Museologia, observamos com uma frequência relevante o apontamento das ações do final do século XIX (tido por muitos como o século dos museus) e do início do século XX como significativas neste sentido: Bolaños (2002) afirma que a herança do século XIX aparece marcada nas três primeiras décadas do século XX (“etapa museográfica”); Mensch (2004) classifica o período entre 1880 e 1920 como a “primeira revolução dos museus”; Maroevic (1998) considera ser a “fase proto-científica” (de 1900 a 1934), com o início dos periódicos especializados e associações; Rússio (1989) o destaca como o “4º momento” marcante para a Museologia, quando há um reconhecimento da necessidade da especialização; e Desvallées e Mairesse (2005) evidenciam o tratamento de viés administrativo, presente na obra *Museum Administration*, de George Brown Goode (1896),<sup>19</sup> e consideram este primeiro período até a criação do ICOM em 1946.

Apesar da compreensão de um pensamento museológico associar-se inicialmente à história da arte aplicada, foi no contexto das exposições e das práticas de conservação dos acervos de história natural que o termo “museologia” foi utilizado pela primeira vez (HERNÁNDEZ-HERNÁNDEZ, 2006).<sup>20</sup> Bruno considera que ambos, ao seu modo, foram relevantes na construção de um cenário facilitador nesta origem:

Os desdobramentos das áreas científicas, o culto aos heróis, e a valorização dos artistas e de intelectuais em geral, foram responsáveis pela especialização dessas instituições, sobretudo, a partir da segunda metade do século XIX. Nesse sentido, o surgimento e a proliferação de museus temáticos, monográficos e biográficos impulsionaram os “estudos de museus”. As imposições de identificação e caracterização das tipologias de acervo; de reorganização das instituições que, de ecléticas passaram a especializadas; de multiplicação das correntes científicas relativas aos estudos da cultura material e dos espécimes da natureza, são vistas como responsáveis por um período “intra-

---

<sup>19</sup> De acordo com os autores, a obra aborda tanto aspectos de conservação e preservação, quanto de gestão e administração diárias de um museu, justificando que independentemente de sua origem pública ou religiosa, a instituição deve seguir mesma a lógica de um serviço público, garantindo seu funcionamento e “assumindo o ímpeto e controle de todas as suas atividades” (DESVALÉES; MAIRESSE, 2005, p. 175, tradução nossa).

<sup>20</sup> A autora defende que no período que ela classifica como “Etapa Museográfica” ou “fase proto-científica”, de acordo com Maroevic (1998), ocorreu a primeira utilização do termo por Phillip Leopold Martin em sua obra *Praxis der Naturgeschichte* (1869). Na segunda metade do livro, intitulada *Dermoplastik und Museologie*, o autor define a Museologia como a exposição e conservação de coleções de *naturalia* (HERNÁNDEZ-HERNÁNDEZ, 2006, p. 35-36).

muros”. A vida interna – técnico-científica – dos museus ocupou, em grande parte, o espaço mental de seus especialistas. Neste período, os estudos de museus foram vistos como sinônimos de Museologia. (BRUNO, 2000, p. 33)

Segundo Peter Van Mensch (2004), um conjunto de ações indicaria a profissionalização do termo “museologia”, vinculada a este “profissional de museu”. O autor destaca algumas atitudes que evidenciariam o enraizamento do termo no contexto científico e profissional: as primeiras edições de *Zeitschrift für Museologie und Antiquitätenkunde*,<sup>21</sup> revistas profissionais alemãs de 1878; a criação do primeiro Programa de Treinamento Profissional pela *École du Louvre*, na França, em 1882; a institucionalização da Ciência da Conservação no *Rathgen Forschungslabor* em Berlim (1888); a criação da *Museums Association* na Grã-Bretanha em 1889; primeira organização profissional na Europa (que em 1901 publica o *Museums Journal*);<sup>22</sup> e a adoção do primeiro Código de Ética na Alemanha em 1918 (*Grundsätze über das Verhalten der Mitglieder des Deutschen Museumbundes*).<sup>23</sup> Para ele, tais eventos podem ser citados como argumentos enfáticos neste sentido. É preciso acrescentar a esta lista ao menos dois marcos relevantes levantados por Mairesse e Desvallées (2005): a criação do *International Office for Museums* em 1926, que em 1946 evoluiu para o *International Council of Museums* (ICOM, 1946), e a criação da UNESCO em 1945, que traz pautas questionadoras e procedimentos éticos a serem ponderados pelas nações em função das ações e destruições aos acervos e patrimônios no período entre guerras em toda a Europa.

Apesar destas ações, a realidade interna aos museus na primeira metade do século XX ainda é marcada por uma forte estratificação na sua gestão, normalmente tendo um curador na base da pirâmide que é responsável por todas as atividades relacionadas a um único tema. Esta configuração era replicada nas outras áreas temáticas.

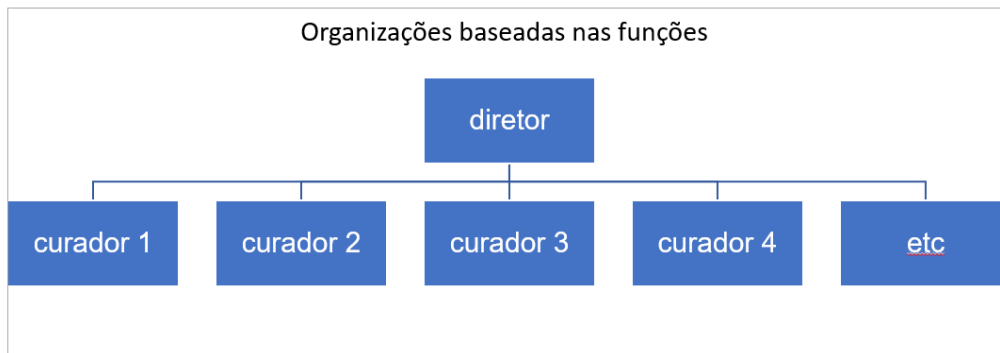
Figura 1 -- Organograma padrão de uma instituição museológica no início do século.

---

<sup>21</sup> “Revista de Museologia e Estudos Antigos”, tradução nossa.

<sup>22</sup> HÉRNANDEZ-HÉRNANDEZ, 2006, p. 36.

<sup>23</sup> Princípios sobre o comportamento dos membros do *Deutscher Museumbund*, tradução nossa.



Fonte: MENSCH, 2004.

Ao profissional oriundo desses cursos é dado o nome de conservador de museus, e ele é responsável por todo o processo curatorial, incluindo a pesquisa na área básica, a conservação – chamada então de preservação –, a documentação, a exposição e a interpretação, o que faz com que, em alguns países, notadamente os de língua inglesa, essa tradição tenha o nome de curadoria. (DUARTE CÂNDIDO, 2004, p. 50)

Esta estratificação por vezes implicou em uma cacofonia de discursos e ações reunidas em uma mesma instituição até praticamente o início da segunda metade do século XX. Não à toa, era percebida uma fragilidade no direcionamento e definição de objetivos comuns.

O planejamento e o estabelecimento de objetivos e estratégias de longo prazo não foram levados em consideração nos museus (tal como eu lembro que eram) durante os anos cinquenta e sessenta. A abordagem que estava lá era pragmática e fragmentária. (STRONG, 1988, p. 17, apud MOORE, 1998, p. 12, tradução nossa)<sup>24</sup>

Contudo, apesar de representarem avanços modestos no sentido de uma profissionalização das instituições e de seus profissionais, essas ações foram fundamentais para tecer o panorama de fundo necessário para as mudanças estruturais que ocorreriam nos próximos anos.

## **2.2 SEGUNDA REVOLUÇÃO: A PROFISSIONALIZAÇÃO, A METATEORIA, O ICOFOM E A NOVA MUSEOLOGIA**

Da mesma forma que diversos autores apontam a virada do século XX como de extrema relevância como processo embrionário de profissionalização dos museus, há uma grande concordância quando se fala sobre a relevância da segunda metade do século XX para a Museologia. Considerada por alguns como a fase de “mundialização dos museus” (BOLAÑOS, 2002) ou, ainda, a “Segunda Revolução dos museus”

<sup>24</sup> “La planificación y la fijación de objetivos y estrategias a largo plazo no se han tenido en cuenta en los museos (tal como yo recuerdo que eran) durante las décadas de cincuenta y sesenta. El planteamiento que había era pragmático e fragmentario”.

(MENSCH, 2004), este período é marcado por ações que, apesar de ocorrerem em pontos distintos da Europa e América, convergem rapidamente em um vórtex motriz para outras mudanças que revolucionariam o universo museológico em algumas décadas, com especial destaque para a atuação do ICOFOM.

Nas origens desta convergência encontram-se quatro processos evolutivos fundantes para a configuração de como entendemos a Museologia atualmente:

- a) a introdução de um **novo modelo organizacional** nas grandes instituições e associações (BOYLAN, 1987; CERÁVOLO, 2004; MENSCH, 2004; MOORE, 1998);
- b) as ideias e ações disseminadas pela escola tcheca, personificadas nos pensadores Jan Jelinek e Zbynek Zbyslav Stránský, na escola alemã (BRULON, 2017; BRUNO, 2000; CERÁVOLO, 2004; HERNADÉZ-HERNANDÉZ, 2006; POULOT, 2009; VAZ, 2010);
- c) a criação do Comitê Internacional de Museologia (ICOFOM) em 1972 (BRUNO, 2000; BRULON, 2019; DUARTE CÂNDIDO, 2019; CERÁVOLO, 2004; SOFKA, 1995);
- d) o surgimento da Nova Museologia (BRUNO, 2000; BOLAÑOS, 2002; DUARTE CÂNDIDO, 2014; DESVALLÉES, 2019; MAIRESSE, 2005; POULOT, 2009).

O período é marcado por frentes de atuação em todo o mundo, seja em relação às suas atividades práticas ou às suas teorias formativas internas e interdisciplinares. Tais frentes foram inicialmente restritas às suas regiões de origem, mas posteriormente são democratizadas, em especial pela atuação do ICOFOM e, por conseguinte, do ICOM.

A consolidação do pensamento museológico é um fenômeno mundial, que tem se processado nos últimos 40 anos com base na reflexão sobre novas e diversificadas práticas museológicas, na multiplicação de Cursos de Museologia em diferentes níveis, e na atuação de organismos nacionais e internacionais voltados para o aprimoramento dos museus, como o Conselho Internacional de Museus (ICOM/UNESCO). (BRUNO, 2010, p. 17)

A introdução de um novo modelo organizacional para as instituições (MENSCH, 2004), apoiado por associações mais antigas que tinham “o objetivo de cuidar das questões profissionais” (CERÁVOLO, 2004),<sup>25</sup> possibilitou a estruturação das atividades museológicas a partir de uma análise racional da divisão do trabalho, chegando a uma subdivisão baseada na área funcional e não mais na especialização do assunto ou temática. Nesta nova configuração, o curador deixa de ser o núcleo concêntrico das

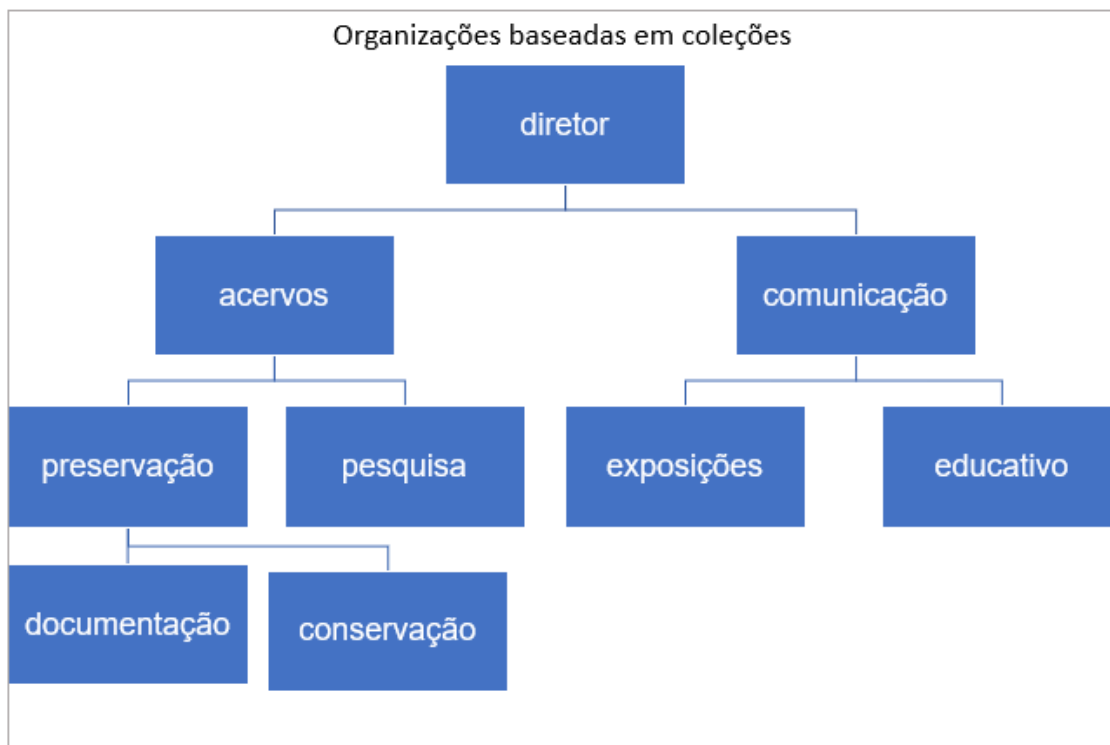
---

<sup>25</sup> De acordo com a autora: “O objetivo dessas associações era tratar aspectos profissionais incluindo os de formação, diverso da preocupação com o aspecto científico declarado e procurado pelos participantes do comitê para a Museologia” (CERÁVOLO, 2004, p. 239).

instituições, que passam a contar com uma equipe de profissionais especialistas com um treinamento adequado.

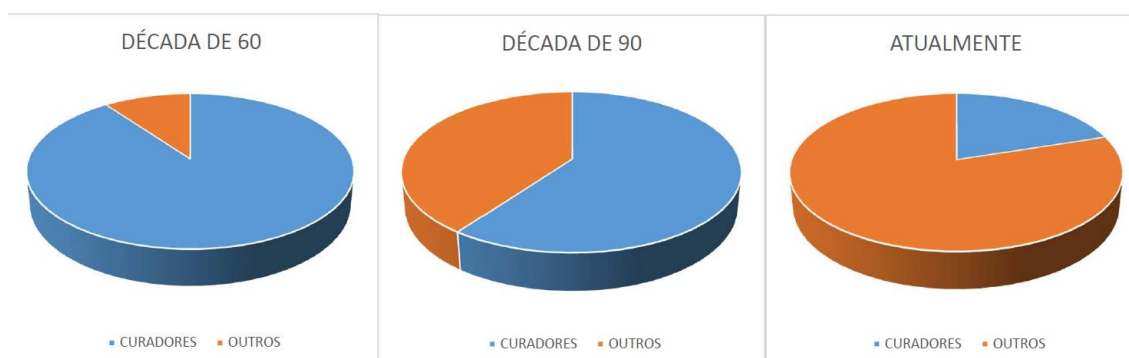
O impacto e disseminação desta mudança foi tal que, de acordo com Neil Cossons (apud MENSCH, 2004), em menos de três décadas eles ampliaram sua participação de 10-20% para 40% no quadro de funcionários, sendo que atualmente chegam a representar 80% das equipes.

Figura 2 -- Organograma padrão de uma instituição museológica a partir de 1960.



Fonte: MENSCH, 2004.

Figura 3 -- Gráficos com o crescimento da proporção de “novos profissionais” ao longo dos anos nos museus.



Fonte: MENSCH, 2004.



De 1947<sup>26</sup> em diante o ICOM dedicou um considerável número de colóquios dedicados à formação do profissional de museus. Porém, de acordo com Boylan (1987b), é provável que o mais relevante de todos tenha sido realizado em 1982 em Ottawa, pelo Comitê de Formação e pela Associação Canadense de Museus. Nele, a discussão sobre a formação ideal para cada tipo de profissional foi detalhada caso a caso, considerando todas as transformações sociais e tecnológicas atuais dos museus.

[...] Nessas circunstâncias, os participantes do colóquio consideraram que “a formação, o aperfeiçoamento e o plano de carreira dos profissionais de museus devem ser considerados como elementos essenciais das políticas e das atividades de todo o museu, quaisquer que sejam suas dimensões”, e chamaram atenção especial para a necessidade de desenvolver programas avançados de treinamento em política e gestão de museus para diretores e chefes de departamentos de museus e para aqueles que um dia poderão ocupar esses cargos. (BOYLAN, 1987, p. 229, tradução nossa)<sup>27</sup>

A ação destes “novos profissionais” reconfigurou não somente os processos internos, como também possibilitou novos caminhos na formação sobre os museus, sendo que, não raramente, o movimento inicial neste sentido era a criação de um departamento separado de educação (MENSCH, 2004, p. 07). Não à toa, em 1969 Hugues de Varine “apresenta os três domínios principais cuja articulação permitirá à Museologia preparar profissionais em sintonia com a demanda de servir ao desenvolvimento do homem” (DUARTE CÂNDIDO, 2019, p. 54). São eles:

- 1 - A aquisição de conhecimentos gerais em:
  - . Antropologia cultural e social
  - . Sociologia
  - . Psicologia
  - . Economia
- 2 - Estudo da metodologia:
  - . Trabalho multidisciplinar
  - . Comunicação em massa
  - . Pedagogia
  - . Pesquisas de avaliação.
- 3 - O desenvolvimento de técnicas de desenvolvimento adaptadas às especificidades do museu:

Aplicado a questões de desenvolvimento nacional e local

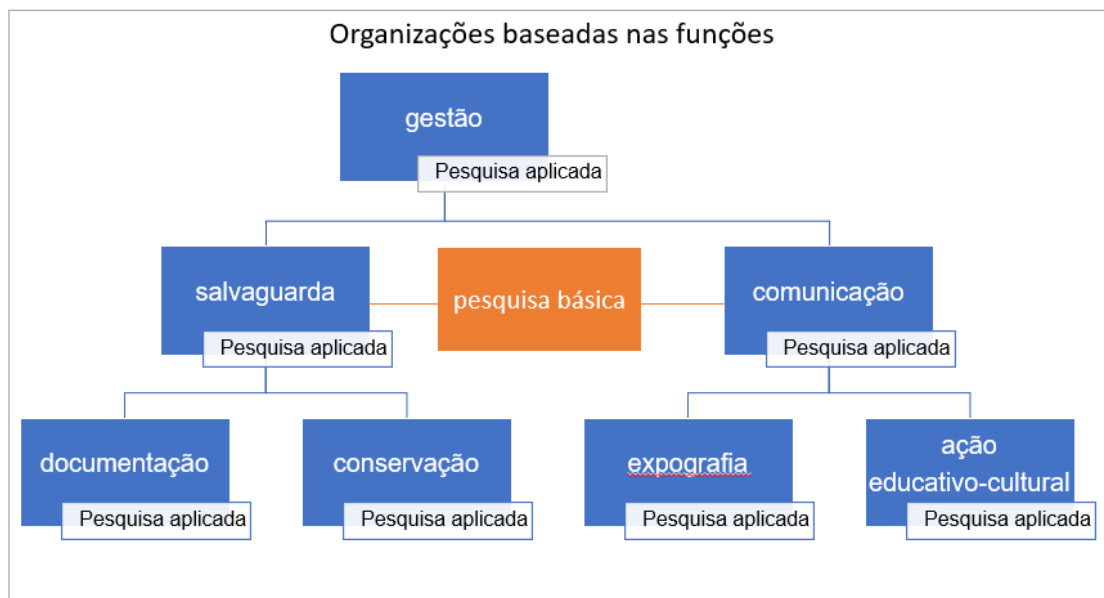
<sup>26</sup> Em 1947 o ICOM organizou uma conferência no México com o objetivo de elaborar uma proposta para um acordo de regulamentação da relação com a UNESCO. Neste encontro, foi reunido um comitê especial encarregado de estudar a formação dos profissionais de museus e elaborar as cláusulas que integrariam o documento. O resultado foi a cláusula “h” que determina que museus e associações devem prover cursos para capacitação destes profissionais, reunindo as melhores práticas utilizadas em todo o mundo em perícia, administração, restauração, preparação e outras especialidades técnicas, educação e relações públicas (BOYLAN, 1987b).

<sup>27</sup> “[...] *En estas circunstancias, los participantes del coloquio consideraron que “la formación, el perfeccionamiento y el plan de carrera del personal de los museos deben ser considerados como elementos esenciales de la política y las actividades de todo museo, cualesquiera sean sus dimensiones”, e insistieran asimismo de manera particular en la necesidad de elaborar programas de formación superior en política e administración de museos, destinados a directores y jefes de departamento y a quienes podrían ser llamados un día a ejercer esas funciones*” (BOYLAN, 1987b, p. 229).

- . Trabalho cooperativo com organizações especializadas em desenvolvimento e com organizações especializadas em desenvolvimento e com outras contrapartes culturais;
- . Novos métodos de apresentação, animação, relações públicas, divulgação. (VARINE, 1969 apud DESVALLÉES, 1992, p. 64, tradução nossa)<sup>28</sup>

Duarte Cândido (2014b) propõe ainda um modelo organizacional também baseado em funções, porém, mais equilibrado e trazendo distinções entre pesquisa básica, descrita como “pertinente aos ramos da ciência ligados à natureza do acervo” e a pesquisa aplicada, “desenvolvida nos demais exercícios profissionais em museus”.

Figura 4 – Organograma funcional equilibrado.



Fonte: DUARTE CÂNDIDO, 2014b, p. 35.

Além da questão prática voltada para os profissionais e sua atuação técnica e administrativa dentro dos museus, havia grupos focados no desenvolvimento de teorias

<sup>28</sup> “1 – L’acquisition de connaissances générales en:

- . Anthropologie culturelle & sociale
- . Sociologie
- . Psychologie
- . Economie

\* Appliquées aux problèmes nationaux et locaux du développement

2 – L’étude de la méthodologie:

- . Du travail multidisciplinaire
- . Des communications de masse
- . De la pédagogie
- . Des enquêtes d’évaluation

3 – L’élaboration de techniques de développement adaptées au caractère spécifique du musée:

- . Travail coopératif avec les organismes spécialisés dans le développement et avec les organismes spécialisés dans le développement et avec les autres centres culturels;
- . Nouvelles méthodes de présentation, d’animation, de relations publiques, de diffusion."

aplicáveis para essa disciplina. Para Hernández-Hernández (2006, p. 68), existiriam duas linhas de pensamento museológico, uma mais programática,<sup>29</sup> representada pelas escolas francesa e canadense (Québec),<sup>30</sup> e outra mais cognitiva, alavancada pelas escolas tcheca e alemã. Nesta, as ideias de Vinos Sofka são, sem dúvida, a principal referência, uma vez que, além de viabilizarem a oficialização da Museologia como disciplina científica, deslocaram “o foco dos estudos de museus das coleções e dos museus em si para os processos que os constituem: *musealia*, *musealidade* e *musealização*” (BRULON, 2017).

Na raiz deste entendimento está a criação, em 1962, do curso de Museologia pelo Departamento de Museologia do Museu da Morávia e da Universidade J. E. Prukyně, a escola de Brno. Stránský passa a integrar o curso como coordenador no mesmo ano e “sob influência de Jan Jalínek (1926-2004), diretor do museu, (estabelece) a primeira escola de Museologia dedicada à teoria museológica da Europa central” (BRULON, 2017).

O curso tinha uma primeira parte dividida em dois agrupamentos temáticos: Museologia geral, que reunia as disciplinas de caráter científico e ligadas à concepção e teoria da Museologia, e Museologia especializada, com disciplinas voltadas para a prática nos museus e suas conexões com outras áreas correlatas. Ao final, o curso tinha um direcionamento voltado para o “caráter institucional dos museus e os fatores técnicos e organizacionais que constituem seu funcionamento” (BRULON, 2017, p. 408).

Stránský foi fundamental para o entendimento da Museologia como uma ciência que, além de epistemologicamente interdisciplinar, é intrinsecamente ligada à prática profissional.

A ruptura com a ideia vaga de uma museologia que tratava estritamente do estudo dos museus, assim como a proposição do conceito de musealidade, permitiu a Stránský associar a teoria museológica à prática museal, sem, no entanto, desconsiderar o museu como objeto de interesse, mas entendendo-o como apenas uma das possibilidades de se materializar essa postura humana específica com a realidade. O que ele almejava, ao contrário, era fazer do trabalho em museus essencialmente dependente dos esforços museológicos. Em sua perspectiva, a prática museal não apenas deve ser compreendida como indissociável da teoria museológica, como também tem na segunda a sua principal fonte de inovação e aprimoramento. (BRULON, 2017, p. 410).

---

<sup>29</sup> De acordo com Duarte Cândido, o modelo mais programático, francês e canadense, teria criado condições para o surgimento do Movimento Internacional pela Nova Museologia (MINOM), em 1984 (DUARTE CÂNDIDO, 2014, p. 52).

<sup>30</sup> De acordo com Hernández-Hernández (2008), o movimento das escolas francesas, tem como representante da sua fase inicial de constituição o primeiro programa de formação profissional voltado ao universo museal criado pela *École du Louvre* em 1882, que em 1927 passa a constituir o primeiro curso específico de museografia do mundo (*HISTORIQUE, site de l'École du Louvre, ano*).

A partir disso, não é estranha a influência dos representantes atuantes da escola tcheca na criação do ICOFOM, em especial nomes como Jan Jalínek, Wolfgang Klausewitz, Andreas Gröte, Irina Antonova e Vinos Sofka, uma vez que “o papel do comitê foi desenvolver pesquisas, análises e debates, contribuindo para a independência da área” (CERÁVOLO, 2004).

A Museologia como conjunto de princípios, afluído no decorrer dos anos 1980, passou a ser sistematizada a partir da reunião de pessoas interessadas em discuti-la, situação essa facilitada ou mesmo possibilitada pela implantação do ICOFOM, uma iniciativa do tcheco Jan Jelinek. No entanto, isso não significa que a palavra museologia não fosse empregada antes desse período, o que muda são os significados com que passa a ser revestido. O generalíssimo sentido de algo condizente a museu ou montagem de exposições foi sendo revisto pelas discussões promovidas pelo comitê, demonstrando que, ao contrário do que se poderia imaginar, a palavra atrela essa ou outras possibilidades de significação. (CERÁVOLO, 2004, p. 238)

Concomitantemente às discussões práticas e teóricas que ocorriam no período, França, Canadá e Portugal delineavam os caminhos do que se tornaria o viés sociológico da Museologia (DUARTE CÂNDIDO, 2019). Dentre os autores que se debruçaram sobre o estudo das origens da Nova Museologia, alguns dedicaram especial atenção ao entendimento do início do movimento. Andrés Desvallées (1992) levanta uma série de acontecimentos que estariam associados ao início deste movimento sem, contudo, hierarquizá-los ou organizá-los de forma cronológica, argumentando que esta “escola viva de contestação”<sup>31</sup> seria também um movimento de resistência generalizado para que a Museologia e a museografia não se desviassem de seu potencial social.

Dentre os acontecimentos indicados por Desvallées estão: a criação da Associação *Muséologie Nouvelle et Expérimentation Sociale* (M.N.E.S.) em 1982, em Marselha; a “famosa” Mesa-Redonda de Santiago do Chile, organizada pela UNESCO em 1972; a Jornada de Lurs, em 1966, que originou nos anos subsequentes não somente a criação de diversos museus de sítio, como também a “gestação” do conceito de ecomuseu;<sup>32</sup> o Seminário sobre museus de vizinhança que ocorreu em 1969 nos Estados Unidos; a Reunião de Aspen (Colorado, 1966), na qual Sidney Ripley, então secretário da *Smithsonian Institution*, lançou a ideia de um experimento de museu de vizinhança e decidiu viabilizar a iniciativa de John Kinard em Anacostia; a publicação do livro de Freeman Tilden (1957) sobre a interpretação do patrimônio, o qual possibilitou

---

<sup>31</sup> “École vivante de contestation” (DESVALLÉES, 1992, p. 15, tradução nossa).

<sup>32</sup> Apesar de inicialmente confuso, o conceito seria posteriormente compreendido e apresentado de forma cada vez mais precisa pelas mentes de Georges Henri Rivière e Hugues de Varine (DESVALLÉES, 1992).

a renovação da Museologia dos centros de interpretação; as ideias subjacentes a todos os escritos de Georges Henri Rivière e, especialmente, de Hugues de Varine (diretores do ICOM a partir de 1946 e de 1962, respectivamente); a 9ª Conferência Geral do ICOM em 1971, realizada entre Paris, Dijon e Grenoble, com o tema “O Museu a serviço do homem, hoje e amanhã”; a primeira declaração pública do termo ecomuseu, feita em Dijon por Robert Poujade (prefeito da cidade e primeiro ministro francês a ser encarregado do meio ambiente), também em 1971; e, por último, a participação oficial de um conjunto de museólogos em Grenoble neste mesmo ano, com declarações que iriam “sacudir o mundo dos museus”<sup>33</sup> (DESVALLÉES, 1992, p.15-17).

Manuelina Duarte Cândido (2019) acrescenta a criação do Movimento Internacional pela Nova Museologia (MINOM) em 1984, ressaltando a importância de se considerar a presença dos museólogos portugueses neste movimento normalmente relacionado às escolas francesas e canadenses.

Todos estes processos apresentados explicitam por que este pode ser considerado o período de maior relevância para a Museologia.<sup>34</sup> A análise das ondas revolucionárias concretizadas ao longo destes anos possibilita uma visão mínima das bases que configuram o arcabouço museológico e que devem ser consideradas pré-requisitos para qualquer pensamento futuro sobre os novos caminhos da Museologia.

## 2.3 TERCEIRA REVOLUÇÃO: NOVOS E TORTUOSOS CAMINHOS

Mensch (2004, tradução nossa) defende que atualmente estamos vivenciando a “terceira revolução do museu”, resultante da introdução de um novo racionalismo que pode ser resumido pelo termo “gerenciamento”. A inserção do tema no universo museológico também é postulada pelo ICOM, em sua publicação “Conceitos-chave da Museologia” (2013), na qual François Mairesse e André Desvallées incluem o conceito de **gestão** às outras três funções fundamentais dos museus, definidas pela *Reinwardt Academie* de Amsterdam (preservação, pesquisa e comunicação).

Uma das maiores diferenças que se pode apontar entre o trabalho realizado anteriormente em museus e o dos últimos anos reside na importância que vem sendo dada à noção de gestão, de modo que, em razão de suas especificidades, somos levados a tratá-la como uma função do museu. (DESVALLÉES; MAIRESSE, 2013, p. 23)

---

<sup>33</sup> “Ducan F. Cameron - então mais conhecido na América do Norte - sobre a linguagem de comunicação do museu; John Kinard, com uma apresentação sobre este museu comunitário que ele criou em Washington; e, acima de tudo, Stanislas Adotevi, representante do Daomé que questionou todos os fundamentos do museu, não apenas em nome dos povos do Terceiro e Quarto Mundo para os quais o museu nada significa, mas também em nome de todos aqueles nos países industrializados que não passam pela porta” (DESVALLÉES, 1992, p. 17, tradução nossa).

<sup>34</sup> Aqui tomamos como base o pensamento museológico, não as instituições museais.

Observamos nos últimos anos, uma diversidade de ferramentas de gestão sendo utilizadas nas instituições. Muitos profissionais se debruçaram sobre a gestão de museus, chegando à aplicação prática de alguns “modelos teóricos que podem servir como estrutura para a integração entre as teorias da Museologia e da gestão” (MENSCH, 2004, tradução nossa).<sup>35</sup> Porém, em alguns casos, o que se observa é a aplicação dessas ferramentas dissociada do arcabouço teórico da Museologia; o resultado, muitas vezes, é desastroso, levando a uma dissonância entre as intenções e seu produto final.

Por um lado, a Museologia sonhada, por incrível que possa parecer, corresponde aos procedimentos de respeito às características técnico-científicas inerentes aos processos de musealização e, inclusive, a uma certa resistência dos profissionais que sabem – por dever de ofício – que a cadeia operatória museológica não pode ser negligenciada. (BRUNO, 2006, p. 06)

Um exemplo que demonstra o risco de se replicar métodos gerenciais administrativos padronizados em instituições museais sem tomar como pré-requisitos as questões intrínsecas deste universo é o Relatório Edwards, um documento de consultoria sobre gestão publicado pelo *British Museum* em 1996. No ano seguinte, o local contratou um diretor financeiro e, dois anos depois, um diretor administrativo. Porém, em janeiro de 2000, o jornal *The Independent on Sunday* publica a seguinte manchete: “Museu Britânico rompe com a tradição entrando em greve. A tentativa de um ex-banqueiro de investimento em modernizar uma instituição venerável fez com que a equipe se revoltasse” (tradução nossa).<sup>36</sup> O relatório, apesar de apresentar um diagnóstico geral dividido em doze capítulos que abordavam desde a “identidade da corporação” até a “sugestão para um programa de ações”, se mostrou raso e desconhecedor das especificidades dos equipamentos e das equipes.

Em suma, o Relatório Edwards é um exemplo típico de “melhores práticas” em consultoria de gestão: nomes de primeiro nível e equipe de consultoria; uma abordagem sistemática das questões gerais de gestão, com importantes descobertas e insights (por em termos de “problemas” dentro dos recursos humanos; a falta de planejamento e compreensão de custos; a noção de “défice oculto”, etc). No entanto, o Relatório apresenta grandes problemas em si devido à sua falta de compreensão de questões “específicas de negócios”, ou seja, as armadilhas a serem encontradas ao aplicar o conhecimento geral de gerenciamento a campos profissionais que são desconhecidos (para o especialista em gerenciamento) como organizações culturais sem fins lucrativos. (ZAN, 2000, p. 241)

---

<sup>35</sup> “Some theoretical models are presented which might serve as frame work for integrating museology and management theory”.

<sup>36</sup> “British Museum to break with tradition—by going on strike. A former investment banker’s attempt to modernize a venerable institution has made staff revolt”.

Certamente este não é o único nem o último exemplo neste sentido. Kevin Moore, em “*La gestión del museo*”, remete ao texto de Stephen Weil e Earl Cheit ao argumentar que, apesar da necessidade de um amadurecimento administrativo em grande parte das instituições, é imprescindível pensar procedimentos específicos para os museus e que este campo seja tido como um lugar de intensa “investigação e debate”:

Nestes últimos anos estamos assistindo a grandes progressos em relação à qualidade da gestão nos museus, ainda que reste muito a percorrer. Para eles, será necessário desenhar atividades de formação, assim como difundir textos e manuais específicos para os museus. Este trabalho deverá basear-se em uma investigação acadêmica dirigida para a busca dos melhores métodos empregados na gestão dos museus, juntamente com um aumento do conhecimento e da valorização da teoria organizacional a fim de se elaborar uma série de conceitos pensados especificamente para os museus. (MOORE, 1998 p. 29, tradução nossa)<sup>37</sup>

Em seu artigo “A gestão e o planejamento institucional nos currículos universitários de Museologia”, Duarte Cândido (2012a) também alerta para a importância de que a Museologia centre seus esforços na gestão e no planejamento, desde que não sejam desconsiderados os riscos de entregá-los a administradores alheios ao campo.

[...] centrando este artigo na necessidade da Museologia centrar esforços na gestão e no planejamento, por um lado trazendo para suas discussões com mais ênfase estas questões, por outro assumindo que não pode relegar a gestão dos museus a administradores alheios ao campo da Museologia. É necessária uma combinação de conhecimentos administrativos e museológicos para que a gestão de museus atenda às especificidades destas instituições. Também é imprescindível propor para os museus uma gestão baseada em indicadores que devem diferir dos critérios quantitativos em geral utilizados para avaliar e planejar a administração de outras naturezas de empreendimentos. (DUARTE CÂNDIDO, 2012a, p. 52)

Atualmente, porém, não é somente na aplicabilidade padronizada de metodologias de gerenciamento que os museus encontram desafios a serem considerados. Um dos pontos que merece certo destaque é o risco de se compreender as ações de espetacularização como base conceitual, uma vez que esta categoria visa ganhos em territórios de disputa por um público cada vez mais moldado por novas

---

<sup>37</sup> “*En estos últimos años estamos asistiendo a grandes progresos en cuanto a la calidad de la gestión en los museos, aunque aún queda mucho camino por recorrer. Para ello será necesario diseñar actividades de formación, así como difundir textos y manuales específicos para los museos. Esta labor deberá basarse en una investigación académica dirigida hacia la búsqueda de los mejores métodos que se emplean en la gestión de los museos, junto con un mayor conocimiento y valoración de la teoría organizativa con el fin de elaborar una serie de conceptos pensados específicamente para los museos*”.

tecnologias e arquiteturas monumentais, que vêm se mostrando como produtos a serem comercializados antes mesmo das funções de conservação e preservação dos museus.

O consumo espetacular que conserva a antiga cultura congelada, inclusive com o reiterado remanejamento de suas manifestações negativas, torna-se abertamente em seu setor cultural o que é implicitamente em sua totalidade: a comunicação do incomunicável. A destruição extrema da linguagem pode ver-se aí reconhecida como um valor positivo oficial, porque se trata de demonstrar uma reconciliação com o estado predominante das coisas, no qual toda comunicação é despreocupadamente proclamada ausente. A verdade crítica dessa destruição como vida real da poesia e da arte moderna está, é claro, escondida, porque o espetáculo, cuja função é fazer esquecer a história na cultura, aplica na pseudonovidade de seus meios modernistas a própria estratégia que o constitui em profundidade. (DEBORD, 2017, 192, p. 149)

Não se espera aqui que sejam desconsideradas as novas demandas, que acabam por tornar não somente inevitáveis, como também bem vindos, os usos de novas tecnologias. O atual contexto da pandemia resultante do COVID-19 revelou para muitas instituições que tais soluções podem ser um grande caminho de acesso para novos públicos e novas possibilidades de se pensar a relação com os diversos frequentadores de um museu.

Faltará pois ter em consideração que mais tarde ou mais cedo os museus terão de deixar pelo menos em parte essa obsessão pelo passado, para passar a comunicar por meio de objectos que expressam ideias e reconhecer a existência de um público que não precisa de guias, nem legendas. (MOUTINHO, 2008, p. 39)

Neste sentido, é imprescindível que os museus, enquanto entidades prestadoras de serviço que são, compreendam os contextos estruturais e sociais que pretendem atingir e que, dentro desta compreensão, filtrem possíveis descaminhos e soluções para ultrapassar fronteiras impostas.

De certa forma, (os museus) deveriam assumir-se de facto como entidades prestadoras de serviço e por consequência funcionarem como tal, ou seja, adotarem plenamente as regras e os recursos que atualmente sustentam o desenvolvimento do setor dos serviços que cada vez mais ocupa a maior parcela da economia mundial. (MOUTINHO, 2008, p. 39)

O presente século é certamente um período de muitos desafios, não somente para os museus, mas para a cultura em geral. Todas as novas ferramentas disponíveis são passíveis de serem bem utilizadas, mas carregam em si novas armadilhas que, se menosprezadas, não apenas comprometem os resultados esperados como podem facilmente inverter os objetivos e desfigurá-los em poucas ações. É preciso que se mantenham as bases conceituais necessárias para que não ocorram desvios ao longo



do percurso e, para isso, é fundamental se ater aos conceitos enraizados e ratificados pelos pensadores da Museologia.

## 2.4 CONTEXTO NACIONAL

Até a segunda metade do século XX não é possível defender a existência de um passado museológico nacional, ou, como resume Waldisa Rússio (1979): “pode-se falar num passado museológico no Brasil, mas não, necessariamente, num passado museológico brasileiro, pelo menos, não num passado remoto”. Desde o Brasil Colônia, o que se observa são direcionamentos cientificistas e de reafirmação por parte dos acervos e coleções e da autoridade do poder em voga.<sup>38</sup> De acordo com a museóloga, mesmo em momentos em que este posicionamento poderia ser revisto, o que se observou foi a manutenção da reafirmação do *status quo*, passando apenas por mudanças nas nomenclaturas (de “pertencente à realeza” na época do Brasil Colônia, para “imperial” no 1º e 2º Impérios e “nacional” com a República). Portanto, eram apenas distintas roupagens para um mesmo produto, visto que sempre foi um espaço gerido e ocupado pela elite, seja ela real, imperial ou burguesa.

É singular que a Revolução de 1930, que deveria configurar a renovação do país e um passo decisivo em favor da industrialização, tenha sido, de alguma forma, contentora desse avanço, pois não realizou todas as reformas estruturais (políticas, econômicas e administrativas) que se impunham. Deu ao Poder uma configuração autocrática que permitiria a exarcebação das características de uma mentalidade grupal, que iria dominar toda a burocracia, as instituições de ensino e de cultura em particular, impregnando-as de um paternalismo que não se reflete apenas na escolha dos seus funcionários, mas até mesmo na forma de atuar. (RÚSSIO, 1979 apud BRUNO, p. 94)

Um dos marcos iniciais para esta formação nacional é criação do primeiro curso de Museologia em nível de pós-graduação *lato sensu* da Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo (FESP-SP), em 1978. Idealizado pela museóloga Waldisa Rússio, teve sua criação justificada pelas recomendações do ICOM, pela necessidade da interdisciplinaridade intrínseca da disciplina e pelo viés sociológico da própria

---

<sup>38</sup> O perfil pode ser confirmado ao se considerarem as principais instituições museológicas criadas até as primeiras décadas do século XX, como: o Museu Real criado por D. João VI em 1818 (hoje Museu Nacional); os primeiros museus de história natural de caráter enciclopédico, como o Museu Paraense Emílio Goeldi (1866) e o Museu Paulista (1894); e o Museu Histórico Nacional em 1922, criado no contexto das comemorações do centenário da Independência do Brasil.

hierarquia do programa a que o curso estava vinculado inicialmente (BRUNO, 2014; BUGATTI, 2017; COUTINHO, 2010; RÚSSIO, 1990; TANUS, 2013).<sup>39</sup>

Paralelamente, o cenário nacional é marcado por mudanças no campo das políticas públicas culturais, que iriam também marcar a forma de gestão de grande parte dos museus nacionais. Este período é caracterizado por sequenciais crises econômicas, fruto de um agrupamento de fatores como: a alta do petróleo (choque do petróleo em 1973 e em 1979); o aumento da dívida externa, impulsionada pelo aumento das importações; e altos índices de inflação. Essa crise se estende até os anos 1990, quando o então ministro da Administração e Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser-Pereira, assume a liderança do “Plano de Reforma do Estado” ou “Reforma da Gestão Pública” (BRESSER-PEREIRA, 1997).

De acordo com Bresser-Pereira (1997), a busca pelo aumento da eficiência da máquina pública por meio da qualificação de carreiras e de seus gestores públicos deve manter, ao mesmo tempo e em âmbito estrutural, a política de um Estado forte; neste contexto, criam-se novos formatos organizacionais que partem da descentralização da estrutura organizacional do aparelho estatal. Este, é fortalecido por novas formas de responsabilização dos gestores por meio da administração por resultado e por excelência, possibilitando que se construa uma mudança de mentalidade geral sobre a excelência dos serviços públicos.

O Plano<sup>40</sup> lançou as bases para um “processo de delimitação da área de atuação do Estado, no qual se reconheceu que o mesmo não deveria executar diretamente as atividades nas áreas sociais e científicas, por não lhe serem exclusivas e por não envolverem poder de Estado” (CORAZZA, 2017, p. 22).

No meio, entre as atividades exclusivas de Estado e a produção de bens e serviços para o mercado, temos hoje, dentro do Estado, uma série de atividades na área social e científica que não lhe são exclusivas, que não envolvem poder de Estado. Incluem-se nesta categoria as escolas, as universidades, os centros de pesquisa científica e tecnológica, as creches, os ambulatórios, os hospitais, entidades de assistência aos carentes, principalmente aos menores e aos velhos, os museus, as orquestras sinfônicas, as oficinas de arte, as emissoras de rádio e televisão educativa ou cultural, etc.. Se o seu financiamento em grandes proporções é uma atividade exclusiva do Estado – seria difícil garantir educação fundamental gratuita ou saúde gratuita de forma universal contando com a caridade pública - sua execução definitivamente não o é. Pelo contrário, estas são atividades competitivas, que podem ser controladas não apenas através da administração pública gerencial, mas também e principalmente através

---

<sup>39</sup> O curso se fixou como “apêndice” da Escola de Pós-Graduação de Ciências Sociais. Em 1979 os alunos reivindicam autonomia e a qualificação do curso em mestrado e em 1983 foi possível, por fim, transformar o curso no “Instituto de Museologia de São Paulo/FESP” (GUARNIERI, 1990).

<sup>40</sup> Plano de Reforma do Estado de 1995, elaborado pelo então ministro da Administração Federal e Reformado Estado (MARE), Luiz Carlos Bresser-Pereira.

do controle social e da constituição de quase-mercados. (BRESSER-PEREIRA, 1997, p. 25)

Para esses casos que Bresser-Pereira (1997) apresenta em seu Plano Diretor de 1995, entende-se que uma terceira forma de propriedade precisaria ser considerada para além da propriedade privada e da estatal. O termo “publicização” aparece para distinguir este processo de uma reforma ou de um processo de privatização, defendendo a existência da “propriedade pública não estatal” (BRESSER-PEREIRA, 1997), que seria intermediada e gerida por organizações sem fins lucrativos. Este conceito é regulamentado em 1998 pela Lei Federal nº 9.637 (ou Lei das OSs), que “dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais” e cria o “Programa Nacional de Publicização” (BRASIL, 1998).

Poucos anos depois, a Constituição Federal de 1998 é aprovada com uma seção especialmente dedicada à cultura. Desde seu formato embrionário, o trecho já se atentava às questões de patrimônio, que foram aperfeiçoadas por meio das seguintes Emendas Constitucionais (EC): nº 42, de 2003; nº 48, de 2005; e nº 71, de 2012. Entre os principais pontos aos quais o trecho faz menção está o estabelecimento do Plano Nacional de Cultura (PNC) e do Sistema Nacional de Cultura (SNC).

Em seu capítulo sobre a cultura, o texto constitucional reflete grande preocupação com a preservação e a promoção do patrimônio cultural brasileiro. O artigo 216 é basicamente dedicado ao tema. Nesse aspecto, os museus têm o papel relevante de desempenhar, dentro das políticas culturais, a preservação e a difusão do patrimônio cultural de uma determinada nação, assim como o desenvolvimento cultural, científico e educativo dos países e de seus povos. (TOLENTINO, 2007, p. 83)

Desde a EC nº 48 de 2005, o artigo 215 passa a estabelecer o Plano Nacional de Cultura (PNC), de duração plurianual, e que deverá promover o desenvolvimento e a integração das ações do poder público de forma a conduzir à:

- I.defesa e valorização do patrimônio cultural brasileiro;
- II.produção, promoção e difusão de bens culturais;
- III.formação de pessoal qualificado para a gestão da cultura em suas múltiplas dimensões;
- IV.democratização do acesso aos bens de cultura;
- V.valorização da diversidade étnica e regional. (BRASIL, 1998)

Em 2012, a EC nº 71 incorpora, entre outros pontos, o Art. 216-A, que estabelece o Sistema Nacional de Cultura:

[...] organizado em regime de colaboração, de forma descentralizada e participativa, institui um processo de gestão e promoção conjunta de políticas públicas de cultura, democráticas e permanentes, pactuadas entre os entes da Federação e a sociedade, tendo por objetivo promover o desenvolvimento humano, social e econômico com pleno exercício dos direitos culturais. (BRASIL, 1998)

Esta estruturação federal, associada à Lei do Mecenato (Lei nº 8.313 de 23 de dezembro de 1991), acabou por moldar a forma como os estados passariam a gerir suas instituições museais, a princípio no eixo Rio-São Paulo e, posteriormente, no restante do país. Muitos estados acabaram por implantar versões locais desta legislação segundo suas realidades e demandas (CORAZZA, 2017).

Apesar de sofrer mudanças e atualizações até hoje, a Lei do Mecenato ou Lei Rouanet (oficialmente denominada Lei Federal de Incentivo à Cultura), assim como a Lei das OSs, tem parte relevante na maneira como grande parte dos museus nacionais é gerida no Brasil. De certa forma, a legislação busca atender e regulamentar os artigos 215 e 216 presentes na Constituição Federal de 1988.

É possível remeter o formato embrionário da Lei do Mecenato à antiga Lei Sarney (Lei nº 7.505/86), a qual também já deliberava sobre a ação do mecenato na cultura por via de isenção fiscal, porém de forma direta, sem a intermediação do Estado nos projetos incentivados. A fim de marcar essa intermediação estatal sobre quais projetos deveriam ou não receber o incentivo, foi promulgada em 23 de dezembro de 1991 a Lei nº 8.313.

A lei prevê, por meio do Programa Nacional de Apoio à Cultura (PRONAC), dois<sup>41</sup> mecanismos de apoio a projetos culturais: o Fundo Nacional de Cultura (FNC) e o Incentivo a Projetos Culturais (Mecenato). O primeiro, com valores muito mais escassos que o segundo, tem seus recursos provenientes de arrecadação tributária e outros recursos públicos. Estes são investidos diretamente pelo Estado para Projetos Culturais diversos, enquanto que o Mecenato acumula montantes muito mais relevantes oriundos de benefícios fiscais de investidores (empresas ou pessoas físicas), os quais podem apoiar os projetos de seu interesse por meio de doação ou patrocínio, desde que aprovados pelo governo. Porém, este critério acaba refletindo em cerceamento e restrição dos recursos, que acabam acumulados em algumas regiões (em especial no eixo Rio-São Paulo) e em projetos que geram destaque para os patrocinadores.

A Lei Rouanet, entretanto, não chegou a resolver o problema de tirar das mãos do mercado a condução das políticas para o setor cultural. Primeiramente, porque os recursos oriundos do FNC são bastante escassos para atender a uma demanda mínima para a implementação das políticas públicas de cultura no país, sobrecarregando o mecanismo do Mecenato. Em segundo lugar, embora a Mecenato permita que os projetos culturais sejam apoiados por meio de renúncia fiscal, tratando-se, portanto, de recursos públicos, as empresas não o concebem dessa forma. Além dos benefícios fiscais, esse mecanismo

---

<sup>41</sup> De acordo com o site do extinto Ministério da Cultura, também haveria um terceiro fundo previsto pelo PRONAC, o Fundo de Investimento Cultural e Artístico (FICART) que, porém, não chegou a ser implementado (Ministério da Cultura. **Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac)**. Disponível em: <http://antigo.cultura.gov.br/web/guest/programa-nacional-de-apoio-a-cultura-pronac>-. Acesso em: 20 set. 2020).

promove um alto retorno publicitário às empresas quando se apoia um projeto de grande visibilidade. Desta forma, as empresas acabam apoiando apenas projetos que deem retorno de imagem, como museus de grande porte, artistas conhecidos e megaeventos, restringindo-se basicamente ao eixo Rio-São Paulo. Ou seja, embora o Ministério da Cultura selecione quais projetos culturais podem receber patrocínio, é o mercado que determina quais projetos serão apoiados. (TOLENTINO, 2013, p. 75-76)

Desde a regulamentação do Mecenato via leis de incentivo, o que se observou foi, além do aumento dos volumes captados pela Lei Rouanet (mais de 1.100% até 2014), uma inversão no perfil das captações: inicialmente vindas de forma majoritária do setor privado, atualmente são quase totalmente financiadas por meio de renúncia fiscal (SÁ-EARP; ESTRELLA, 2016).

Se considerarmos todas as políticas públicas nacionais de cultura que foram feitas nos últimos anos, em especial as relacionadas ao patrimônio, merece relativo destaque o trabalho realizado ao longo da gestão do ministro Gilberto Gil (ALMEIDA, 2013; BARBALHO, 2017; ORIÁ, 2013). Em 2003, seu primeiro ano de gestão frente ao extinto Ministério da Cultura (MinC), foi implantada a Política Nacional de Museus (PNM), que possibilitou a regularização dos recursos direcionados ao patrimônio “por meio do desenvolvimento e da revitalização das instituições museológicas existentes” (BRASIL, 2003, p. 08). No âmbito federal, esta ação representou uma mudança no posicionamento do MinC em relação ao setor, pois passou a abranger todos os museus, independentemente do seu vínculo institucional ou da forma de gestão (pública ou privada).

No ano seguinte foi instaurada a primeira de uma série de normas, leis e diretrizes que configuraram o Novo Marco Regulatório do setor, “uma das maiores conquistas do setor museológico no país” (ORIÁ, 2013, p. 49). Primeiramente, foi criado o Sistema Brasileiro de Museus (SBM) por meio do decreto nº 5.264/2004, que posteriormente seria revogado pelo decreto nº 8.124/2013:

O SBM tem a finalidade de promover a interação entre museus brasileiros; o registro e disseminação dos conhecimentos do campo museológico; a gestão integrada e o desenvolvimento das instituições, acervos e processos museológicos; e o desenvolvimento de ações de capacitação, documentação, pesquisa, conservação e difusão entre unidades museológicas que integram o Sistema. (TOLENTINO, 2013, p. 80-81)

Em 2009 são apresentadas duas esferas fundantes no âmbito nacional para o setor e suas instituições. Ambas estão relacionadas, em um primeiro momento, ao Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), que passa a ser a autarquia federal dentro do então Ministério da Cultura (MinC), e, na sequência, ao Estatuto dos Museus (Lei nº 11.904/2009), que se destaca por diversos pontos inovadores, entre eles: trazer uma

definição ampliada de museu; apresentar princípios fundamentais norteadores do trabalho nos museus; estabelecer as funções básicas dos museus (pesquisa, preservação e comunicação); ressaltar a função educativa e a acessibilidade dos museus; e instaurar a obrigatoriedade do Plano Museológico (art. 44 e 45) e da participação da sociedade civil na gestão dos museus (art. 50) (ORIÁ, 2013).

Entretanto, os últimos anos vêm sendo de grandes e consecutivas perdas para o setor. Após tentativas prévias, que não foram adiante em função de uma forte movimentação popular contrária,<sup>42</sup> o então presidente Jair Messias Bolsonaro extingue o Ministério da Cultura em 2019 e o IBRAM passa a responder para o Ministério da Cidadania (2019) e, posteriormente, para o Ministério do Turismo (2020). Desde então, a pasta da cultura vem sofrendo consecutivos cortes e trocas de seus representantes,<sup>43</sup> resultando em uma crise sem precedentes que foi potencializada em função dos impactos de suspensão das atividades das instituições devido à pandemia do coronavírus (COVID-19).

A princípio, não há como prever os impactos resultantes deste cenário, mas é certo que, se antes dele as instituições necessitavam de um esforço sobre-humano para gerir seus espaços, com pouquíssimos recursos e por vezes buscando parcerias com o setor privado para poderem abrir seus museus ao público, o que o futuro sinaliza é, no mínimo, uma demanda ainda maior de racionalização e planejamento.

Neste contexto, é urgente a abertura do setor museológico para a compreensão das possibilidades apresentadas pelas práticas de gerenciamento de projetos, em especial pelas ações de integração e planejamento, prioritariamente tratadas por estas metodologias e que são pontos de entroncamento constantes nos museus. Com base nisso, a dissertação apresenta um breve resumo sobre possibilidades de gerenciamento de projetos, tanto em seu formato tradicional, como em processos ágeis, tidos como mais arrojados.

---

<sup>42</sup> Em 2016 o presidente Michel Temer tenta extinguir o MinC, porém retrocede em sua decisão em razão da forte movimentação popular contrária à ação (BARBALHO, 2017).

<sup>43</sup> Até o momento, foram nomeados 05 secretários da cultura em dois anos de governo.

### 3 GESTÃO DE PROJETOS: UMA FERRAMENTA POSSÍVEL

*Essentially, all models are wrong, but some are useful.* (BOX, 2005)<sup>44</sup>

A virada do século XX, ou “período embrionário”, foi essencial para a maturação do processo formador da disciplina de gerenciamento de projetos – em especial no que tange às mudanças resultantes da Revolução Industrial, que expuseram a necessidade de ações administrativas para a especialização dos trabalhos e dos trabalhadores nas linhas de produção. Frederick W. Taylor (1856-1915) é um nome diretamente vinculado a essas mudanças. Sua obra “Princípios de Administração Científica”, de 1911, se tornaria fundamental para a administração de empresas a partir da proposta de um conjunto de princípios que ficaram conhecidos como **gerenciamento científico** (CARVALHO & RABECHINI JR, 2019; DUMAS et al., 2013, grifo nosso). Seis anos depois, Henry Gant (1881-1901) apresenta o primeiro modelo de seu cronograma conhecido até a atualidade como “Gráfico de Gant”. Passada a Segunda Guerra Mundial, tem-se a criação do método do caminho crítico em 1959 (*Critical Path Method* – CPM) e, no ano seguinte, do método PERT (*Program Evaluation and Review Technique*).

O que se observa após esse momento é o crescimento do gerenciamento “mais em decorrência da necessidade que da vontade” (KERZNER, 2015, p. 33). Após a Guerra Fria, em especial a partir da década de 1960, as indústrias aeroespacial e de defesa e o setor de construção civil lideraram um forte movimento de transição do gerenciamento informal<sup>45</sup> para o gerenciamento de projetos. Com isso, as décadas de 1960 e 1970 são marcadas pelo surgimento das associações de gerenciamento de projetos, como o PMI (*Project Management Institute*) e o IPMA (*International Project Management Association*), e pelo aumento da criação de softwares específicos para auxiliar na Gestão de Projetos (CARVALHO; RABECHINI JR, 2019). Esse movimento seguiu em ascensão nas décadas seguintes, conforme as indústrias ficavam mais complexas e mais dependentes de integração. De acordo com Kerzner (2015), esse movimento de transição poderia se basear em cinco perguntas que indicariam a necessidade ou não do gerenciamento de projetos:

- Os trabalhos são complexos?
- Existem considerações ambientais dinâmicas?
- As restrições são apertadas?
- Há várias atividades a serem integradas?

---

<sup>44</sup> Essencialmente, todos os modelos estão errados, mas alguns são úteis (BOX, 2005, tradução nossa).

<sup>45</sup> O gerenciamento informal é marcado pela informalidade dos projetos e das comunicações, forte atuação dos gerentes funcionais e subestimação do papel do gerente de projetos (KERZNER, 2015).

- Há várias fronteiras funcionais a serem superadas? (KERZNER, 2015, p. 33)

A partir da década de 1980 ocorre a primeira onda evolutiva do gerenciamento de projetos (CARVALHO; RABECHINI JR, 2019). Ela se dá quando grandes empresas estadunidenses – a *International Business Machines Corporation* (IBM), a *Ford Motor Company* e a *Bell Atlantic*<sup>46</sup> – percebem que a ênfase em estruturas funcionais (segmentadas por áreas ou funções) resultava em algumas ineficiências em suas operações, impactando sua competitividade (DUMAS et al., 2013). Esta necessidade resultou em um corpo de fundamentos com ênfase nas áreas de conhecimento, processos, ferramentas e práticas de Gestão de Projetos. Esta demanda e procura por resultados originou a era dos BoKs (*Bodies of Knowledge*) (CARVALHO; RABECHINI JR, 2019).

Ocorre que estas metodologias fundamentadas nos “corpos de conhecimento” passaram a ser insuficientes nos ambientes de projetos que possuem alto grau de incerteza em relação aos seus requisitos e à formatação final para o objetivo proposto (AMARAL et al., 2011). Nestes cenários ocorrem altas taxas de mudanças e necessidades contínuas de replanejamento e ajustes ao longo do percurso, sendo muito distintos de um ciclo de vida em que há esforços de planejamento no início e processos de mudança mais burocráticos ao longo da execução, uma vez que o produto final deve estar de acordo com a definição determinada em seu escopo. Representados especialmente por profissionais de criação e desenvolvimento de softwares, esses grupos se organizam na virada do século XXI para elaborar um conjunto de valores e princípios que ficaram conhecidos como “Manifesto Ágil”.

É neste contexto que se dá a segunda onda progressiva do gerenciamento, a qual procura até o momento atuar de forma crítica e inovadora em relação à própria atividade gerencial, buscando realizar uma real integração entre as áreas de conhecimento<sup>47</sup> definidas no gerenciamento de projetos tradicional, ajustando seus processos e ações para outras demandas mais flexíveis e complexas:

A segunda onda ainda trabalha questões de metodologia da Gestão de Projetos, mas agora buscando tratar questões relacionadas com a complexidade, a sustentabilidade, a adoção e a integração de abordagens mais flexíveis como ágil e *lean* (enxuta), por vezes sugerindo mesclá-las às abordagens tradicionais dos BoKs, buscando sedimentação técnica e ferramentas pouco exploradas na primeira onda. (CARVALHO; RABECHINI JR, 2019, p. 267)

---

<sup>46</sup> Agora denominada *Verizon Communications Inc.*

<sup>47</sup> De acordo com o PMI, seriam 10 as áreas de conhecimento do Gerenciamento de Projetos: Integração, Escopo, Cronograma, Custo, Qualidade, Recursos, Comunicação, Risco, Aquisição e Partes Interessadas.



As expressões “abordagens ágeis” e “métodos ágeis” se referem a “qualquer tipo de abordagem, técnica, estrutura, método ou prática que atenda aos valores e princípios do Manifesto Ágil” (PMI, 2017b, p. 25). Este conceito engloba uma série de metodologias que partem desta mesma base, entre elas o *Crystal*, o Processo Unificado Ágil (AUP), o *eXtreme Programming* (XP), o *Kaban* e o *Scrum*.

É importante ressaltar que os métodos apontados aqui não são excludentes e que muitas empresas passaram a utilizar processos híbridos em sua produção, uma vez que “essas abordagens não rompem totalmente com a teoria dita tradicional” (AMARAL et al., 2011, p. 02).

[...] Defende-se a tese de que a questão não seria optar entre teorias tradicionais e as ditas ágeis, como proposto por alguns autores. Ao contrário, a meta deve ser o equilíbrio entre os diferentes tipos de prática, conforme as características específicas do projeto e da organização. (AMARAL et al., 2011, p. 03)

Ao considerar o “ciclo de vida” de um projeto como as ações de gerenciamento necessárias para a sua execução desde o início até seu encerramento, é possível verificar que algumas abordagens são mais preditivas (tradicionais) e outras mais iterativas e ágeis. O PMI classifica estes ciclos de vida em quatro divisões:

a) preditiva:

- ciclo de vida tradicional (fixo) e, portanto, com grande parte de seu planejamento acontecendo previamente à sua execução, realizada em um único percurso processual ideal. As mudanças são tratadas como exceções e devem ser avaliadas com parcimônia. Os objetivos deste gerenciamento normalmente estão vinculados ao controle dos custos na entrega qualitativa;

b) iterativa:

- ciclo de vida dinâmico, com uma abordagem livre para *feedbacks* contínuos ao longo da execução, possibilitando melhorias e modificações constantes ao longo do processo de uma entrega única. Os objetivos são as correções das soluções para viabilizar o produto final;

c) incremental:

- ciclo de vida dinâmico, com situações que consideram diversas pequenas entregas prévias, de produtos acabados, os quais o cliente poderá usar imediatamente. Os objetivos deste gerenciamento normalmente estão relacionados ao tempo e a entrega rápidas para atender ao escopo;

d) ágil:

- ciclo de vida também dinâmico, e que pode ser tanto iterativa quanto incremental. Com *feedbacks* e entregas constantes ao longo do projeto, visa o valor entregue ao cliente por meio desse processo.

Conforme o PMI (2017b), “nenhum ciclo de vida pode ser perfeito para todos os projetos” (p. 35); ao contrário, cada projeto deve avaliar qual metodologia atua da melhor forma para se atingir os objetivos do projeto de maneira equilibrada para cada contexto, desde que o planejamento seja sempre o foco, uma vez que “o que diferencia um ciclo de vida não é se o planejamento é feito, mas sim o quanto o planejamento é feito e quando” (PMI, 2017b, p. 35).

### 3.1 GERENTE DE PROJETOS E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com DUMAS et al. (2013, p. 09, tradução nossa), “um efeito colateral das ideias de Taylor e seus contemporâneos, foi o surgimento de uma nova classe de profissionais, a dos *gerentes*”.<sup>48</sup> Diferente do observado nas cidades e estados da Idade Média, quando se tem um “nível intermediário de especialização” marcado pelo trabalho individual de artesãos e comerciantes reunidos em guildas, o que se observa após a Revolução Industrial é uma forma extrema de divisão do trabalho, segmentando o processo de execução em fases e especializando os trabalhadores em etapas únicas, sem autonomia para a execução de todo o processo necessário para o produto finalizado. Com isso, surgiram os gerentes, que seriam responsáveis por supervisionar toda a produção, além de estipular metas de produtividade e garantir que elas fossem cumpridas (DUMAS et al., 2013).

Os questionamentos da década de 1980 problematizaram, também, o papel do gerente, que até três décadas antes estava concentrado na supervisão de unidades funcionais de trabalhadores com foco semelhante. As metodologias de gerenciamento de projetos acabam trazendo um novo perfil de gerente:

O papel do gerente de projetos é diferente do papel de um gerente funcional ou de um gerente de operações. Normalmente, o gerente funcional se concentra na supervisão do gerenciamento de uma unidade funcional ou de negócios. Os gerentes de operações são responsáveis por assegurar a eficiência das operações do negócio. O gerente de projeto é a pessoa designada pela organização executora para liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto. (PMI, 2017a, p. 52)

Portanto, este novo gerente deveria atuar em uma escala macro e estratégica dentro da instituição. Assim sendo, seu posicionamento na escala organizacional da empresa está relacionado com o grau de maturidade em termos de gestão que a empresa realiza.

Os projetos operam dentro de restrições impostas pela organização por meio da sua estrutura e governança. Para operar de forma eficaz e

---

<sup>48</sup> "A side-effect of the ideas of Taylor and his contemporaries was the emergence of an altogether new class of professionals, that of managers" (DUMAS et al., 2013, p. 09).

eficiente, o gerente de projetos precisa entender onde a responsabilidade, a prestação de contas e a autoridade residem na organização. Este entendimento ajudará o gerente de projetos a usar com eficácia o seu poder, influência, competência, liderança e capacidades políticas para concluir com sucesso o projeto. (PMI, 2017a, p. 42)

Desse modo, quanto mais autonomia o gerente de projetos tiver dentro da organização, mais condições ele tem de garantir integração, planejamento e execução das ações em função de um objetivo comum.

O nível governamental em uma organização pode ser estruturado de diversas formas. Atualmente, grande parte do setor privado considera relevante que estas estruturas sejam dinâmicas, de modo a atender as especificidades de cada projeto. Além disto, a forma como sua autonomia é definida reflete diretamente a ênfase dada ao gerenciamento de projetos na instituição. A tabela abaixo indica as diversas formas de organização possíveis de acordo com o PMBok:

Tabela 1 -- Influência das estruturas organizacionais nos projetos.

CARACTERÍSTICAS DO PROJETO						
TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Grupo de trabalho organizado por	Autoridade do gerente do projeto	Papel do gerente do projeto	Disponibilidade e de recursos	Quem gerencia o orçamento do projeto	Pessoal administrativo de gerenciamento de projetos
<b>Orgânico ou Simples</b>	Flexível, pessoas trabalhando lado a lado	Pouca ou nenhuma	Em tempo parcial; pode ou não ser um papel designado como coordenador	Pouca ou nenhuma	Proprietário ou operador	Pouco ou nenhum
<b>Funcional (Centralizado)</b>	Trabalho realizado (ex.: engenharia, fabricação)	Pouca ou nenhuma	Em tempo parcial; pode ou não ser um papel designado como coordenador	Pouca ou nenhuma	Gerente Funcional	Em tempo parcial
<b>Multidivisional (pode replicar funções para cada divisão com pouca centralização)</b>	Um de produto; processos de produção; portfólio; programa; região geográfica; tipo de cliente	Pouca ou nenhuma	Em tempo parcial; pode ou não ser um papel designado como coordenador	Pouca ou nenhuma	Gerente Funcional	Em tempo parcial
<b>Matriz - Forte</b>	Por função, com gerente do projeto como uma função	Moderada a alta	Função designada em tempo integral	Moderada a alta	Gerente do Projeto	<i>Full-time</i>

Continua

Tabela 1 -- Influência das estruturas organizacionais nos projetos.

Conclusão

CARACTERÍSTICAS DO PROJETO						
TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Grupo de trabalho organizado por	Autoridade do gerente do projeto	Papel do gerente do projeto	Disponibilidade de recursos	Quem gerencia o orçamento do projeto	Pessoal administrativo de gerenciamento de projetos
<b>Matriz - Fraca</b>	Função	Baixa	Em tempo parcial; feito como parte de outro trabalho e não uma função designada como coordenador	Baixa	Gerente Funcional	Em tempo parcial
<b>Matriz - Equilibrada</b>	Função	Baixa a moderada	Em tempo parcial; incorporado nas funções como uma habilidade e pode não ser um papel designado, como coordenador	Baixa a moderada	Misto	Em tempo parcial
<b>Orientando a Projetos (Composto, Híbrido)</b>	Projeto	Alta a quase total	Função designada em tempo integral	Alta a quase total	Gerente do Projeto	Em tempo integral
<b>Virtual</b>	Estrutura de rede com nós nos pontos de contato com outras pessoas	Baixa a moderada	Em tempo integral ou parcial	Baixa a moderada	Misto	Poderia ser em tempo integral ou parcial
<b>Híbrido</b>	Mix de outros tipos	Mista	Misto	Mista	Misto	Misto
<b>EGP*</b>	Mix de outros tipos	Alta a quase total	Função designada em tempo integral	Alta a quase total	Gerente do Projeto	Em tempo integral

\*EGP refere-se a um portfólio, programa ou escritório/organização de gerenciamento de projetos.

Fonte: PMI, 2017a, p. 47.

Se considerarmos a forma mais tradicional de administração baseada em estruturas funcionais, temos algumas vantagens, como a possibilidade de melhor controle técnico, uma vez que os funcionários trabalham focados em uma única função. Em contrapartida, entre as desvantagens, temos a perda de uma visão holística da equipe de gerenciamento, o que pode levar a subestimação do projeto e a decisões

tomadas em favor dos grupos funcionais mais fortes, que não necessariamente atuarão para o melhor cumprimento do produto final.<sup>49</sup> Se considerarmos o recorte deste estudo, temos por vezes desconsiderado apontamentos técnicos relevantes em prol de outros. Uma situação clássica são divergências entre as áreas de curadoria e do financeiro. Por vezes, processos importantes para prestações de contas são subestimados em prol de uma decisão curatorial de última hora, a qual acaba muitas vezes sendo executada sem cumprir os requisitos básicos desse processo, gerando ônus e, em alguns casos, ressalvas ou penalidades, como a solicitação de restituições para as fontes pagadoras. Da mesma forma, decisões de compras de materiais que considerem somente o fator econômico em um museu podem gerar resultados comprometedores e até mesmo colocar em risco obras do acervo.

Uma estrutura orientada para o projeto se caracteriza pela autonomia total do gerente e é necessária em organizações onde a integração resolve grande parte dos problemas, uma vez que esta unidade gerencial, além de possibilitar uma visão global e facilitar a comunicação, permite uma resposta rápida ao cliente. Em troca, especialistas funcionais podem ser deslocados de suas funções, o que pode gerar duplicidade de esforços e poucas chances de aprimoramento técnico entre especialistas de uma mesma área. Estas ações se mostram inviáveis em museus, onde esse conhecimento técnico especializado é uma das necessidades primordiais das equipes.

As estruturas matriciais podem ser consideradas uma forma híbrida entre as anteriores. Baseada em grupos de projetos que caminham paralelos à estrutura por funções, têm o gerente com maior autonomia (matricial forte) ou menor autonomia (matricial fraca), chegando à possibilidade de equilíbrio entre os gerentes de projeto e os gerentes funcionais (matricial equilibrada). Com este modelo, é possível equilibrar muitas das ações paralelas que ocorrem nos museus, uma vez que os recursos podem ser melhor distribuídos e otimizados; além disso, não há insegurança em relação à sua estabilidade. Apesar de atuar com um fluxo de informação complexo e muitas vezes passível de divergências, visto que os gerentes precisam alinhar suas expectativas, a responsabilidade compartilhada entre as partes faz com que se busquem caminhos visando o aprimoramento do produto final.

Cabe salientar que o gerente de projetos não atua sozinho nesta organização. Ele está à frente de um Escritório de Gerenciamento Projetos (EGP) ou PMO.<sup>50</sup> Trata-

---

<sup>49</sup> Considera-se que a melhor forma de se executar o produto final seja cumprir o que é determinado em seu escopo, levando em consideração todas as suas restrições.

<sup>50</sup> Os autores podem variar a nomenclatura para a versão em inglês, de *Project Manager Office* (PMO).

se de uma combinação do escritório de projetos e dos colaboradores funcionais, organizada para apoiar o gerente de projetos em suas funções (KERZNER, 2015).

Um escritório de gerenciamento de projetos (EGP) e uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. As responsabilidades de um EGP podem variar, desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos até o gerenciamento direto de um ou mais projetos. (PMI, 2017a, p. 48)

Os EGPs podem ser de **suporte** (fornecem modelos, treinamento e acesso à informação), de **controle** (exigem conformidade de metodologias, ferramentas, padrões e alinhamento com as estruturas de governança) e **diretivo** (controle direto dos projetos). Nos casos em que são necessárias, ou mais eficientes, as metodologias ágeis, é fundamental que estes EGPs sejam multidisciplinares, visando abarcar as complexidades dos projetos.

A fim de apoiar as necessidades específicas do projeto, o PMO precisa estar familiarizado com várias competências além do próprio gerenciamento de projetos, porque projetos diferentes exigem recursos distintos. Por exemplo, um projeto pode precisar de projeto organizacional para abordar desafios de pessoal, enquanto outro pode exigir técnicas de gerenciamento de mudança organizacional para o engajamento de partes interessadas ou modelos de negócios exclusivos para apoiar as metas do cliente. (PMI, 2017b, p. 100)

Para que estas estruturas funcionem corretamente, é importante que nos atentemos para a experiência deste gestor e para o seu conhecimento sobre a empresa (KERZNER, 2017). Muito deste trabalho vai além da teoria e da técnica, uma vez que em muitas organizações “o sucesso depende não do que os próprios gerentes fazem, como alocadores de recursos e tomadores de decisões, mas do quanto eles ajudam os outros a fazer” (MINTZBERG, 2006, p. 28).

### 3.2 CULTURAS ORGANIZACIONAIS: VISÃO E ESTRATÉGIAS

Para o PMI (2017b), “todo projeto existe em um contexto organizacional” (p. 88). Os projetos devem ser pensados inseridos em uma lógica estratégica para as instituições – ou seja, de acordo com Carvalho e Rabechini Jr (2019, p. 269), não podem ser considerados “uma ilha isolada” nesse contexto. Esta consideração em relação ao gerenciamento deve se dar em duas instâncias: uma externa e outra interna aos projetos.

Quando falamos em contextos externos e internos aos projetos, nos referimos aos fatores ambientais da empresa (FAE). São elementos tão relevantes que se apresentam como entrada em 43 dos 49 processos estabelecidos pelo PMI (ver anexo

l). Trata-se de premissas que podem ser externas à própria instituição como: condições do mercado;<sup>51</sup> influências e questões sociais e culturais;<sup>52</sup> legislações e marcos regulatórios;<sup>53</sup> banco de dados comerciais;<sup>54</sup> pesquisas acadêmicas; padrões governamentais ou setoriais;<sup>55</sup> e considerações financeiras.<sup>56</sup> Esses fatores também podem ser internos à organização como: políticas organizacionais (cultura, estrutura e governança),<sup>57</sup> distribuição das instalações e dos recursos,<sup>58</sup> infraestrutura,<sup>59</sup> e *software* de tecnologia da informação, disponibilidade dos recursos e suas habilidades (*skills*).<sup>60</sup> De acordo com a definição do PMI:

Os FAEs originam-se do **ambiente externo** ao projeto e com frequência estão fora da empresa. Esses fatores referem-se às condições fora do controle da equipe do projeto que influenciam, restringem ou direcionam o projeto. Os FAEs podem ter um impacto em nível de empresa, portfólio, programa ou projeto (...). Um conjunto desses fatores são a cultura, a estrutura e a governança interna da organização. Exemplos nessa área incluem, mas não estão limitadas a: visão, missão, valores, crenças, normas culturais, hierarquia e relacionamentos de autoridade. (PMI, 2017a, p. 557)

Apesar do êxito do gerenciamento de projetos nos últimos anos, uma área em especial foi mais reticente em relação à sua utilização e possibilidades: a de execução do planejamento estratégico. Apesar de ser válida a argumentação de que a elaboração do planejamento estratégico pode ser tratada como um projeto, é necessário que se

---

<sup>51</sup> Levantamento das instituições museológicas parceiras, participação da instituição no meio museológico, reconhecimento da instituição e de seu posicionamento. Na área dos museus, é preciso sempre estar alerta para as programações e agendas de outras instituições, de forma que não ocorram sobreposições não planejadas; caso ocorram, que sejam complementares e resultem em um ganho na discussão para a população. Os conflitos de agenda também, muitas vezes, podem inviabilizar empréstimos de outras instituições que já tenham se comprometido com as obras em eventos internos ou externos. O conhecimento de seus parceiros pode viabilizar muitas parcerias.

<sup>52</sup> Podem ser o clima político, os códigos de ética e percepções.

<sup>53</sup> No caso dos museus, legislações como PROAC, PRONAC, Nacional de Museus, a regulamentação da profissão do museólogo (Lei nº 7.287/1984), entre outros já descritos no item 2.4 desta dissertação.

<sup>54</sup> Resultados de *benchmarking*, dados padronizados de custos estimados e dados e resultados sobre estudos de risco; a formação de um banco de dados.

<sup>55</sup> Normas e regulamentações de órgãos reguladores vinculados aos projetos e instituições.

<sup>56</sup> Altas taxas de juros e de inflação podem influenciar o estudo de viabilidade de uma exposição, por exemplo.

<sup>57</sup> Enquadram-se a visão, a missão e os valores da instituição, o estilo de liderança, o estilo organizacional e os códigos de ética e de conduta.

<sup>58</sup> Localização de reservas técnicas externas, quando há mais de um edifício pertencente a um complexo cultural, equipes em trabalho remoto, sistemas compartilhados, *backups*, etc.

<sup>59</sup> As instalações, equipamentos e canais de comunicação interna.

<sup>60</sup> O termo *skills* é comumente utilizado em gestão de pessoas para categorizar as habilidades identificáveis nas análises. *Hard skills* seriam habilidades mensuráveis dos recursos, como diplomas, cursos profissionalizantes e outras aptidões técnicas que possam auxiliar no direcionamento deste profissional. *Soft skills* é um termo relativamente recente e cada vez mais utilizado, que busca valorizar habilidades sociocomportamentais como comunicação interpessoal, proatividade, resolução de conflitos, entre outros.

tenha em mente uma ressalva: em função do seu caráter estratégico, o gerente de projetos precisa estar em uma posição de liderança condizente para que o projeto seja corretamente elaborado (KERZNER, 2017).

Nos museus, assim como no caso do planejamento estratégico, o Plano Museológico e respectivas definições de sua missão, visão e valores devem seguir igualmente a mesma indicação. Por se tratarem de documentos que abordam os planos para médio e longo prazo, estes precisam ser tratados em alto nível e por vezes resultam documentos complexos, com metas abrangentes que não se traduzem facilmente em ações. Para ser eficiente, seu processo de elaboração precisa integrar e coordenar as diversas áreas funcionais, sem eventualmente privilegiar alguma por critérios que não sejam absolutamente técnicos e estratégicos. A execução destas ações não pode ser realizada pelos executivos, visto que dificilmente eles teriam como despendar tempo suficiente para este trabalho, nem pelos gerentes funcionais, que provavelmente teriam uma visão parcial das ações.

A maior parte dos projetos de planejamento estratégico de hoje é tão complexa que não pode ser gerenciada eficientemente por um gerente de área funcional, que pode ter um conflito entre as tarefas específicas de sua área e as tarefas do projeto. Esses projetos exigem o esforço coordenado de várias áreas funcionais, como vendas, marketing, engenharia e produção. Sem um ponto de contato único para os relatórios de status, os executivos precisariam eles próprios fazer a coordenação e integração, e é muito improvável que eles teriam tempo para isso. Da mesma forma, os gerentes funcionais não tem tempo suficiente para gerenciar suas áreas funcionais e realizar o trabalho de integração em vários projetos. A necessidade de gestão de projetos é bastante nítida. (KERZNER, 2017, p. 111)

A atuação de um gerente de projetos, ou um EGP, que se encarregue da integração das áreas, do planejamento e da tradução deste plano geral estratégico em ações menores é, certamente, uma ferramenta que aumenta consideravelmente a possibilidade da realização deste plano dentro do prazo estipulado. O uso eficiente da gestão de projetos pode auxiliar e muito a instituição a não somente conseguir engajamento de suas equipes em torno de um objetivo comum, como a ter uma análise das lacunas e seus preenchimentos (KERZNER, 2017). Ademais, um gerente de projetos sempre irá tratar os FAEs como entradas para quase todos os processos a serem considerados ao longo do projeto, garantindo que estes não sejam esquecidos nas ações cotidianas.

[...] é importante que a equipe da instituição se referencie no documento de planejamento em todas as suas ações, que o consulte e atualize cotidianamente, não apenas o realize para cumprir uma obrigação legal e depois o deixe esquecido em suas gavetas. É preciso se lançar ao mar e reavaliar sistematicamente a carta de navegação. (DUARTE CÂNDIDO, 2014a, pág. 47)



Os ativos de processos organizacionais (APOs) são documentos internos à empresa que se relacionam e influenciam o projeto, programa, portfólio ou até mesmo uma combinação deles. São basicamente as fontes de conhecimento organizadas, elaboradas e executadas pela organização. Podem ser, por exemplo, modelos de documentos, manuais de compras e de outras ações habituais, procedimentos de controle de mudanças, banco de dados, modelos de *loans*, *facility reports*, *mailings*,<sup>61</sup> informações de projetos anteriores, repositórios de lições aprendidas, entre outros.

Ao se considerar a estrutura diretiva, os fatores ambientais internos e os ativos de processos organizacionais, têm-se a maior parte, se não o todo, do que compõe a cultura organizacional de uma instituição. Este conjunto de documentações e saberes acumulados diz muito sobre as possibilidades e a flexibilidade para compreender como serão os ciclos de vida dos projetos e quais metodologias serão escolhidas para o gerenciamento de projetos.

As metodologias devem ser concebidas para apoiar a cultura corporativa e não vice-versa. É um erro fatal comprar um pacote de uma metodologia enlatada que obrigue você a mudar a sua cultura corporativa para apoiá-la. Se a metodologia não oferece apoio à cultura, ela não será aceita. O que converte qualquer metodologia em uma metodologia de nível internacional é a sua adaptabilidade à cultura corporativa. Não há nenhuma razão para que as empresas não possam desenvolver sua própria metodologia. (KERZNER, 2015, p. 672)

### 3.3 METODOLOGIAS TRADICIONAIS: A PRIMEIRA ONDA

Apesar do presente trabalho não se colocar como um material específico sobre metodologias de gerenciamento de projetos, faz-se necessária a familiarização com alguns conceitos-chave para que seja possível atingir os objetivos da presente proposta, a começar pelo próprio conceito de gerenciamento de projetos. Entre as várias designações consideradas, aqui se destaca a definição concedida pelo PMI:

Gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos 49<sup>62</sup> processos de

---

<sup>61</sup> Nestes casos, foram mantidos os termos em inglês por serem mais comumente utilizados entre as instituições. Os *loans* são os termos de empréstimos das obras, o *facility report* é o relatório de instalação da instituição com todas as informações necessárias para que o proprietário possa avaliar se os critérios de segurança adotados são suficientes para o empréstimo e, por último, o *mailing*, ou relatório de correspondência, reúne em um banco de dados todas as informações necessárias sobre as partes interessadas das ações executadas pela instituição.

<sup>62</sup> Adaptação do trecho citado na 5ª edição (2013), quando se analisavam 47 processos. Na 6ª edição, atualizada em 2017, foram acrescentados dois processos ao conjunto.

gerenciamento de projetos,<sup>63</sup> logicamente agrupados em cinco grupos de processos. Esses cinco grupos são: Iniciação; Planejamento; Execução; Monitoramento e Controle, e Encerramento. (PMI, 2013, p. 05)

Assim como grande parte das profissões, se não todas, a gestão de projetos também conta com um “Léxico de Termo de Gerenciamento de Projetos”<sup>64</sup> específico de sua área. Entre eles, um dos elementos fundamentais a ter em mente é a definição do conceito de **projeto**. Se considerarmos a definição aprovada pela ISO 21500 de 2013, temos:

Um projeto é um conjunto único de processos que consiste em atividades coordenadas e controladas com datas de início e término, realizadas para atingir os objetivos determinados. A realização dos objetivos do projeto requer entregas conforme requisitos específicos, incluindo múltiplas restrições, como tempo, custo e recursos. (ISO 21500 apud ZARDHUIS; STELLINGWERF, 2013, p. 21, tradução nossa)<sup>65</sup>

É importante enfatizar que um projeto, conceitualmente, visa à criação de um produto, serviço ou resultado sempre **único**, com **tempo**, **custo** e **objetivo** determinados. Portanto, atividades operacionais, ou de rotina, não estão incluídas nesta classificação. Entretanto, o trabalho operacional e o trabalho em um projeto são ações que podem estar intimamente ligadas. A elaboração, definição e implantação de um processo de rotina de trabalho podem ser consideradas um projeto. Se tomarmos como exemplo a implementação de um novo *software* de gestão de acervos em uma instituição, entende-se a necessidade de se prever um cronograma (tempo) e estipular um orçamento (custo) para um objetivo único, que vai além da aquisição do *software*. É necessário o treinamento das equipes e ajustes nos processos operacionais até que os profissionais especializados incorporem a sua utilização em suas rotinas de trabalho. A partir do momento em que o fluxo da atividade estiver ocorrendo de forma rotineira, o projeto é dado como encerrado.

Sendo assim, podem ser tratados como **projetos**: a elaboração de um Plano Museológico ou de uma política de acervos; o processo desde a concepção até a execução de uma exposição; o estabelecimento de um fluxo para procedimentos de conservação ou catalogação de acervos; e assim por diante.

---

<sup>63</sup> Os 49 processos necessitam da análise de elementos de “entrada”, utilizam “ferramentas” em suas execuções e resultam em produtos ou “saídas”, que se encontram indicadas e podem ser consultados nos anexos I, II e III.

<sup>64</sup> O PMI (2017) apresenta uma série de conceitos que ele considera essencial para a profissão de gerenciador. Algumas serão esmiuçadas nas notas desta dissertação, mas somente os principais conceitos-chave serão destacados no corpo do texto.

<sup>65</sup> “A project is a unique set of processes consisting of coordinated and controlled activities with start and finish dates, undertaken to achieve an objective. Achievement of the project objective requires deliverables conforming to specific requirements, including multiple constraints such as time, cost and resources” (ISO 21500 apud ZARDHUIS; STELLINGWERF, 2013, p. 21).

Quando for possível determinar fluxos de trabalho, as ações que seguirem este processo serão consideradas de rotina e somente voltarão a ter uma diretriz de um novo projeto caso seja necessária a revisão deste fluxo/processo ou se entenda que o próximo escopo é diferente do anterior, como nos casos das exposições.

As instituições também precisam avaliar os benefícios de trabalhar com projetos autônomos ou eventualmente buscar agrupamentos em **programas** ou **portfólios**:

Um programa é definido como um grupo de projetos, programas subsidiários e atividades de programas relacionados, gerenciados de modo coordenado visando a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente (PMI, 2017, p. 11).

A abordagem em programas normalmente leva à economia de escalas, redução de riscos e ganhos para o gerenciamento. Como exemplo possível dentro do arcabouço museológico, podemos utilizar as exposições definidas ao longo do ano em uma instituição, como no caso de projetos individuais; ou seja, cada exposição seria um projeto único, visto que sempre se tratam de escopos distintos – seja pela característica e quantidade das obras, pela expografia única ou pelos conteúdos curatoriais que demandam novas soluções para as demais áreas envolvidas (educativo, conservação, atendimento e segurança, por exemplo), resultando em propostas com objetivos ímpares, escopo específico e prazo e custos definidos. Já o conjunto de exposições do ano, pode ser tratado como o programa de exposições anual.

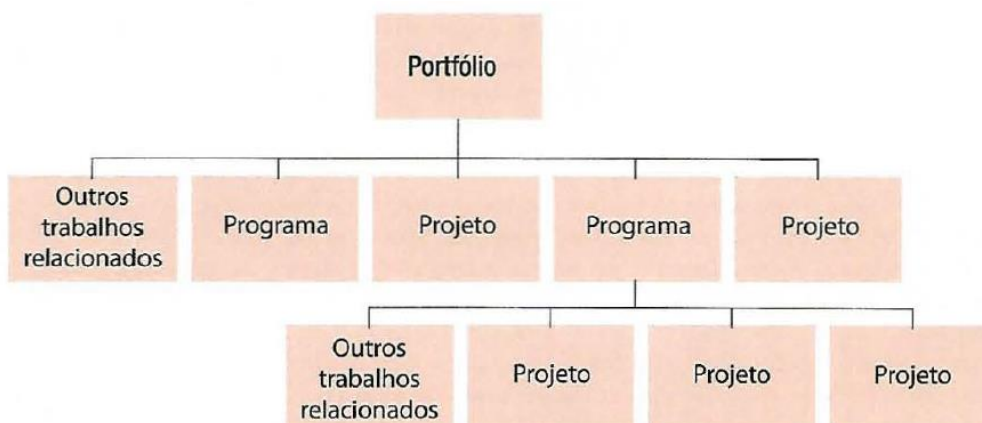
Instituições complexas têm um grau de dificuldade ainda maior, o que acaba por demandar o gerenciamento de **portfólios**: “um portfólio é definido como projetos, programas, portfólios subsidiários e operações gerenciados em grupo para alcançar objetivos estratégicos” (PMI, 2017, p. 11). Ou seja, eles incluem os programas, os projetos autônomos e os trabalhos operacionais relacionados, que devem ser orquestrados da melhor maneira possível, de forma a se atingir os melhores resultados alinhados com as estratégias específicas de cada instituição. Continuando dentro do exemplo anterior, o gerenciamento do portfólio poderia abarcar o Plano Anual de uma instituição com as novas exposições, atualizações de uma exposição permanente, ações de rotina das áreas de Acervo, Conservação e Manutenção ligadas a estas exposições, os Educativos<sup>66</sup> vinculados, entre outros. Esta instituição pode ainda ter uma gama de portfólios a serem gerenciados concomitantemente. No caso dos museus, esses agrupamentos podem ser realizados não somente em torno das exposições, mas

---

<sup>66</sup> O setor Educativo em um museu reúne profissionais especializados ligados à “mobilização de saberes relacionados com o museu, visando ao desenvolvimento e ao florescimento dos indivíduos, principalmente por meio da integração desses saberes, bem como pelo desenvolvimento de novas sensibilidades e pela realização de novas experiências” (DESVALLÉES; MAIRESSE, 2013, p. 38-39).

dentro das diversas áreas de atuação museológica, como Educativo, Conservação,<sup>67</sup> Acervo,<sup>68</sup> etc..

Figura 5 -- Exemplo de gerenciamento de portfólios.



Fonte: MULCAHY, 2018, p. 26.

Vale ressaltar que os projetos podem ser classificados entre *hard* e *soft*, sendo o primeiro caracterizado como de “grande porte, autônomos e com objetivos e produtos finais bem definidos”; no caso do segundo tipo de projeto, esses exemplares “não são predefinidos, mas abertos à negociação durante seu ciclo de vida” (ZARDHUIS; STELLINGWERF, 2013, p. 21).<sup>69</sup>

### 3.3.1 Grupos de Processos

O método tradicional de gerenciamento de projetos estipulado pelo PMI apresenta 49 processos que podem ser utilizados (ou não) dentro das dez Áreas de Conhecimento definidas ou, ainda, orientados de acordo com cinco Grupos de Processos macro. Portanto, cada processo sempre poderá ser analisado de acordo com o grupo de processos em que está incluído, ou pela sua área de conhecimento. O item 3.3.2, apesar de orientado sob as Áreas de Conhecimento, traz também o grupo referente a cada processo.

a) grupos de processos de iniciação:

<sup>67</sup> A área de Conservação e Restauro em um museu reúne profissionais com alto grau de especialização, responsáveis pela conservação preventiva e, se for o caso, restauração das obras do acervo da instituição.

<sup>68</sup> O setor do Acervo de uma instituição museal é responsável por “um conjunto de objetos materiais ou imateriais (obras, artefatos, mentefatos, espécimes, documentos arquivísticos, testemunhos, etc.) que um indivíduo, ou um estabelecimento, se responsabilizou por reunir, classificar, selecionar e conservar em um contexto seguro e que, com frequência, é comunicada a um público mais ou menos vasto, seja esta uma coleção pública ou privada” (DESVALLÉES; MAIRESSE, 2013, p. 32).

<sup>69</sup> CARVALHO; RABECHINI JR., 2019, p. 22.

- este grupo, que reúne dois processos, tem como objetivo principal o alinhamento do projeto em relação às expectativas das partes interessadas.<sup>70</sup> São definidas características como: objetivos; recursos financeiros; gerente de projetos responsável e sua autoridade no projeto; recursos financeiros inicialmente comprometidos; prazo final; ente outros. Estas informações devem ser apresentadas no Termo de Abertura do Projeto (TAP), o qual, após ser verificado pelas partes interessadas do projeto, marca seu início oficial. Nos anexos IV e V é possível consultar duas possibilidades para um TAP, ambas adaptações de exemplos apresentados por Carvalho e Rabechini Jr. (2019);

b) grupo de processos de planejamento:

- consiste no maior de todos os grupos, com 24 processos. O planejamento e a integração são as principais funções do gerente de projeto. Os processos utilizados no planejamento são capazes de desenvolver o plano de gerenciamento e os documentos que serão utilizados para que o projeto seja executado dentro das restrições colocadas no TAP. Considerando que o planejamento e suas respectivas documentações (cronogramas, orçamentos, relatórios, padrões de comunicações e aquisições, entre outros) são atividades iterativas e contínuas, é natural que o planejamento esteja sempre em processo de “elaboração progressiva” (PMI, 2017, p. 565);

c) grupo de processos de execução:

- a execução reúne 10 processos necessários para concluir o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto a fim de se atingir o objetivo estabelecido. Basicamente, o gerente de projetos é responsável pelas tarefas de coordenação dos recursos, gerenciamento do engajamento das partes interessadas e integração das atividades do projeto, de forma a garantir sua execução em conformidade com o previsto. Não raro, ao longo da execução, podem ocorrer mudanças, as quais, se aprovadas, implicam em modificações no plano de gerenciamento e possivelmente nos documentos do projeto;

d) grupo de processos de monitoramento e controle:

- os 12 processos reunidos neste grupo são utilizados para o acompanhamento, análise e ajustes necessários no projeto. Com isso, é

---

<sup>70</sup> As partes interessadas do projeto, ou *stakeholders*, são “um indivíduo, grupo ou organização que pode afetar, ser afetada ou sentir-se afetada por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto. As partes interessadas do projeto podem ser internas ou externas ao projeto, e podem estar envolvidas ativamente ou passivamente, ou não estar cientes do projeto. As partes interessadas do projeto podem ter um impacto positivo ou negativo no projeto, ou ser impactadas de forma positiva ou negativa pelo projeto” (PMI, 2017a, p. 550).

possível identificar e implementar eventuais mudanças necessárias. As medições previstas em intervalos regulares permitem que sejam identificados desvios ou variações em relação ao plano de gerenciamento e que estes sejam corrigidos ao longo do percurso sem que se acumulem, minimizando possíveis danos;

e) grupo de processos de encerramento:

- com apenas um processo, o encerramento é por vezes menosprezado ou não executado na sua forma ideal. Encerrar o projeto, fase ou contrato consiste em verificar se todos os processos anteriores foram concluídos de forma apropriada – ou seja, garantir que todas as atividades tenham sido finalizadas, que todas as informações tenham sido arquivadas, que o trabalho planejado tenha sido concluído a contento e que os recursos organizacionais tenham sido liberados para outros projetos. Ao final desta fase, é importante a execução do relatório final ou de um Termo de Encerramento do Projeto (TEP) com todas as lições aprendidas que foram incorporadas nos ativos de processos organizacionais.<sup>71</sup>

### **3.3.2 Áreas do Conhecimento**

Da mesma forma, é possível abordar os processos de acordo com suas Áreas de Conhecimento. Sendo assim, os próximos itens se propõem a um breve resumo sobre os 49 processos do PMI inseridos nesta lógica.

#### **3.3.2.1 O Gerenciamento da Integração**

Os processos de integração estão entre os mais relevantes na lógica do gerenciamento. Trata-se da única área com ações em todos os grupos de processo. São, ao todo, sete processos que procuram desde uma síntese do projeto até o seu monitoramento integrado de forma a manter o plano sempre atualizado.

O gerenciamento da integração do projeto inclui fazer escolhas sobre alocação de recursos, concessões entre objetivos e alternativas conflitantes e gerenciamento das dependências mútuas entre as áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos. (PMI, 2013, p.63)

---

<sup>71</sup> Os ativos de processos organizacionais (APOs) de uma empresa são os processos, políticas, procedimentos, planos e bancos de dados com os conhecimentos específicos para serem utilizados pela organização (PMI, 2017).

Tabela 2 -- Processos de Integração pelo PMI.

Área de Conhecimento	Grupo de Processo	Processos
INTEGRAÇÃO	Iniciação	Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto (TAP)
	Planejamento	Desenvolver o Plano de Gerenciamento de Projetos
	Execução	Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto
		Gerenciar o Conhecimento do Projeto
	Monitoramento e Controle	Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto
		Realizar o Controle Integrado de Mudanças
Encerramento	Encerrar o Projeto ou fase	

Fonte: PMI, 2019.

Entre as ferramentas que se destacam nesta área, estão documentos elaborados para a oficialização dos termos do projeto, sejam em sua abertura, em planos para seu desenvolvimento, em procedimentos de mudança ou em oficialização de seu encerramento.

Dentre eles, o TAP<sup>72</sup> pode ser considerado uma possibilidade de formalização que auxilia no processo de gerenciamento ao longo do projeto. Com ele tem-se a certeza de que todas as áreas envolvidas estão a par das demandas e das restrições do projeto e que podem incluir cada qual sua especificidade e necessidade, além de permitir acessar as referências necessárias para possibilitar a real análise das metas atingidas e executar um estudo das lições aprendidas ao final do projeto.

### 3.3.2.2 O Gerenciamento do Escopo

O Gerenciamento do Escopo considera seis processos, dos quais quatro são feitos durante o Planejamento e, dois, no Monitoramento e Controle. Todos apresentam forte ligação com as informações definidas ao longo dos processos da área de Integração descrita anteriormente. Por se tratar da essência do trabalho, ao abordarmos o escopo é possível se referenciar tanto ao produto em si quanto ao projeto.

A área de gestão de escopo se refere ao escopo do produto/ serviço/ resultado e ao escopo do projeto. O escopo do produto relaciona-se com os requisitos, características, funções que devem estar presentes no produto/ serviço/ resultado do projeto. Já o escopo do projeto é o trabalho que deve ser feito para fornecer o produto/ serviço/ resultado conforme acordado. (CARVALHO; RABECHINI JR., 2019, p. 70)

<sup>72</sup> Ver anexos IV e V.

Tabela 3 -- Processos do Escopo.

Área de Conhecimento	Grupo de Processo	Processo
ESCOPO	Planejamento	01 Planejar o Gerenciamento do Escopo
		02 Coletar os Requisitos
		03 Definir o Escopo
		04 Criar a EAP
	Monitoramento e Controle	05 Validar o Escopo
		06 Controlar o Escopo

Fonte: PMI, 2019.

Um dos pontos focais desta área é a criação da Estrutura Analítica do Projeto (EAP) ou *Work Breakdown Structure* (WBS). Esta ferramenta visa auxiliar no desmembramento hierárquico da execução do projeto em “pacotes” menores, de forma a auxiliar na visualização das ações necessárias para sua conclusão.

### 3.3.2.3 O Gerenciamento do Cronograma

Gerenciar o tempo é, sem dúvidas, uma ação fundamental para se ter o controle do projeto ao longo de seu desenvolvimento. É uma atividade que se desenvolve principalmente durante o planejamento. Não à toa, de seis processos sugeridos pelo PMI, cinco ocorrem nesta fase e o sexto ocorre ao longo do Monitoramento e Controle.

Tabela 4 -- Processos do Cronograma.

Área de Conhecimento	Grupo de Processo	Processo
6. CRONOGRAMA	Planejamento	6.1 Planejar o Gerenciamento do Cronograma
		6.2 Definir as atividades
		6.3 Sequenciar as atividades
		6.4 Estimar as durações das atividades
		6.5 Desenvolver o Cronograma
	Monitoramento e Controle	6.6 Controlar o Cronograma

Fonte: PMI, 2019.

Os cronogramas têm três funções: permitir que os compromissos sejam assumidos, encorajar as pessoas a ver seus trabalhos com uma contribuição para o todo e possibilitar o monitoramento do progresso. Mesmo quando os cronogramas atrasam, eles ainda têm valor. (BERKUN, 2008, p. 51)

### 3.3.2.4 Gerenciamento do Custo

Quando se fala em Gerenciamento de Projetos, a gestão dos custos é uma ação que visa minimizar as disparidades entre o orçamento inicial e o valor final gasto para conclusão do projeto. Não se trata de uma tarefa fácil, uma vez que, se todo projeto é único, conforme definimos anteriormente, dificilmente todos os custos são passíveis de serem corretamente estimados. Nem por isso esta ação se torna menos imprescindível.



Aqui também as ações são majoritariamente executadas durante o planejamento, sendo que, dos quatro processos sugeridos pelo PMI, três são nesta fase e um em Monitoramento e Controle.

Portanto, na gestão de custos do projeto estamos preocupados com a elaboração e o controle do orçamento do projeto, de forma agregada e não atividade por atividade, gerindo os fatores que podem influenciá-lo e desviá-lo dos desejados. (CARVALHO; RABECHINI JR., 2019, p. 108)

Tabela 5 -- Processos do Custo.

Área de Conhecimento	Grupo de Processo	Processo
7. CUSTO	Planejamento	7.1 Planejar o Gerenciamento dos Custos
		7.2 Estimar os Custos
		7.3 Determinar o orçamento
	Monitoramento e Controle	7.4 Controlar os custos

Fonte: PMI, 2019.

### 3.3.2.5 Gerenciamento da Qualidade

Esta é uma área intrinsecamente ligada às de Integração e de Escopo, uma vez que, em Gerenciamento de Projetos, qualidade é a entrega do que está estritamente solicitado no escopo do projeto – desde que se cumpram os limites estabelecidos de custo e tempo.

Faz-se necessária aqui a distinção entre a qualidade do projeto e a qualidade do produto. A primeira seria focada em atender às especificações acordadas com os *stakeholders*, já a segunda está focada nos resultados apresentados pelo produto entregue.

A qualidade do produto [...] não é um problema de atender apenas ao consumidor ou usuário. Qualidade é um problema de conciliar os interesses desse cliente com os das demais partes interessadas, ao longo de toda a cadeia de criação de valor, dentro e fora da empresa. (MAXIMIANO, 2010, p. 67)

Tabela 6 -- Processos de Qualidade.

Área de Conhecimento	Grupo de Processo	Processo
8. QUALIDADE	Planejamento 8.1	Planejar o Gerenciamento da Qualidade
	Execução 8.2	Gerenciar a qualidade
	Monitoramento e Controle 8.3	Controlar a qualidade

Fonte: PMI, 2019.

Este raciocínio vai ao encontro do conceito de qualidade em museus apresentado pelo professor Mário Moutinho (2006), o qual defende que “a avaliação da qualidade está ligada diretamente aos objetivos de cada museu” (p. 66). É imprescindível que antes que qualquer ação seja executada em um museu, esta esteja alinhada com a missão e os valores da instituição, para que não ocorram descaminhos.

### 3.3.2.6 Gerenciamento dos Recursos

Trata-se dos processos responsáveis pela gestão dos recursos humanos e físicos necessários para a execução do projeto. A área concentra o maior número de processos na Execução, dois em Planejamento e um em Monitoramento e Controle.

Tabela 7 -- Processos de Recursos.

Área de Conhecimento	Grupo de Processo	Processo	
9. RECURSOS	Planejamento	9.1	Planejar o Gerenciamento dos Recursos
		9.2	Estimar os recursos das atividades
	Execução	9.3	Adquirir Recursos
		9.4	Desenvolver Equipe
		9.5	Gerenciar a Equipe
	Monitoramento e Controle	9.6	Controlar os Recursos

Fonte: PMI, 2019.

De forma sintética, este grupo de processos, além de responder ao questionamento de “quem faz o quê com o quê?”, citado por Carvalho e Rabechini Jr. (2019), cria metodologias e processos para gerenciar as equipes e controlar os recursos. A Matriz de Responsabilidades é um documento que auxilia neste processo ao sintetizar as informações sobre os recursos e suas respectivas funções e responsabilidades no projeto.

Outro aspecto relevante desta área é o estudo de algumas teorias comportamentais que podem auxiliar no gerenciamento das equipes. São propostas as teorias comportamentais de McGregor (teoria XeY), a hierarquia das necessidades de Maslow e a teoria dos fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg, assim como outras teorias da administração voltadas para o estudo dos perfis de liderança (CARVALHO; RABECHINI JR., 2019).

### 3.3.2.7 Gerenciamento da Comunicação

Nenhuma ação no projeto seria exequível se não houvesse comunicação, fosse ela escrita ou verbal. Todo o trabalho do gestor precisa, de uma maneira ou de outra, ser passado à equipe e aos *stakeholders*, e quanto melhor ocorrerem essas dinâmicas, maior a possibilidade de êxito que o projeto carrega. Essas atividades precisam ser tomadas com atenção, independentemente de sua forma (escrita, oral ou verbal), sejam elas internas ou externas, formais ou informais, verticais ou horizontais, oficiais ou não oficiais.

Os bons comunicadores transmitem informações para serem entendidas. Em vez de tão-somente enviar um email e esperar o resultado, eles questionam até onde podem ir no modelo de cinco etapas<sup>73</sup> para serem eficientes, construindo a comunicação para torná-la possível. Usam a linguagem e exemplos que farão sentido para o destinatário da mensagem, em vez de usar apenas o que lhes é conveniente. Além disso, eles esclarecem na mensagem os prováveis pontos de argumentação e identificam a ação que esperam do destinatário como resposta. (BERKUN, 2008, p. 189)

Tabela 8 -- Processos de Comunicação.

Área de Conhecimento	Grupo de Processo	Processo
10. COMUNICAÇÃO	Planejamento 10.1	Planejar o Gerenciamento das Comunicações
	Execução 10.2	Gerenciar as Comunicações
	Monitoramento e Controle 10.3	Monitorar as Comunicações

Fonte: PMI, 2019.

### 3.3.2.8 Gerenciamento dos Riscos

Esta é uma área que vem recebendo um crescente destaque nos últimos anos, sendo especialmente vital no âmbito da Comunicação e das Partes Interessadas. Sumariamente, este grupo de processos é voltado para a análise prévia dos riscos iminentes ou que possam vir a ocorrer, de maneira a planejar as ações necessárias (ou não) como forma de minimizar o tempo de resposta ou, até mesmo, mitigar estes riscos.

A Administração de Riscos está relacionada com eventos futuros, cujo resultado exato é desconhecido e com o modo de lidar com as incertezas (por exemplo, uma gama de possíveis resultados) com antecedência. Em geral, os resultados são categorizados desde

<sup>73</sup> O autor se refere aos cinco estados básicos de comunicação propostos por ele, de acordo com os quais o próximo estado sempre será "mais importante e mais difícil de atingir" do que o anterior. Em ordem crescente, estes estados seriam: 1. **Transmitido** (por exemplo, enviar um e-mail ou deixar uma mensagem de voz); 2. **Recebido** (por exemplo, quando alguém verifica o e-mail ou uma mensagem); 3. **Compreendido** (etapa correspondente a digerir e interpretar corretamente a informação recebida); 4. **Aceito** (quando, mais que apenas entender a solicitação, o receptor concorda com ela); 5. **Convertido em ação útil** (após receber e concordar com a solicitação, parte para uma ação prática no sentido de executá-la) (BERKUN, 2008, p. 188).

favoráveis até desfavoráveis e o Gerenciamento de Riscos é a arte da ciência de planejar, avaliando (identificando e analisando), controlando e monitorando ações que conduzam a eventos futuros para assegurar resultados favoráveis. Assim, um bom processo de Gerenciamento de Riscos é naturalmente pró-ativo e é fundamentalmente diferente do Gerenciamento de Crises (ou resolução de problemas), que é reativo. (ROVAI, 2005, p. 36)

A área de riscos comporta sete processos, sendo que destes, cinco ocorrem no Planejamento, um em Execução e um em Monitoramento e Controle.

Tabela 9 -- Processos de Risco.

Área de Conhecimento	Grupo de Processo	Processo
11. RISCOS	Planejamento	11.1 Planejar o Gerenciamento dos Riscos
		11.2 Identificar os Riscos
		11.3 Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos
		11.4 Realizar a Análise Quantitativa dos Riscos
		11.5 Planejar as respostas aos Riscos
	Execução	11.6 Implementar Respostas aos Riscos
	Monitoramento e Controle	11.7 Monitorar os Riscos

Fonte: PMI, 2019.

### 3.3.2.9 Gerenciamento das Aquisições

A área de Gerenciamento das Aquisições busca nortear o trabalho sobre as compras e contratações de todos os bens e serviços necessários para a execução do projeto dentro de seus fatores limitantes. Também é aqui considerado o controle dos respectivos processos de execução destas aquisições; para tal, são apontados três processos, sendo um executado no Planejamento, um na Execução e o último em Monitoramento e Controle.

Tabela 10 -- Processos de Aquisição.

Área de Conhecimento	Grupo de Processo	Processo
12. AQUISIÇÃO	Planejamento 12.1	Planejar o Gerenciamento das Aquisições
	Execução 12.2	Conduzir as Aquisições
	Monitoramento e Controle 12.3	Controlar as Aquisições

Fonte: PMI, 2019.

### 3.3.2.10 Gerenciamento das Partes Interessadas

As Partes Interessadas ou, originalmente, os *stakeholders* do projeto, integram um grupo – quase sempre – bastante amplo, que está relacionado ao projeto. Podem ser considerados, neste termo, “pessoas, grupos ou organizações que podem ter impacto ou serem impactados por uma decisão, atividade ou resultado do projeto” (PMI, 2013). Além dos processos buscarem formas de identificar essas pessoas, analisá-las

e analisar o impacto relativo a elas no projeto, também se atêm ao seu monitoramento constante. Para tal, utilizam quatro processos distribuídos em quatro dos cinco grupos: Iniciação, Planejamento, Execução e Monitoramento e Controle.

Tabela 11 -- Processos das Partes Interessadas.

Área de Conhecimento	Grupo de Processo	Processo
13. PARTES INTERESSADAS	Iniciação	13.1
	Planejamento	13.2
	Execução	13.3
	Monitoramento e Controle	13.4

Fonte: PMI, 2019.

### 3.4 METODOLOGIAS LEAN OU ÁGEIS: A SEGUNDA ONDA

A segunda onda do gerenciamento de projetos ocorre a partir dos questionamentos resultantes da inadequação da aplicação dos métodos tradicionais em produtos com alto grau de ineditismo e, também, de um olhar crítico sobre abordagens *hard* em detrimento das *soft*<sup>74</sup> entre as equipes e seus gestores. Esta dissonância foi sentida por diversos segmentos já na década de 1990, em especial por profissionais responsáveis pela elaboração de *softwares*, culminando em 2001 em um grupo de 17 profissionais da área que se reuniram na cidade de Snowbird, no estado norte-americano de Utah, para discutirem o porquê dos projetos de *software* sempre apresentarem os mesmos problemas. O fruto desta discussão ficou conhecido como “O Manifesto Ágil”. Este documento consiste no conjunto de quatro valores e doze princípios norteadores indicados abaixo:

#### Valores:

1. **Indivíduos e interações** mais que processos e ferramentas
  2. **Software em funcionamento** mais que documentação abrangente
  3. **Colaboração com o cliente** mais que negociação de contratos
  4. **Responder a mudanças** mais que seguir um plano
- Princípios:**
- 1) Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente através da entrega contínua e adiantada de software com valor agregado.
  - 2) Mudanças nos requisitos são bem-vindas, mesmo tardiamente no desenvolvimento. Processos ágeis tiram vantagem das mudanças visando vantagem competitiva para o cliente.
  - 3) Entregar frequentemente software funcionando, de poucas semanas a poucos meses, com preferência à menor escala de tempo.
  - 4) Pessoas de negócio e desenvolvedores devem trabalhar diariamente em conjunto por todo o projeto.

<sup>74</sup> Os termos variam nas terminologias utilizadas em gestão de recursos humanos, que separam as aptidões dos profissionais em *soft-skills*, que seriam mais comportamentais e sociais (relacionamento, coordenação e flexibilidade) e *hard-skills*, caracterizadas pelos conhecimentos técnicos adquiridos por este profissional (graduação, habilidades de informática e de *softwares* e conhecimento de línguas estrangeiras).

- 5) Construa projetos em torno de indivíduos motivados. Dê a eles o ambiente e o suporte necessário e confie neles para fazer o trabalho.
- 6) O método mais eficiente e eficaz de transmitir informações para e entre uma equipe de desenvolvimento é através de conversa face a face.
- 7) Software funcionando é a medida primária de progresso.
- 8) Os processos ágeis promovem desenvolvimento sustentável. Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários devem ser capazes de manter um ritmo constante indefinidamente.
- 9) Contínua atenção à excelência técnica e bom design aumenta a agilidade.
- 10) Simplicidade -- a arte de maximizar a quantidade de trabalho não realizado - é essencial.
- 11) As melhores arquiteturas, requisitos e designs emergem de equipes auto-organizáveis.
- 12) Em intervalos regulares, a equipe reflete sobre como se tornar mais eficaz e então refina e ajusta seu comportamento de acordo. (BECK et al., 2001)

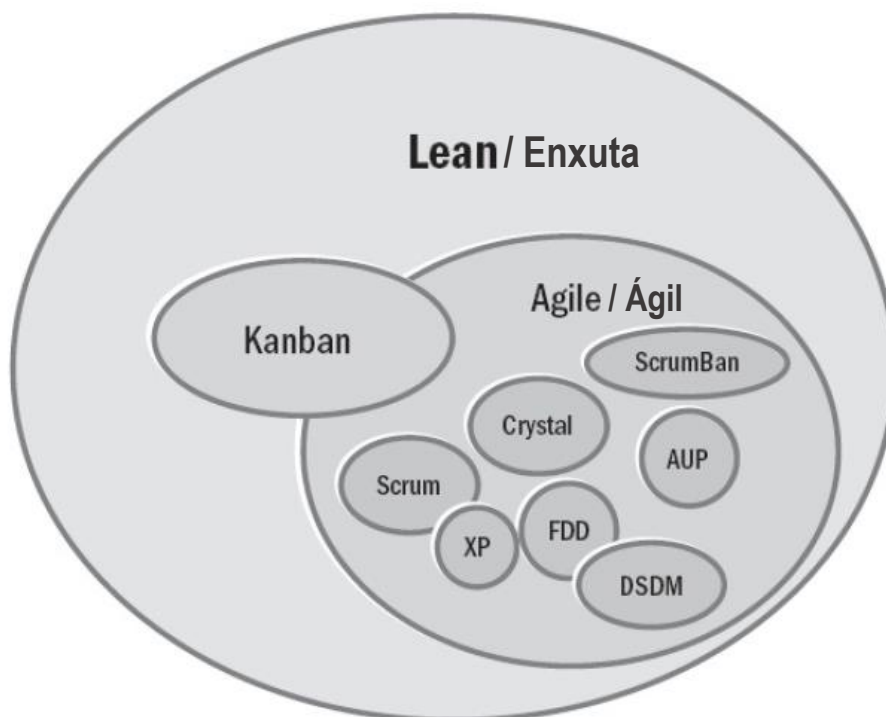
Os valores e princípios apresentados marcam a hierarquização de uma abordagem *soft* sobre algumas características típicas dos métodos tradicionais (*hard*) de gerenciamento, como o foco em processos e ferramentas, o excesso de documentação, a negociação de contratos e um atrelamento ao planejamento inicial. Ou seja, o manifesto privilegia os indivíduos e as iterações das equipes, pontuando princípios como o trabalho diário em conjunto, indivíduos motivados, diálogo próximo com as equipes (“conversas face a face”), equipes auto-organizáveis e ajustes com base na autocrítica regular das mesmas. Da mesma forma, defende entregas rápidas para que os produtos sejam colocados em funcionamento o mais rápido possível, a fim de viabilizar um progresso imediato e avaliação contínua desde o início, priorizando a relação com o cliente com entregas contínuas, prévias e valoradas. Por último, as mudanças devem ser consideradas parte do processo e, mais do que isso, devem ser aproveitadas para descobertas de possíveis incrementos ao produto final.

Outra distinção importante se dá em relação ao ponto de partida do projeto. Os processos tradicionais consideram a necessidade de entendimento e planejamento aprofundados em relação ao escopo do projeto. Esta definição norteará o projeto e é imprescindível que ela seja considerada a mais completa possível a fim de minimizar os desvios. O método ágil, ao contrário, carrega o conceito de visão como algo suficiente para que as ações tenham início; considera que, em muitos casos, não há uma nitidez clara a respeito do produto final por ser algo que, necessariamente, será construído ao longo do percurso.

Neste contexto, o que indica maior ou menor propensão do projeto em ter uma abordagem tradicional ou ágil se vincula às características definidas por seus ciclos de vida, variando desde produtos que sejam mais especificáveis em seu escopo e, portanto, possam ser planejados densamente no início e concebidos para uma entrega

única final, até produtos com alto grau de incerteza em sua concepção inicial e que, por sua espécie, permitem diversas entregas parciais ao longo do projeto. Para os produtos que se aproximam do segundo grupo, foram desenvolvidas diversas metodologias que podem ser classificadas como ágeis. A princípio, todas podem ser classificadas como subconjuntos do *Lean* por compartilharem conceitos ditos “enxutos”, ou seja: focados no valor, na rotina de entregas parciais e na eliminação de resíduos (PMI, 2017b, p. 25).

Figura 6 -- Ágil é um termo guarda-chuva para muitas abordagens.



Fonte: PMI, 2017b, p. 26.

Em um museu, muitos procedimentos não são compatíveis com as metodologias de gerenciamento tradicionais. Um exemplo que pode ser utilizado para explicitar esta afirmação são os processos de definição dos programas curatoriais e exposições ao longo do ano: não é possível definir um escopo inicial detalhado para estes casos, visto que a agenda se constrói ao longo de sua execução. Da mesma forma, não há sentido em despender um tempo amplo de planejamento com base em seu conceito inicial, uma vez que, até sua definição, as ações podem variar muito. Fatores como a agenda e a disponibilidade de colecionadores e de instituições, contextos e discussões sociais em voga ou parcerias que se mostrem viáveis ou não influenciam de maneira abrupta a linearidade das soluções e, não raro, uma exposição que precise ser alterada por um destes motivos impactará as demais. Este é apenas um dos exemplos das atividades museais que podem ser trabalhadas em um contexto ágil. Dentre todas as

possibilidades de gerenciamento ágil que podem ser utilizadas em um museu, a presente dissertação se aprofundará na metodologia *Scrum* por ser a utilizada no estudo de caso.

### 3.4.1 *Scrum*

*Scrum* é um modelo iterativo e incremental criado para a solução de problemas complexos a partir de um processo empírico com reuniões periódicas (*sprints*) e acompanhamento diário por meio de reuniões rápidas entre a equipe de gerenciamento *Scrum* e os profissionais desenvolvedores do produto (KAWAMOTO, 2017); de acordo com um de seus criadores,<sup>75</sup> trata-se de “um *framework*<sup>76</sup> dentro do qual pessoas podem tratar e resolver problemas complexos e adaptativos, enquanto produtiva e criativamente entregam produtos com mais alto valor possível” (SCHWABER; SUTHERLAND, 2016, p. 03).

Os criadores do *Scrum* não o apresentam como uma metodologia (SUTHERLAND, Jeff; SUTHERLAND, J.J., 2014), uma vez que ele não possui um processo específico para o desenvolvimento do produto, mas sim como uma forma dos profissionais envolvidos atuarem sobre este projeto para a obtenção do resultado esperado no menor tempo possível. Para isso, devem se basear em três conceitos fundantes: **transparência**, **inspeção** e **adaptação**: **transparência** em compartilhar com todos os envolvidos qualquer fator ou acontecimento que venha a impactar o resultado final do projeto; **inspeção** frequente de todos os aspectos do processo que possam impactar o resultado final, de forma a identificá-los e corrigi-los o mais rápido possível; **adaptação** e ajuste do processo de forma imediata toda vez que uma variação prejudicial é detectada (MASSARI, 2018).

A princípio, a equipe do *Scrum* é formada por três papéis principais, cada qual com tarefas e propósitos específicos ao longo do ciclo de vida do projeto. O dono do produto, ou **Product Owner**, elabora a visão do produto, gerencia as ações necessárias para a entrega do produto e age como elo entre o estafe, os clientes e os usuários. O Mestre *Scrum*, ou **Scrum Master**, é um facilitador, responsável por remover impedimentos e garantir o entendimento sobre a teoria e a prática do método em questão por parte de todos. Por fim, a equipe de desenvolvimento (**Development Team**)

---

<sup>75</sup> O *Scrum* foi desenvolvido entre as décadas de 1980 e 1990 por Ken Schwaber, Jeff Sutherland e Mike Beedle (SCHWABER; BEEDLE, 2001 apud KAWAMOTO, 2017, p. 27).

<sup>76</sup> *Framework* em administração é uma estrutura conceitual básica que permite tratar diversos objetos de negócio de forma nivelada. Conceitualmente, trata-se de um arcabouço de concepções, um conjunto de conceitos utilizados na solução de um problema específico, ou ainda, uma tática definida para manipular ambientes organizacionais complexos (WIKIPÉDIA. **Framework**. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Framework#cite\\_note-ufcg-1](https://pt.wikipedia.org/wiki/Framework#cite_note-ufcg-1). Acesso em: 12 ago. 2020).



é formada por profissionais multifuncionais e auto-organizáveis, que gerenciam as atividades técnicas e são responsáveis pela criação e pelo desenvolvimento e incrementos dos produtos.

O uso otimizado do tempo é algo fundamental no *Scrum*. São sugeridos alguns padrões característicos de reuniões que agem como uma engrenagem, gerando um ritmo constante aos projetos. Basicamente, eles são pensados em cinco tipologias: o **sprint**, que trata de reunião de ciclos curtos (normalmente um mês), regulares e com duração fixa, que objetivam a execução do plano de trabalho daquele *sprint* (*backlog* do *sprint*); a **reunião de planejamento da *sprint***, que possui duração fixa de até oito horas para um *sprint* típico de um mês e objetiva definir a meta e o resultado (ou incremento) esperado ao final; a **reunião diária** (*Daily Scrum*), executada diariamente com duração fixa de quinze minutos e objetivo de determinar as ações nas próximas 24 horas; a **reunião de revisão da *sprint***, que ocorre a cada *sprint* e tem duração definida de aproximadamente quatro horas, com o objetivo de verificar os incrementos adquiridos e revisar o trabalho que deve ser executado (*backlog* do produto); por fim, ocorre a **reunião retrospectiva da *sprint***, que acontece entre as reuniões de revisão de *sprint* e de planejamento do próximo *sprint*, com o objetivo de avaliar o desempenho e dinâmica de trabalho da equipe.

Por fim, o *Scrum* considera três artefatos<sup>77</sup> em sua execução. O primeiro é a lista ordenada dos requisitos necessários para o produto (**product backlog**), mantida e constantemente revisada pelo dono do produto. O segundo é a lista de tarefas técnicas feitas pela equipe de desenvolvimento para serem realizadas na reunião *Sprint* visando atingir sua meta (**sprint backlog**). O último artefato utilizado é a definição de pronto (**done**), quando todos os envolvidos nos projetos devem ter o mesmo entendimento sobre se o requisito está pronto – normalmente, após ser desenvolvido, testado e homologado.

Conforme Schwaber e Sutherland (2016), “a essência do *Scrum* é o ritmo” (p. 93) e um de seus objetivos é eliminar qualquer tipo de desperdício, em especial o de tempo. Para tal, seus criadores argumentam que é ideal focar em um alvo de cada vez e seguir com este propósito até encerrá-lo por completo, parando a cada problema e solucionando-o no momento em que é detectado para que, ao final, se tenha um entendimento completo do processo e de seu produto.

---

<sup>77</sup> O termo **artefato** em gestão de projetos se refere a processos específicos desta metodologia, seja em sua forma tradicional ou ágil. Sejam suas demandas para início da ação (entradas), sejam ferramentas, técnicas, produtos resultantes finais deste processo (saídas), FAEs, APOs, entre outros, sempre que integrarem um processo de gestão de projetos serão definidos como **artefatos**. “O gerente do projeto e a equipe de gerenciamento do projeto selecionam e adaptam os artefatos apropriados para uso no projeto específico” (PMI, 2017a, p. 558).

Apesar de se tratar de uma metodologia atualmente tão difundida em quase todos os setores, inclusive nas instituições sem fins lucrativos, são poucos os museus que incorporaram a gestão de projetos no seu dia a dia.<sup>78</sup> A escolha pelo Museu de Arte do Rio (MAR) se deu pelo fato deste ser gerido por uma OS que prioriza a gestão de excelência em sua política, pensamento que pode ser comprovado pelo fato do museu contar com um EGP em seu organograma e difundir a gestão ágil de seus projetos em todas as áreas da instituição.<sup>79</sup>

---

<sup>78</sup> No início da pesquisa para seleção do estudo de caso foi possível rastrear que além do Instituto Odeon, também a Associação Pinacoteca de Arte e Cultura (APAC) utilizava algumas ferramentas de gestão em suas rotinas.

<sup>79</sup> Algumas instituições utilizam processos de gerenciamento em algumas áreas, somente. É o caso da APAC, que só considera os projetos das exposições temporárias e de longa duração.

## 4 MUSEU DE ARTE DO RIO

Se o Museu reconhece e é fruto da Comunidade, que lhe dá vida, terá forçosamente que admitir a alteração do lugar de cada um neste processo e encontrar novos rumos de comunicação que tenham em consideração os que produzem e consomem o discurso museológico. (MOUTINHO, 2008)

O MAR, inaugurado em 1º de março de 2013, é um museu que nasce em consonância com as questões enraizadas na Sociomuseologia. A Escola do Olhar é um caso de êxito neste sentido, sendo “um ambiente para produção e provocação de experiências, coletivas e pessoais, com foco principal na formação de educadores da rede pública de ensino”.<sup>80</sup> Porém, não é somente neste ponto que ele se coloca à frente de outras instituições tão ou mais importantes; trata-se de um dos raríssimos museus que utilizam metodologias de gestão de projetos em seus processos internos, e é o único museu de arte a contar com um escritório de gerenciamento de projetos (EGP) em seu organograma.

É possível verificar que este cenário é o resultado da confluência de alguns fatores. Primeiramente, destaca-se a visão do Instituto Odeon, Organização Social de Cultura qualificada pelo município<sup>81</sup> para ser responsável pela gestão do museu a partir da parceria público-privada com a prefeitura da cidade do Rio de Janeiro desde 2012.<sup>82</sup> Esta organização, gestora do museu desde sua origem, tem como missão “promover gestão e produção cultural e artística de excelência”, valorizando, entre outras coisas, uma “gestão transparente e participativa”. Uma das ações que reflete este pensamento é o fato de que o gerenciamento de projetos é uma ação corriqueira do MAR desde sua forma embrionária. Outro destaque se dá pelo Planejamento Estratégico ser uma ferramenta constituída e finalizada desde a inauguração do museu em 2013, fato favorecido pelo do atraso da entrega das estruturas pela Prefeitura, que permitiu um período preliminar à inauguração para planejamento e treinamento das equipes.

Considerando que poucas OSCs têm a oportunidade de determinar procedimentos antes mesmo da inauguração do museu que será objeto de sua responsabilidade, conforme o levantamento prévio de instituições que utilizassem

---

<sup>80</sup> Museu de Arte do Rio. **Museu de Arte do Rio**. Disponível em: <http://museudeartedorio.org.br/o-mar/escola-do-olhar/>. Acesso em: 20 ago. 2020.

<sup>81</sup> A parceria é celebrada por um contrato de gestão baseado na lei municipal nº 5.026 de 19 de maio de 2009, que “dispõe sobre a qualificação de entidades como Organizações Sociais e dá outras providências” e que segue o modelo da Lei Federal nº 9.637 de 1998, a “Lei das OSs”.

<sup>82</sup> A parceria é inicialmente celebrada pelo contrato de gestão 12.120/2012, assinado em abril de 2012. Posteriormente, ela é aditivada até 2017, quando, após um novo edital, o Instituto celebra um novo termo junto à Prefeitura (nº 12.712/2017), com vigência de dois anos prorrogáveis por mais dois mediante cumprimento de pelo menos 80% das metas definidas no Plano de Trabalho.

metodologias de gerenciamento de projetos em seus procedimentos administrativos<sup>83</sup> realizado por esta pesquisa para escolha do estudo de caso, trata-se de um caso atípico. É possível afirmar que, muito provavelmente, outra organização não teria a predileção por implementar tais metodologias.

O Instituto Odeon é uma Organização Social de Cultura que existe desde 2008. Surgido a partir de um desdobramento do Odeon Companhia Teatral (1998), inicialmente voltava-se para ações teatrais em função do perfil de seus criadores: Carlos Gradim e Yara Novaes. De acordo com Carlos Gradim (2019, informação oral) em entrevista, foi como gestor do Programa Estado para Resultados (MG) que ele teve os primeiros contatos com gerenciamento:

Ali<sup>84</sup> eu comecei a conviver muito com essa questão do monitoramento, que é essa questão de ter uma clareza e uma capacidade de desdobrar a entrega em produtos e entendendo inclusive cada produto. Se algum indicador não fosse cumprido a tempo, ele podia criar inclusive nas entregas posteriores, uma incapacidade de cumprir as datas. [...] E ali a gente foi criando muito essa cultura de como que era preciso ter claro o planejamento, ter claro o tempo para execução de cada etapa do planejamento e como você cria uma linha do tempo. E começa ali a fazer um acompanhamento e um monitoramento passo a passo da entrega. (GRADIM, 2019, informação oral)

Nesse período, ele recebe o apoio e consultoria do cientista, professor e empreendedor envolvido na área de engenharia de *softwares* Silvio Romero de Lemos Meira,<sup>85</sup> o qual sugere a utilização do *Scrum* como ferramenta de gerenciamento. A partir disso, Carlos Gradim, então gerente executivo no programa Plug Minas e do Circuito Cultural Praça da Liberdade, iniciou um pensamento que seria a base para as ações da instituição ao longo dos anos. A partir dos resultados obtidos pelo Instituto Odeon em Minas, foram abertas as portas para a criação da organização cultural, que em 2012 foi considerada qualificada<sup>86</sup> pela prefeitura municipal do Rio de Janeiro para estar à frente da gestão do Museu de Arte do Rio.

Tudo isso acabou fazendo que quando a gente migrasse [...] para a OS e eu virei o diretor executivo do MAR, e os nossos conselheiros quase a maioria naquele momento tinha sido empreendedores, isso vira uma

---

<sup>83</sup> Até o momento da escolha, somente a Associação Amigos da Pinacoteca (APAC), que faz a gestão da Pinacoteca de São Paulo, também utilizava tais metodologias. Atualmente, sabe-se de outras OSCs que também fazem gestão de projetos, como o IBGC, atual gestora do Museu do Amanhã (RJ).

<sup>84</sup> Programa Estado para Resultados do Governo de Minas Gerais.

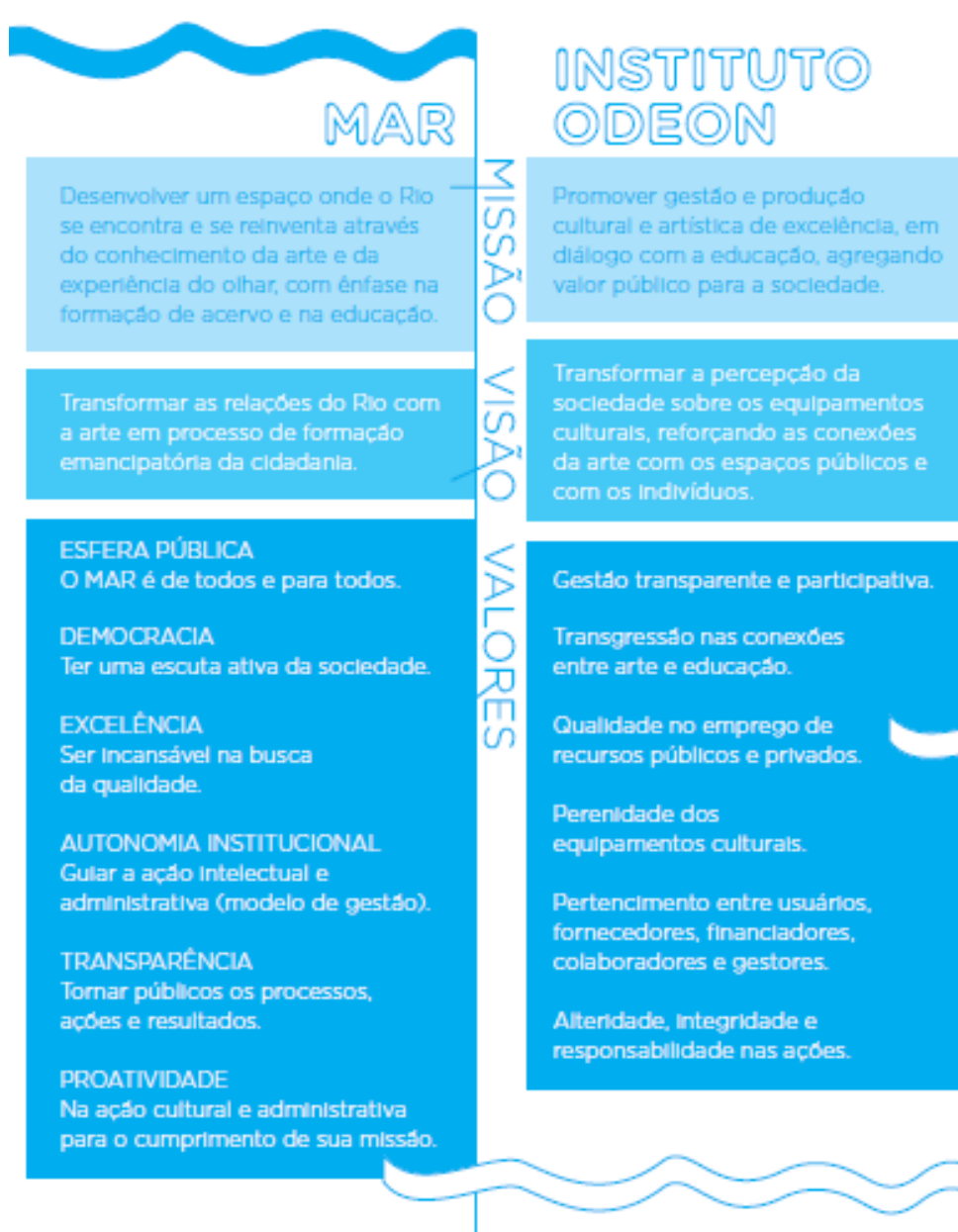
<sup>85</sup> WIKIPÉDIA. **Silvio Meira**. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Silvio\\_Meira](https://pt.wikipedia.org/wiki/Silvio_Meira). Acesso em: 31 out. 2020.

<sup>86</sup> Em 14 de fevereiro de 2012 o Instituto é certificado como Organização Social qualificada para parcerias de acordo com a Lei municipal nº 5.026/2009. Tanto a certificação como sua oficialização por meio do Diário Oficial do Município encontram-se disponíveis no site do Museu (Museu de Arte do Rio. **Transparência**. Disponível em: <https://museudeartedorio.org.br/gestao/transparencia/>. Acesso em: 16 fev. 2020).

cultura do Instituto. Por isso que a gente já nasce tendo o Relatório de Gestão, muito espelhado em coisas e experiência que a gente fazia no Estado para Resultados. E ali a gente começa a criar essa estrutura de planejar e de ter muito claro o que tinha que entregar. E traduzir nesse discurso, que nosso chefe é na verdade o que a gente tem que fazer e não está em uma pessoa, mas em um objetivo. E então tudo isso foi fazendo que a gente tivesse um grande diferencial. [...] Depois a gente foi estruturando isso e tornamos isso cada vez mais, de fato, uma ferramenta de trabalho nossa, que a gente aplica e tenta aplicar em todos os projetos. (GRADIM, 2019, informação oral)

Há de se explicitar as fronteiras entre as duas instituições que coexistem neste estudo, especialmente pela fusão de ambas ocorrer desde a inauguração do museu até a finalização deste trabalho. O enfoque nas ações de gestão presentes na missão, visão e valores do Instituto, em contraposição às do Museu de Arte do Rio, explicitam as fronteiras entre o que é a instituição museológica e o que é sua organização gestora. Uma existe para atender à demanda cultural e cumprir um papel social e museológico, enquanto a outra existe para fazer a gestão transparente, eficaz e eficiente deste equipamento. Isso fica claro na imagem abaixo, retirada do Relatório de Gestão de 2016 do MAR, que se encontra disponível no portal de transparência do museu.

Figura 7 -- Imagem síntese das distinções entre a missão, visão e valores do museu e da OSC responsável pela gestão.



Fonte: MAR, 2016, p. 25.

Contudo, é inegável que ocorram influências resultantes desta fusão entre as duas instituições. Mesmo nos casos em que a fusão não perdura por tantos anos ou em que a criação de ambas as instituições não é próxima, como ocorre no MAR, é inerente à organização gestora consolidar diretrizes estratégicas que reverberem para o equipamento. No caso específico deste estudo, é possível verificar que algumas apropriações ficam marcadas em sua própria identidade. Isso pode ser observado ao se analisar alguns valores do MAR, como “excelência – ser incansável na busca da qualidade”, “autonomia institucional – guiar a ação intelectual e administrativa (modelo de gestão)”, “transparência – tornar público os processos, ações e resultados” e

“proatividade – na ação administrativa para o cumprimento de sua missão”. Todos acabam, de alguma maneira, por refletir o posicionamento focado em gestão defendido pelo Instituto.

Na interface deste tipo de parceria público-privada destaca-se a participação dos Conselhos. No caso do MAR, as decisões estratégicas são acordadas em conjunto entre a Secretaria Municipal de Cultura do Rio de Janeiro, o Conselho Fiscal do Instituto Odeon, o Conselho Municipal do Museu de Arte do Rio (CONMAR) e o diretor-presidente do Instituto. Em relação ao CONMAR, destaca-se a presença massiva de colecionadores, além da participação, desde a criação do Conselho, do ex-diretor geral da Fundação Roberto Marinho, Hugo Barreto, expondo de forma indireta a manutenção do conceito inicialmente proposto para o museu, que apontava uma predileção por exposições de grandes coleções privadas nacionais.

#### 4.1 PASSADO HISTÓRICO

Vamos passear na floresta escondida, meu amor  
Vamos passear na avenida  
Vamos passear nas veredas, no alto meu amor  
Há uma cordilheira sob o asfalto  
(Enquanto o seu lobo não vem - Caetano Veloso)

É possível retomar o histórico da região portuária do Rio de Janeiro a partir do século XVIII, quando o lugar é escolhido como polo central do município para este tipo de comércio. Esta definição se deu não somente em função de sua localização litorânea estrategicamente situada nas cercanias do centro da cidade, mas também por ser privilegiada por enseadas que possibilitavam bons ancoradouros e encostas não muito íngremes, as quais eram mais fáceis de serem ocupadas em relação às “planícies embrejadas” (CARLOS, 2010). Pouco tempo depois, ocorre a transferência do mercado de escravos, outrora localizado na Rua Direita,<sup>87</sup> para o Cais do Valongo. Esta ação marcaria sobremaneira a história do local até os dias de hoje, fosse pela vinda atrelada de funções indiretamente vinculadas a este tipo de comércio,<sup>88</sup> fosse pelo estigma de uma região que passou a ser marcada por ser considerada ideal para os “usos sujos”<sup>89</sup> da cidade.

Ao cenário descrito, soma-se o surgimento do Morro da Favela em 1897, posteriormente conhecido como Morro da Providência. Inicialmente formado por ex-combatentes da campanha militar de Canudos, os quais sob autorização dos “chefes

---

<sup>87</sup> Atual Rua Primeiro de Março.

<sup>88</sup> Como o “cemitério dos pretos novos”, onde eram enterrados os escravos que não resistiam às condições genocidas de transporte nas viagens dos navios negreiros.

<sup>89</sup> O termo se refere às “funções indispensáveis ao funcionamento da cidade, que por serem marcadas por consumo de áreas ou poluição sonora ou visual, deveriam ficar próximas ao centro, mas não tanto a ponto de macular sua imagem” (RABHA, 1985, p. 36).

militares” e a “despeito das autoridades municipais” ocuparam a região (CARLOS, 2010, p. 35), e por cortiços, como o Cabeça de Porco,<sup>90</sup> que existiu no Morro da Providência até 1893, quando foi demolido para a construção do túnel João Ricardo.

As diversas intervenções urbanas do início do século XX marcaram o Rio de Janeiro como um todo, mas a região central e a portuária merecem relativo destaque neste sentido. Ao mesmo tempo em que as obras de “modernização” do Centro direcionaram para a área do porto um “contingente populacional de baixa-renda” – que buscava proximidade geográfica do Centro, mas distância suficiente para apresentar menores custos de moradia –, tiveram início as obras de aterro para a construção de um “moderno porto”, que “passou a concentrar as atividades de exportação e importação, bem como embarque e desembarque de passageiros” (CARLOS, 2010, p. 36). A construção seria realizada em várias etapas, iniciando-se em 1904 com o Cais da Gamboa e terminando seu trecho final entre o canal do Mangue e do Caju em 1932.

É neste contexto que, em 1912, o Engenheiro Adolfo José Del Vecchio, Inspetor Federal de Portos, tem seu requerimento aprovado por meio do Ofício nº 504 para a construção de um edifício destinado à Inspetoria. A partir disso é convocada a licitação para as obras do Palacete D. João VI,<sup>91</sup> que seria futuramente o mais antigo dos três edifícios que compõem o conjunto do Museu de Arte do Rio. Após diversas adversidades em sua construção – desde a dificuldade na execução de seus profundos e necessários alicerces em função da proximidade do mar, até os embaraços de importação dos materiais, reflexo da I Guerra Mundial –, as obras foram finalizadas em março de 1916.

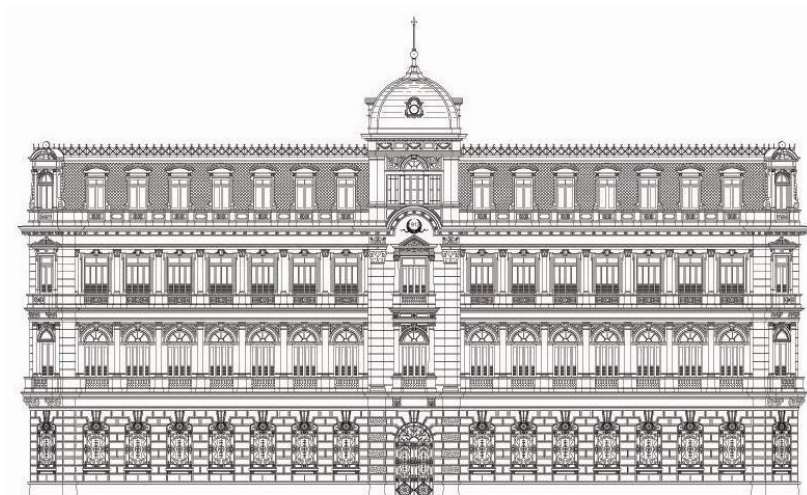
---

<sup>90</sup> O cortiço Cabeça de Porco foi um dos maiores cortiços localizados na região atualmente conhecida como Morro da Providência, chegando a ter 4.000 habitantes. Para que sua demolição fosse possível, o então prefeito Barata Ribeiro utilizou a seu favor a imprensa, que apresentava o cortiço como “repugnante”, “hediondo”, “foco de infecção” e exemplo de agente impeditivo para o alcance de uma “cidade desejada”. Após sucessivas ações públicas para seu desmembramento, o prefeito conseguiu reduzir a população para 10% de seu contingente e, em 26 de janeiro de 1893, com forte aparato policial e utilização de bombas, expulsou os moradores que ainda ocupavam o cortiço, em sua maioria mulheres e crianças, que saíam “banhados em lágrimas” enquanto tentavam recolher o que conseguiam às pressas. Passados mais de 30 anos da demolição, foi finalizado o túnel até a Gamboa, durante a gestão de Carlos Sampaio, forte articulador das negociações de desapropriação da área na época de sua demolição. O fato explicita que os reais motivos do interesse do governo pelo término do Cabeça de Porco eram, na realidade, a especulação imobiliária da região a partir de ações gentrificantes (PAULA, 2003).

<sup>91</sup> O edifício é tombado pelo Conselho Municipal de Proteção ao Patrimônio Cultural no ano 2000 (GIROTO, 2015).



Figura 8 -- Fachada do Palacete D. João VI, inaugurado em 1916.



Fonte: Planejamento Museológico do MAR, 2013.

Já os demais edifícios foram resultado de intervenções de meados do século XX. Durante o Estado Novo, especialmente na primeira metade da década de 1940, foi erguida uma série de edificações governamentais de vertentes modernas como estratégia de reafirmação de um pensamento político e cultural do período. Em meio a estas ações foi construído o prédio da Polícia Marítima, no qual também funcionava o Hospital da Polícia Civil José da Costa Moreira. Alguns anos depois, em 1950, é incorporada ao seu pavimento térreo suspenso por pilotis a bilheteria do Terminal Rodoviário Mariano Procópio. A construção da grande Marquise da rodoviária atrás dos dois edifícios possibilitou não somente proteção aos pedestres que aguardavam pelos transportes, como a livre circulação de transeuntes que transformarão o local no epicentro de uma malha de possíveis caminhos que integram a Praça Mauá ao acesso do morro da Conceição.

Figura 9 -- Fachada do Edifício que abrigada à antiga Rodoviária Mariano Procópio e o Hospital da Polícia Civil José da Costa Moreira.



Fonte: Masao Kamita, 2013.

Figura 10 -- Marquise da Rodoviária Mariano Procópio.



Fonte: Giroto, 2015.

A mudança da capital federal do Rio de Janeiro para Brasília na década de 1960 gerou “uma ruptura em seu marco institucional”. Além da desocupação da área por parte dos entes federais, o município também sofreu com reduções em seus orçamentos e consequente queda abrupta de seu PIB (OSÓRIO; VERSIANI, 2013), sendo a Zona Portuária uma das regiões que novamente mais sofreram com este processo.

A partir dos anos 1970, o porto da Cidade, especialmente o cais da Gamboa, passou a apresentar sinais concretos de obsolescência de suas instalações e decadência de suas atividades, estimulando o surgimento de propostas e projetos de revitalização da área. Cabe destacar que a região, assim como toda a Cidade, ressentiu-se profundamente dos reflexos econômicos e urbanísticos ocasionados pela mudança da capital para Brasília. O fenômeno acarretou a transferência de sedes administrativas de serviços públicos federais, fato observado na zona portuária por meio da vacância e subutilização do parque imobiliário de propriedade federal. Sob esse contexto, a zona portuária adquiriu assim mais um atributo: área obsoleta e subutilizada. (CARLOS, 2010)

Figura 11 -- Implantação da área da Praça Mauá com os três bens patrimonializados envolvidos no projeto do MAR.



Fonte: Plano Museológico do MAR, 2013.

Após anos de descaso na região, a Prefeitura consolidou uma das ações de qualificação mais assertivas no tocante à sustentabilidade dos moradores e das comunidades, além de criar estratégias de estímulo da Cultura do Patrimônio, que neste caso ultrapassaram a esfera municipal por transformarem a região central em um polo de cultura federal. Em janeiro de 1984 foi decretada a Lei nº 506, que criou “a Zona Especial do Corredor Cultural, de proteção paisagística e ambiental do Centro da Cidade”, que “dispõe sobre o tombamento de bens imóveis na área de entorno”. O projeto toma por base os preceitos estabelecidos na Carta de Veneza (1964) e as recomendações estabelecidas pela UNESCO em 1976 para a preservação de suas edificações e espaços públicos, subdividindo a região em três áreas: preservação ambiental, reconstituição e renovação urbana (LIMA, 2007). O “Grupo Executivo do Projeto do Corredor Cultural do Rio de Janeiro”, encarregado da gestão e acompanhamento e das aprovações dessas ações, era formado por técnicos representantes das Secretarias de: Arte e Cultura, Obras e Serviços Públicos, Planejamento e Coordenação Geral, Fazenda e Regional da II Região Administrativa (Sul), juntamente com um representante da comunidade.

O projeto foi considerado referência entre as ações de preservação não somente do patrimônio edificado, mas também de sua esfera imaterial (LIMA, 2007; CARLOS, 2010), buscando respeitar as necessidades e demandas dos habitantes residentes na região. Tal consideração também norteou a demarcação da região como Área de Proteção do Ambiente Construído (APAC) em 1992, “preservando a morfologia e o valor

cultural das edificações, buscando dinamizar a vida econômica social e cultural através dos valores do próprio bairro” (LIMA, 2007, p. 85).

A proposta de remanejamento do bairro buscou a melhoria da qualidade de vida, o conforto e a salubridade das habitações, privilegiando a reabilitação. O plano de estudos elaborado em 1992 propôs, entre outros objetivos: (I) preservar e valorizar a qualidade da paisagem arquitetônica; (II) favorecer a dinâmica comercial; (III) melhorar os espaços públicos para os transeuntes e (IV) melhorar a qualidade de vida do bairro sob todos os aspectos. (LIMA, 2007, p. 87)

Contudo, a assertividade do poder público não se manteve na gestão de César Maia, em 2001, quando é anunciada a vinda da franquia museológica do Guggenheim para o Brasil em um projeto idealizado pelo arquiteto francês Jean Nouvel. O projeto é mal visto pela população em função de seu caráter “americanizado” e descontextualizado em relação às questões em voga no cenário artístico nacional, explicitando, por parte do governo, uma estratégia voltada para o “espetáculo e o simulacro” no sentido baudelairiano. Apoiada em argumentos contrários aos altos custos envolvidos na construção da franquia e na injustificável opção por um arquiteto internacional em detrimento dos profissionais nacionais, a oposição conseguiu o apoio da população em ações contrárias à execução do museu. O projeto é suspenso em 2003 após diversas manifestações, tanto por parte da imprensa, quanto de setores organizados da sociedade civil (GUIMARÃES, 2019; PARRACHO, 2013).

[...] Entre curadores e críticos de arte, todos pareciam apresentar ressalvas à chegada da nova instituição. Às primeiras críticas seguiram-se imediatamente outras. Desde a instituição de um modo globalizado, americanizado e imperialista de ver a arte, às críticas à internacionalidade do acervo e do projeto arquitetônico que não dariam lugar à produção nacional, passando pelo projeto de Jean Nouvel que, mesmo antes de sair do papel, já era comparado ao Gasômetro, e chegando, finalmente, ao excesso do custo da instituição, o projeto da Prefeitura de César Maia foi atacado por todos os lados. (PARRACHO, 2013, p. 32)

Figura 12 -- Projeto do arquiteto Jean Nouvel para a franquia do Museu Guggenheim prevista para a região portuária do Rio de Janeiro na gestão do Prefeito César Maia.



Fonte: Museu Guggenheim, 2009.

Em 2007 o Rio foi eleito para sediar a Copa de 2014 e, em 2009, escolhido para receber as Olimpíadas de Verão de 2016. Foram as bases para o início das ações de execução do projeto do “Porto Maravilha”; com isso, em 23 de novembro de 2009 é decretada a Lei Complementar nº 101, a qual “modifica o Plano Diretor, autoriza o Poder Executivo a instituir a Operação Urbana Consorciada da Região do Porto do Rio e dá outras providências”.

Destaca-se, nesse sentido, uma primeira diferença entre corredor cultural e o porto maravilha: a escala, intenção e sentido das intervenções. É significativo que a área de intervenção do Porto Maravilha seja vista como um campo de possibilidades e potenciais, com vocação cultural e econômica para atrair turistas e contribuir para uma transformação econômica da cidade como um todo. Por sua vez, o Corredor Cultural é elaborado como uma reação (de certo modo, emergencial) contra o risco da perda total dos marcos históricos do centro histórico. (PIO, 2014, p. 59)

Neste ponto, faz-se necessário esclarecer o conceito de gentrificação apresentado no site do IPHAN:

Quando se forja o conceito de cultura (no sentido restrito de “bens” e “monumentos”) ao conceito e prática do turismo, dá-se início a um processo de valorização imobiliária e comercial das antigas áreas de fundação urbana por grupos economicamente fortalecidos. Nesses espaços, produz-se um capital cultural, no sentido bourdieusiano do termo: nessa acepção, “capital cultural” é o processo de acúmulo de

poder simbólico e material por meio do domínio distintivo classista de determinados costumes, conhecimentos, valores, gostos e estilos. Nas interações históricas entre classes sociais, capitais culturais são configurados para distinguir, por exemplo, a burguesia tradicional da burguesia moderna e esta da classe trabalhadora. Trata-se de recursos e dispositivos de poder assimétrico que naturalizam o direito, a posse e o uso do capital econômico pelas camadas superiores da sociedade. Esse processo acontece em tal ordem que tende a trazer de volta, ou trazer pela primeira vez, determinados extratos de classes médias e abastadas para, conseqüentemente, remover os moradores e usuários pobres que costumam habitar tais urbanidades quando estas são desamparadas pelas chamadas “famílias tradicionais”. (BRAGA; MORAES, 2016)

Fica explícito que a diferença apontada por PIO (2014) reflete estratégias políticas distintas apoiadas sobre um discurso de revitalização: uma, voltada para o patrimônio em si e todas suas complexas camadas, respeitando as diversidades e utilizando os equipamentos para potencializar o incentivo e autonomia da região, enquanto a outra se volta para o turismo cultural e, portanto, é suscetível ao processo de gentrificação. Enquanto que o Corredor Cultural “foi visto pelos comerciantes como garantia de permanência frente às ameaças da incorporação imobiliária e da possível expansão da área de negócios”, o projeto do Porto Maravilha, segundo o próprio Poder Público, era um “projeto de requalificação” que propunha reverter “a degradação presenciada pelos cariocas” por meio de “histórica onda de reformas urbanas promovidas pela Prefeitura do Rio” (PIO, 2014, p. 59).

Neste contexto, em 2010, tiveram início as obras para o Museu de Arte do Rio, fruto da parceria entre a Prefeitura e a Fundação Roberto Marinho – assim como seu vizinho, o Museu do Amanhã (2010-2015), concebido pelo arquiteto espanhol Santiago Calatrava.<sup>92</sup> Como primeira obra resultante desta parceria, o MAR passa a ser o símbolo do projeto do Porto Maravilha na região (GIROTO, 2015), o que acaba por transformá-lo no estandarte das críticas que, apesar de se aplicarem a ele, eram também direcionadas ao projeto amplificado do Porto Maravilha e ao histórico de ações na região.

---

<sup>92</sup> O arquiteto espanhol, Santiago Pevsner Calatrava Valls, ou Santiago Calatrava, como é mais conhecido, é idealizador de edifícios tão icônicos quanto polêmicos, como o Palácio das Artes Rainha Sofia, parte integrante da Cidade das Artes e da Ciência de Valência. O edifício em questão, além de atingir o triplo do orçamento previsto, precisou ser interditado em função de problemas em seu revestimento.

Figura 13 -- Registro fotográfico do conjunto arquitetônico que seria reformado para receber o museu. Destacam-se os pontos de degradação aparentes na cobertura (ruínas) e na fachada (pichações, esquadrias danificadas e arbustos crescendo na varanda), século XXI.



Fonte: Plano Museológico do MAR, 2013.

O Porto Maravilha, com efeito, retomava não só o projeto Guggenheim, mas também o “Rio cidade” que marcara profundamente os mandatos César Maia. Em muitos sentidos, o projeto fazia ainda uso dos museus como carro chefe da intervenção urbanística sobre a região. Em lugar da Fundação Guggenheim, era a Fundação Roberto Marinho – financiadora de instituições do mesmo gênero em São Paulo – que vinha ocupando o espaço deixado vago ao fim da gestão Maia. (PARRACHO, 2013, p. 35)

Há de se ponderar que, apesar das assimilações críticas feitas ao projeto do Porto Maravilha, que o equiparavam aos embates do Guggenheim de Cesar Maia, é possível observar algumas distinções no plano do então prefeito Eduardo Paes, que em certa medida revertem alguns dos pontos mais polêmicos das intervenções diretamente relacionadas ao MAR, se distanciando das ações intencionadas por seu antecessor: primeiramente, a seleção por concurso de um escritório conhecido da cena carioca; posteriormente, a escolha de um tema de identidade local, abrindo espaço para o cenário cultural nacional; e, ainda, ao firmar a parceria entre o Poder Público e o segundo setor, na figura da Fundação Roberto Marinho (FRM), a redução do ônus para os cofres públicos municipais (PARRACHO, 2013)<sup>93</sup>.

(...) Uma vez que o argumento da CPI Guggenheim fora fundamentalmente o custo da operação, acenar com recursos privados parece ser uma das primeiras decisões que permitiu diluir o dissenso

<sup>93</sup> A parceria possibilitou que a execução da obra fosse executada com grande parte de seus custos ressarcidos via Lei de Incentivo Federal (PRONAC).

na recepção dos novos museus para a região. (PARRACHO, 2013, p. 42)

Outro ponto fundamental de distinção, mas que só foi ajustado ao longo do desenvolvimento do museu, foram as diretrizes curatoriais que permearam o começo de sua concepção. Inicialmente pensado como Pinacoteca, os conteúdos desse espaço seriam idealizados para um “museu sem acervo” e focado em exposições de colecionadores nacionais e conteúdos virtuais, como apresentado em outros museus idealizados pelo editor, colunista e curador Leonel Kaz.<sup>94</sup> Porém, dentro de um arcabouço museológico determinado, além de sugerir um entendimento equivocado sobre o conceito de museu estilizado dos anos 1970<sup>95</sup> e uma desconsideração dos processos museológicos (RÚSSIO, 1981),<sup>96</sup> um museu sem acervo nos moldes descritos abre espaço para um desempenho, de acordo com o professor Ulpiano Bezerra de Meneses (1994), equiparável a uma “mula sem cabeça [...], por mais que solte fogo pelas fuças nunca desempenhará bem o papel de mula”.<sup>97</sup>

Não bastasse, o projeto explicitava uma clara associação aos interesses de colecionadores privados, utilizando o museu como reduto para a valorização de coleções particulares e para a espetacularização, indo no sentido diametralmente oposto às pautas vinculadas pelas teorias da sociomuseologia e dos questionamentos éticos esperados de uma instituição pública contemporânea.

[...] o papel de Leonel Kaz junto ao MAR chamava especial atenção. Em reportagem publicada por Suzana Velasco, em O Globo, Leonel Kaz mencionava o projeto de expor fundamentalmente coleções privadas no museu e, em 2010, citava expressamente João Sattamini, Jean Boghici, Gilberto Chateaubriand, Sergio Fadel e Luís Antônio de Almeida Braga, como possíveis convidados a apresentar suas coleções no Museu. Além disso, Kaz vinha caracterizando sua atuação junto às instituições museais pela ênfase nas exposições espetaculares com uso de novas tecnologias. Com longa trajetória junto aos museus erguidos pela Fundação Roberto Marinho em São Paulo, diria na

---

<sup>94</sup> Leonel Kaz também foi idealizador dos conceitos curatoriais do Museu do Futebol (2008) e participou como consultor no início da concepção para o Museu do Amanhã (2015), ambos em parceria com a FRM.

<sup>95</sup> Argumento apresentado pela museóloga Marlene Suano sobre o que seriam os museus sem acervo que na época despontavam nos EUA e Europa, em entrevista para Mário César Carvalho no Caderno da Ilustrada, Folha de São Paulo, em 26 de fevereiro de 1994 (SUANO, 1994).

<sup>96</sup> Para a professora Waldisa Rússio, o “fato museal” ou “fato museológico” pressupõe que os objetos são testemunhos de processos sociais e que, para tal, devem ser inseridos em um certo contexto. “O objeto da museologia é o fato museal ou o fato museológico. O fato museológico é a relação profunda entre o homem, sujeito conhecedor, e o objeto, parte da realidade à qual o homem pertence igualmente e sobre a qual ele tem o poder de agir. Essa relação comporta diversos níveis de consciência e o homem pode apreender o objeto por meio dos seus sentidos: visão, audição, tato, etc.” (RÚSSIO, 1981).

<sup>97</sup> A expressão é utilizada por Ulpiano Bezerra de Meneses como metáfora para um museu sem acervo. De acordo com o professor, “museu sem acervo pode existir, mas é mais ou menos como a mula sem cabeça: por mais que solte fogo pelas fuças nunca desempenhará bem o papel de mula” (MENESES apud CARVALHO, 1994).



entrevista que o objetivo também, no caso do MAR, seria intensificar o uso dos meios multimídia e criar um panorama da identidade visual do Rio de Janeiro. (PARRACHO, 2016, p. 36)

Figura 14 -- Mapa esquemático dos três bairros da Zona Portuária do Rio de Janeiro: Saúde, Gamboa e Santo Cristo.



Fonte: SELDIN, 2012, p.7

Ao longo da evolução entre o projeto original da Pinacoteca e o do MAR, nos moldes em que se apresenta atualmente, ocorre uma série de negociações entre o Poder Público e diversos setores da sociedade carioca. Neste ínterim, se destaca a figura de Paulo Herkenhoff como curador definitivo e responsável por montar a proposta atual e mais assertiva para o museu, sendo responsável por amenizar os discursos de gentrificação que partiam de diversos segmentos, incluindo do mundo da arte (PARRACHO, 2013). A exposição de abertura “O abrigo e o terreno”, idealizada por Herkenhoff em parceria com a curadora Clarissa Diniz, coloca em pauta as tensões relacionadas às reformas urbanísticas e às camadas sociais envolvidas neste conflito, a partir da “atuação da arte brasileira no campo da alteridade e das relações sociais” (MAR, 2013).

Mais uma vez, o último obstáculo ao museu, o novo objeto de dissenso, o lugar do museu na cidade, tenta ser abrigado na própria instituição. A abertura de uma mostra especialmente dedicada a discutir a cidade, com curadoria de Paulo Herkenhoff e Clarissa Diniz, parece ser o último reduto da crítica no interior do museu. (PARRACHO, 2013, p. 46)

A exposição buscou questionar as fronteiras elitistas das instituições de arte contemporânea, trazendo produções artísticas que normalmente são apartadas desses redutos de manutenção do capital cultural em seu sentido bourdieusiano. Não à toa, recebe relativo destaque na mostra a obra de autoria do coletivo Opivavará, dedicada ao Morro da Providência, assim como o carro alegórico da escola de samba mirim Pimpolhos da Grande Rio, que deveria ter executado um desfile no dia da inauguração, mas foi interditada pela Prefeitura de maneira arbitrária na saída do barracão da escola, conforme exposto pelo ex-diretor financeiro do museu na época, Luiz Carlos Silva Guimarães:

[...] no dia da abertura do MAR e, portanto, da ação do Opivivarál, viaturas da Guarda Municipal impediram a saída do carro alegórico de dentro do barracão dos Pimpolhos ainda hora antes do horário agendado para sua saída, o qual coincidiria com a solenidade de inauguração do MAR. Com o impedimento, a ação não ocorreu e ao invés dos registros da performance, passou a constar na mostra **O abrigo e o terreno** um vídeo produzido pelo coletivo que registrava o impedimento da ação e suas consequências, gerando mais uma fissura crítica dentro da exposição, a qual contava também com livros produzidos pelo coletivo Dulcinéia Catadora, então em curso, promovido pelo Porto Maravilha. (GUIMARÃES, 2019, p. 52, grifo nosso)

Apesar de não atingir um consenso e lidar com questionamentos e embates por parte da população e da classe artística, o caminho para novos discursos curatoriais, pautados na integração e na construção coletiva com a comunidade, estava aberto – e assim se manteve ao longo das demais exposições do museu, estreitando a cada momento os vínculos com seu entorno imediato e com a cidade do Rio de Janeiro.

## **4.2 A ESCOLA, O OLHAR, OS VIZINHOS E AS EXPOSIÇÕES TEMPORÁRIAS**

Ao considerar o recorte temporal destes oito anos de existência do MAR sob gestão do Instituto, algumas ações merecem relativo destaque por fomentarem uma perspectiva crítica em relação ao museu e ao seu lugar na sociedade. A princípio, conforme argumentado anteriormente, o museu é tido pelo Poder Público como a força motriz de um possível processo de gentrificação inserido no projeto do Porto Maravilha. Contudo, ocorre uma inflexão a partir do momento em que se iniciam ações que buscam integrar a comunidade ao seu entorno, abrindo espaço para o pensamento coletivo sobre a construção de ações a serem realizadas no museu.

Neste sentido, merecem destaque as ações que se originaram na Escola do Olhar, em função da visão de dois profissionais em especial: Paulo Herkenhoff, ex-diretor, e Janaína Melo, ex-gerente do educativo. Na figura da ex-gerente – e com o

apoio e a validação do seu diretor – se inicia um programa de escuta importantíssimo para o que se tornou uma das referências nacionais em projetos educativos, se desdobrando em interfaces curatoriais e resultados que desafiam grande parte das instituições e suas estratificações, até então setorizadas entre curadoria e educativo.

Reverter o distanciamento da comunidade em relação ao museu não foi tarefa fácil, uma vez que a população do entorno assimilava a instituição à violência exercida pelos órgãos públicos, que chegavam a marcar as casas que seriam demolidas com spray, sem nenhum programa de aproximação e escuta dos moradores. Devido à ausência do Poder Público, a população acabou por direcionar aos funcionários do MAR a revolta resultante do descaso do governo. Assim, estes profissionais buscaram iniciar uma ação de escuta direta do entorno, conforme relato da gerente do Educativo no período, Janaína Melo (2020, informação oral):

À medida que nós andávamos na região para ver o Morro da Providência, (víamos que) as casas eram marcadas com “S, E, H, A, B” que é Secretaria Municipal de Habitação. As casas estavam marcadas como fosse um “picho” mesmo. Seriam casas derrubadas. Então as pessoas que estavam morando ali, não morariam mais, e essas casas não existiriam e elas seriam transportadas para um outro lugar. Isso é de uma ordem de uma violência urbana imensa! E nós chegávamos como essa presença real desse movimento. Então todo o diálogo era muito violento. Muito violento e com razão, né? Porque as pessoas estavam vendo suas casas derrubadas. Então como é você vai querer que essas pessoas, que têm suas casas derrubadas, te recebam com um sorriso no rosto? Elas não vão te receber com um sorriso no rosto. E nós éramos os primeiros representantes desse novo movimento que ia acontecer ali. Ninguém sabia o que seria antes da derrubada da Perimetral, ninguém sabia o que seria a praça Mauá. Todas essas coisas estavam na disputa do que poderia vir ser e dos riscos relacionados a isso. [...] E poder ter ouvido essas histórias, ter vivido em dada medida esses conflitos, também foi determinante para entender que a relação com o território deveria existir e deveria existir num estado de escuta. [...] Até por conta da quantidade de demanda reprimida. Precisávamos ser esse agente que ouvia e nesses primeiros seis meses era isso o que eu fazia ao ir nesses encontros. (MELO, 2020, informação oral)

Foi a partir desta “escuta ativa do público”<sup>98</sup> que foram sendo construídas as atividades educativas do museu, consolidadas em uma série de programas que apresentavam diversas ações, como cursos, seminários, oficinas, rodas de conversa e cafés da manhã. Ao todo, a Escola do Olhar conta com seis programas: a Biblioteca e Centro de Documentação e Referência; o programa de Visitas Educativas, que visa a mediação com as exposições; os cursos e as oficinas práticas e teóricas do programa de Formação com Professores; cursos e oficinas de arte contemporânea e da história do Rio, efetivadas no programa Arte e Cultura Visual; as parcerias realizadas no

---

<sup>98</sup> MAR, 2016, p. 43.

programa MAR na Academia; e o programa Vizinhos do MAR, que busca incentivar o envolvimento e participação da comunidade da região do porto nas atividades do museu.

Uma das principais ações que foram desenvolvidas no programa Vizinhos é, certamente, o café da manhã no MAR, que acontece no primeiro sábado de cada mês desde 2013. Estes momentos contam não somente com a participação dos moradores das cercanias, como também de artistas, produtores culturais, instituições e organizações sociais atuantes na região. Inicialmente pensado como uma ação de confraternização entre o museu e sua comunidade, o café da manhã, com o tempo, passou a ser uma importante ferramenta de integração e fomento de ideias. Nestes momentos, os Vizinhos são apresentados à programação do museu e têm liberdade para propor e identificar ações que possam ser realizadas em conjunto com a comunidade.

Depois de três meses a gente percebeu que os vizinhos tinham visitado pouco, então era importante criar, desdobrar vínculos. Aí sim, Alan<sup>99</sup> que já era gerente [...] de Comunicação [...], Clarissa,<sup>100</sup> curadora do museu e gerente de conteúdo, e eu conversando com eles falamos: “nós precisamos criar um jeito de fazer com que esses vizinhos venham”. Aí fomos retomar aquela história do café da manhã e propor um convite para um café da manhã aqui para gente conversar. E aí, surgiu o café da manhã. [...] E funcionavam muito como essa escuta ampliada [...]. E aí a gente pensava, como é que a gente sai desse lugar? Dessa ouvidoria? [...] E nós pensamos que deveríamos definir uma data do desenvolvimento de uma ação conjunta, e aí escolhemos o aniversário de um ano do MAR e desenvolvemos uma metodologia de projeto colaborativo para que pudéssemos pensar juntos, nesses encontros do café da manhã, quais seriam as ações para o aniversário do museu. A definição dessas ações seriam escolhidas pelo coletivo que frequentava o café [...] e seriam financiados pelo museu. Então essa decisão resultou em algumas coisas: primeiro ela trouxe um propósito para o café da manhã com Vizinhos, e estabeleceu uma agenda em que o vizinho era um sujeito também proponente e não só receptor da programação. E entendeu que esse era um programa que precisava ter recursos. (MELO, 2020, informação oral)

A experiência vem sendo tão positiva ao longo dos últimos anos que é possível identificar algumas exposições incorporadas à agenda do MAR a partir da participação dos Vizinhos. É o caso das exposições “Meu mundo teu”,<sup>101</sup> do artista Alexandre

---

<sup>99</sup> Alan Albuquerque R. Correia foi gerente de Comunicação do MAR entre 2012 e 2014, atuando inicialmente como assessor especial na implantação do planejamento estratégico e no gerenciamento dos projetos (LINKEDIN. **Alan Albuquerque R. Correia**. Disponível em: <https://www.linkedin.com/in/alan-albuquerque-r-correia/?originalSubdomain=br>. Acesso em: 06 dez. 2020).

<sup>100</sup> Clarissa Diniz foi gerente de conteúdo do MAR entre 2012 e 2017 (MAR, 2017, p. 135).

<sup>101</sup> “A exposição do fotógrafo paraense Alexandre Sequeira, inaugurada em novembro de 2016, dá uma ideia de como ocorre esse diálogo entre as áreas-fim do museu. Em parceria com Aline Mendes, participante do Vizinhos do MAR, Sequeira explorou o acervo de Tião, que durante muitos anos foi fotógrafo do cotidiano do Morro da Providência. A partir do material encontrado,

Sequeira, com curadoria de Clarissa Diniz e Janaína Melo, e “A pequena África e o MAR de tia Lúcia”, com curadoria de Izabela Pucu e Bruna Camargos:

“Tia Lúcia” foi em homenagem à Tia Lúcia. Ela sim é uma exposição derivada do programa Vizinhos, porque a tia Lúcia era, talvez, a vizinha presidente do programa. E ela foi uma exposição em homenagem a Tia Lúcia, que tem a curadoria da Bruna Camargos, que foi curadora de projetos e acompanhou Vizinhos do MAR até ano passado. E também é assinada pela pessoa que entrou no meu lugar lá na Escola do Olhar, que é a Izabela Pucu. [...] A Bruna tinha envolvimento com a Tia Lúcia, como eu tive envolvimento com a Tia Lúcia, com Clarissa. E aí, enfim, realmente é uma exposição que tem essa deriva com a Escola do Olhar. (MELO, 2020, informação oral)

Outro projeto igualmente derivado do café com os Vizinhos envolveu os alunos do Ginásio Experimental de Artes Visuais (GEA), da Escola Municipal Vicente Licínio Cardoso, localizada nas cercanias do museu:

Em 2011, a Secretaria Municipal de Educação criou os Ginásios Experimentais, escolas de dedicação exclusiva para alunos do 7º ao 9º ano que são vocacionadas para uma área de conhecimento. O Ginásio Experimental de Artes Visuais (GEA) foi a segunda escola vocacionada da rede municipal (a primeira, de 2012, foi o Ginásio Experimental Olímpico Juan Antonio Samaranch, voltado para esportes).

O GEA foi implantado em 2013 na Escola Municipal Vicente Licínio Cardoso, que foi escolhida para iniciar o programa de escola temática em artes visuais pela sua localização estratégica, na Praça Mauá, central e próxima a equipamentos voltados para a cultura. Além disso, essa escola está próxima ao MAR, e com o GEA, iniciaram-se as ações da Escola do Olhar para realizar sua missão de inscrever a arte no ensino público. Os alunos do GEA têm suas aulas regulares, mas podem participar também de ateliês de Artes Gráficas, 3D, Textura, Desenho, Cor, Pintura, Outras Mídias, Novas Tecnologias e Seres e Natureza. Além disso, têm livre acesso ao Museu e participam das atividades da Escola do Olhar. Os colaboradores do MAR também visitam o ginásio, fortalecendo essa troca. (MAR, 2013, p. 41)

A interface entre a Escola do Olhar e as exposições foi além das experimentações com os Vizinhos; uma visão retrospectiva sobre as exposições realizadas desde a inauguração permite verificar um movimento de integração entre o Educativo e a Curadoria, comprovado por algumas exposições feitas conjuntamente entre os departamentos. Trata-se de um modelo bem distinto do que normalmente é observado nos museus, em que a Curadoria define o tema, diretriz e conceito da exposição, cabendo ao Educativo um papel quase satélite, sendo responsável pela acessibilidade deste conteúdo. De acordo com Janaína Melo (2020, informação oral), a

---

Mendes e Sequeira procuraram as pessoas dos retratos feitos por Tião e, além de uma nova imagem, capturaram depoimentos desses personagens. Esse trabalho compõe um dos espaços da mostra, apresentando imagens antigas de Tião, ao lado de fotografias de Sequeira” (MAR, 2016, p. 43).

primeira experiência realizada neste sentido – “Há escolas que são gaiolas e há escolas que são asas”,<sup>102</sup> de 2014 – não foi uma experiência isenta de conflitos:

No caso da exposição do **Arte e sociedade no Brasil**,<sup>103</sup> ela tinha um tema que se discutia exatamente essa relação entre arte e educação, e parecia, a nosso ver, muito natural que eu estivesse envolvida curatorialmente nesse projeto, uma vez que estava falando daquilo que a gente estava fazendo na Escola do Olhar. Ali foi um momento bem importante porque eu estava grávida, então eu não acompanhei a exposição aberta, eu acompanhei só a inauguração da exposição, então eu exerci mesmo nessa posição um papel quase que de curadora somente. Porque como eu saí de licença maternidade exatamente no tempo da exposição, eu não vivenciei o exercício de educação da exposição, mas também foi uma exposição também divisora ou esclarecedora um pouco dos lugares dessa relação, de até onde ia, no caso do MAR, essa relação de curadoria e educação, porque ela também foi uma exposição cheia de conflitos e desafios internos, por conta dessas disputas [...]. Talvez havia uma expectativa de que eu atuasse como satélite, um adereço à prática curatorial. E no momento em que chega com uma intervenção mais direta querendo disputar sentido, isso [...] causou uma zona de conflito bastante intensa, no contexto da exposição **“Há escolas que são asas, há escolas que são gaiolas”**. (MELO, 2020, informação oral, grifo nosso)

Em 2017, três anos após a primeira experiência, é possível verificar uma inflexão em relação à aceitação e fluidez do diálogo na exposição *“Dja Guata Porã: Rio de Janeiro Indígena”*,<sup>104</sup> assim como um entendimento da necessidade de integração como forma de legitimar o conteúdo e a própria exposição em si.

A exposição de *Dja Guata Porã* é a metodologia de conversa, de interação com os povos indígenas. Ela é da Escola do Olhar, isso é ponto pacífico até nas análises que estão acontecendo dessa exposição. Os encontros que antecederam, [...] tanto que o nome da exposição de *Dja Guata Porã*, foi o nome dado pela Sandra Benites. Ela que nominou assim a série de encontros que ocorreriam antes da exposição com os povos indígenas que habitam o Rio de Janeiro, e que foram conduzidos pela e com a Escola do Olhar. Enfim, os curadores da exposição e os educadores, eu, a turma da Escola do Olhar, era quem organizava esses encontros. Esses encontros foram fundamentais para estruturar o processo de estruturação da exposição. Tanto que a gente formou um grupo, nós temos até hoje esse grupo de WhatsApp, que é o grupo da exposição que envolvia: eu, como pessoa da educação, os pesquisadores especialistas, os antropólogos, o José Ribamar Bessa, como curadores: a Clarissa Diniz, o Pablo Lafuente, a Julia Baker - que também assinava como assistente curatorial - a Sandra, todas as pessoas envolvidas, os arquitetos, todas as pessoas

---

<sup>102</sup> Com curadoria de Janaína Melo e Paulo Herkenhoff, a exposição “Há escolas que são asas, há escolas que são gaiolas” foi a segunda exposição da série “Arte e Sociedade no Brasil” – a primeira foi “O Abrigo e o Terreno” em 2013. No caso de “Há escolas que são asas”, os artistas propuseram modelos que pesassem o potencial da educação organizados em quatro núcleos: teoria – com foco em Anísio Teixeira, Darcy Ribeiro e Paulo Freire; processos – com registros de experiências educacionais; dispositivos – com discussões sobre as dimensões de poder das estruturas educacionais; e linguagem – explorações sobre as relações e diferenças entre o fazer (artístico), a escrita e a fala.

<sup>103</sup> Exposição “O Abrigo e o Terreno: arte e sociedade no Brasil”.

<sup>104</sup> Curadoria de Clarissa Diniz, Sandra Benites, José Ribamar Bessa e Pablo Lafuente.

envolvidas na exposição. A gente tem esse grupo até hoje, e conversa e troca, porque de fato foi um trabalho muito em interface com a Escola do Olhar. (MELO, 2020, informação oral)

Todas essas ações passam a demandar recursos para serem efetivadas e, conforme descrito por Janaína Melo (2020, informação oral) em seu depoimento, “a gente conseguiu constituir essa linha orçamentária do programa, e aí claro, se tem uma orçamentária têm que ter metas. E é nesse momento que a gente redesenha as metas do programa”. Assim, três metas do projeto passaram a ser monitoradas pela área de Planejamento e Projetos. A partir disso, sentindo certa dificuldade em reportar os resultados das ações do setor Educativo, o departamento compreende a necessidade de um recurso específico para este fim, de forma a auxiliar a compilação e compreensão dos resultados que deveriam ser repassados para o EP e para a administração.

Eu fui introduzida nessa agenda de gestão de projetos no MAR. Essa não é uma agenda regular nas instituições culturais. Os departamentos ou eles são muito independentes. [...] Essa experiência de que a área é a responsável pela gestão e monitoramento dos dados e das informações, e ela é responsável pela gestão do projeto, foi algo que eu aprendi no MAR. E para mim foi um aprendizado também. Porque no momento em que você entende isso, faz parte da sua dinâmica. Primeiro seu trabalho se torna muito mais organizado com a questão dos prazos, das metas, o monitoramento dos dados, o comprobatório que já chega direitinho. Isso facilita bem a vida. E segundo que te dá muito mais repertório para negociar recurso, você não tem que ficar com o “pires na mão” como área, pedindo que a instituição te dê mais verba. Você entende os processos e já em diálogo com a área de projetos, consegue estabelecer e entender quais são seus trunfos na negociação. Então foi um aprendizado mesmo conhecer as ferramentas. Aprender a lidar não foi fácil [...]. Eu era muito resistente. Eu sou uma pessoa por vezes difícil de ser convencida, então era muito resistente na conversa. Mas teve um momento que [...] agora não lembro quem foi, que falou assim: “Você precisa de alguém que seja responsável por isso na sua área” e eu nunca tinha pensado em ter alguém na área de educação que fosse o gestor, um analista responsável por esse monitoramento. E quando a gente introduziu essa figura desse analista de projetos dentro da área, aí eu me vi no céu. (MELO, 2020, informação oral)

O depoimento explicita como, se bem utilizadas, as ferramentas de gerenciamento trabalham no sentido de auxiliar a manutenção e a sustentabilidade das ações dos diversos departamentos que coexistem no museu, mesmo que indiretamente. Desta forma, sua utilização possibilita que as áreas consigam negociar em igual valor a partir de suas entregas e que não sejam dependentes de cenários, em certa medida, arbitrários, como ocorre em uma cultura hierárquica enraizada em um passado de museus tradicionais que condicionam o Educativo à Curadoria.

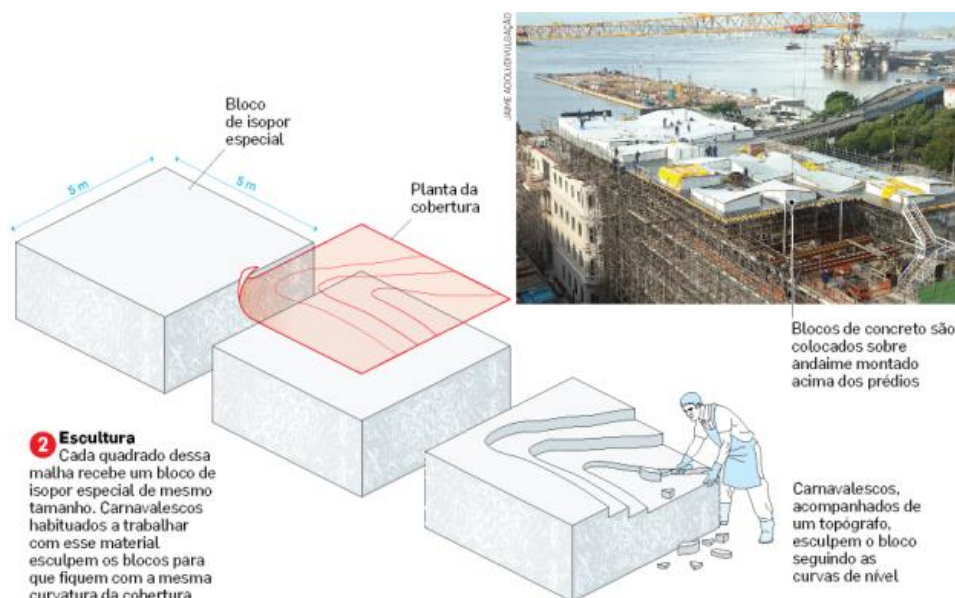
### 4.3 A ARQUITETURA DO MAR

Em relação ao seu programa arquitetônico, o Museu de Arte do Rio reafirma, por meio do uso dos seus dois edifícios principais, suas diretrizes, expressas na máxima pontuada por Paulo Herkenhoff: “um museu com uma Escola ao lado, ou uma Escola com um museu ao lado”. Integrar as três edificações que compõem o conjunto – o Palacete D. João VI (1916), a antiga sede da Polícia Marítima (anos 1940) e o Terminal Rodoviário Mariano Procópio (1950) – era, sem dúvida, um dos principais desafios para o projeto do museu.

A proposta apresentada pelo escritório carioca BJA,<sup>105</sup> vencedor do concurso, se apoiou na integração dos dois edifícios principais a partir de uma passarela lateral metálica e uma cobertura “cuja forma se reporta a ondulações e superfícies líquidas, signos aproximados à temática portuária da Praça Mauá” (BALSINI, 2015).

As tentativas de integração foram concentradas em três operações realizadas sobre os dois edifícios maiores: uma formalmente sugestiva, através do jogo de equivalências volumétricas e diferenças estilísticas entre ambos; outra de conexão física, por meio da instalação de uma passarela aérea por detrás deles; e finalmente uma de ordem majoritariamente poética, ao estender uma laje ondulada sobre os dois prédios, que passam a ser lidos como parte de um conjunto independente. (GIROTO, 2015)

Figura 15 -- Esquema de construção da cobertura curva.



Fonte: O Estado de S. Paulo, 2013.

Em relação à distribuição de suas funções, no edifício do antigo palacete foram dispostos os espaços expositivos. Inicialmente, o térreo era destinado exclusivamente

<sup>105</sup> Os três sócios, Thiago Bernardes, Paulo Jacobsen e seu filho, Bernardo Jacobsen, encerraram a parceria em 2012, um ano antes da abertura do museu.



para os projetos de arte contemporânea, enquanto que o 1º e o 2º pavimentos eram reservados para as exposições temporárias temáticas ou individuais e o 3º pavimento era destinado às exposições sobre o Rio de Janeiro. Contudo, um ponto específico demandou uma adaptação quatro anos após a inauguração: em função da mudança de seu conceito inicial, um museu sem acervo, para um museu com uma política de doações relativamente forte para sua coleção,<sup>106</sup> em 2017 foi inaugurada a nova Reserva Técnica para guarda deste crescente acervo. Localizada em uma parte do térreo do palacete, a reserva conta atualmente com mais de seis mil itens museológicos, aproximadamente seis mil arquivísticos e doze mil bibliográficos, considerando-se entre eles um razoável contingente de livros raros e de artistas. Em relação à sua coleção, ela foi concebida para ser classificada de acordo com os chamados “núcleos significativos”, orientando a taxonomia do acervo de acordo com seu tema específico, e não pelas classificações normalmente utilizadas por outros museus, que classificam suas obras por estilo, artista, período, etc..

Essa metodologia de organização também reforça uma identidade que o MAR busca diariamente: a de ser um museu de processos. Esse conceito compreende a ideia de algo contínuo, que não se limita a um evento em si ou a um período restrito de tempo. Tudo tem uma consequência e gera novas possibilidades. Dessa forma, uma exposição contribui para o crescimento do acervo, que leva à criação de um núcleo significativo, que pode dar origem a uma outra exposição, um seminário, um curso ou um livro. É um pensar no longo prazo que estabelece um vínculo entre as várias atividades do museu e contribui de modo preponderante para a relação estreita e indissociável entre cultura e educação. (MAR, 2014, p. 48)

O edifício modernista, conforme dito anteriormente, é majoritariamente ocupado pela Escola do Olhar. O 1º andar é ocupado pelas funções administrativas do museu e da escola. Os 2º e 3º andares contam com dez salas de tamanhos variados e com a Varanda Carioca, estando preparados para receberem formatações de grupos diversos. O Auditório MAR, com pé direito duplo, ocupa parte do 4º e do 5º andar. O 5º andar, onde está localizado o *foyer*, é um espaço semiaberto no qual se iniciam as visitas por parte dos grupos escolares. No último andar se encontram o mirante e o restaurante. Por último, no térreo, suspenso por pilotis e antigamente ocupado pela rodoviária, se encontram a recepção, a loja e o café.

Ainda no edifício da Escola do Olhar, em fevereiro de 2015 são inaugurados a Biblioteca e o Centro de Documentação. Localizados no 4º andar do edifício, parte

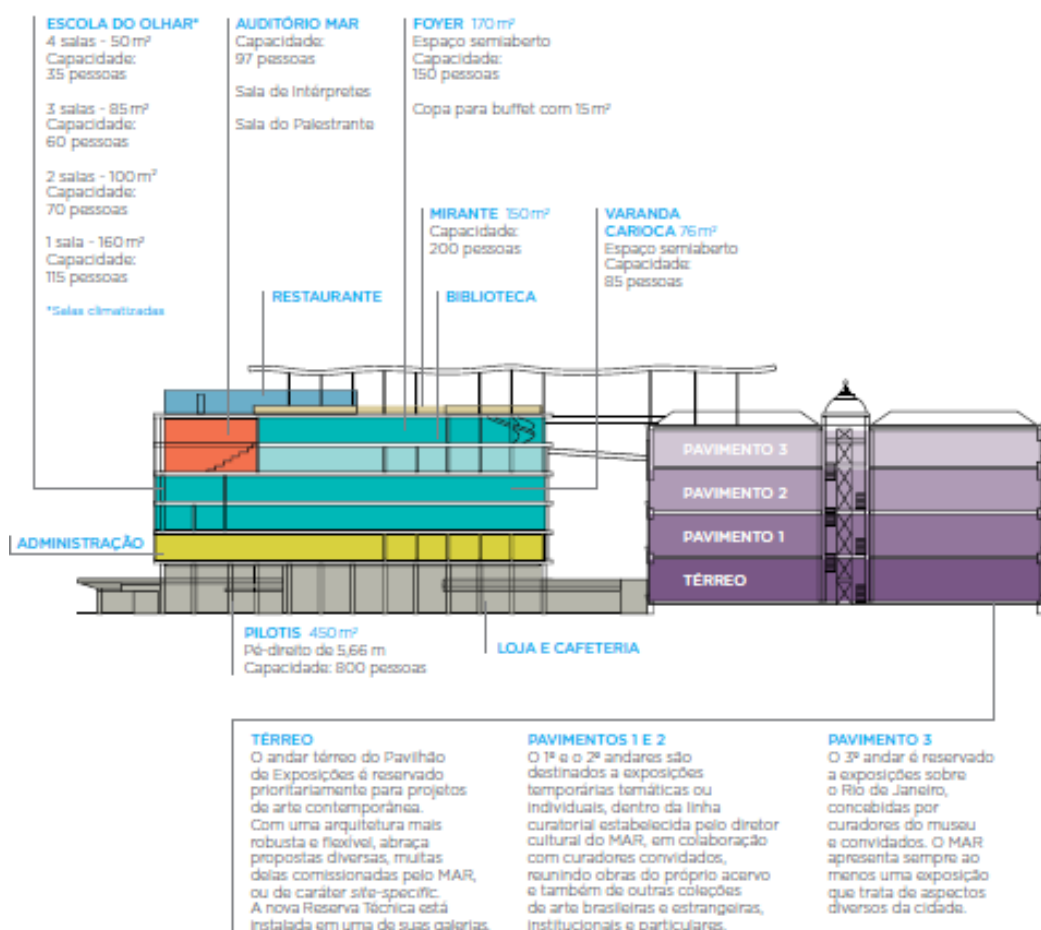
---

<sup>106</sup> A política de acervo da coleção busca se relacionar com o programa curatorial, em especial nas exposições transversais, ou seja, busca “reunir peças e obras de linguagens distintas, mas que conversam entre si. [...] Assim, podem abordar assuntos diversos, como urbanismo e escravidão, além de abrigar variações estéticas que vão do colonial ao contemporâneo” (MAR, 2014).

relevante de seu acervo inicial foi composto por meio de doações, sendo que no seu primeiro ano o acervo já contava com mais de 6.000 itens, “entre os quais se destaca uma expressiva coleção de mais de 1.400 livros de artistas nacionais e estrangeiros, composta em sua grande maioria pela relevante doação do diretor cultural Paulo Herkenhoff” (MAR, 2016, p. 64). Até 2019 o acervo mais que triplicou, contando com 22 mil itens, como livros raros, livros de artistas, cartões-postais, fotografias, documentos, correspondências, mapas, entre outros (MAR, 2019).

Após alguns anos, a Biblioteca foi reformada para reabrir ao público em agosto de 2019 com uma nova proposta: além de ser um espaço de leitura e pesquisa – usos comuns de uma biblioteca –, acolheria também usos integrados de exposição e mediação cultural. Com isso, o museu abre mais uma “plataforma para que novos artistas possam se expressar nas mais variadas linguagens” (MAR, 2016).

Figura 16 -- Esquema de distribuição dos espaços do MAR.



Fonte: MAR, 2016, p. 21.

Infelizmente, a preocupação em relação à integração dos dois edifícios principais não foi replicada pelo escritório carioca no tocante ao seu terceiro elemento, a marquise da antiga rodoviária. Pensada para receber a bilheteria e outras estruturas de apoio e de serviços, ela foi alvo de um tratamento formal que acabou por descaracterizar não

somente sua forma, como também sua função integradora com o entorno e a praça. Ao ser atravessada por um muro criado para isolar o museu da rua, a marquise acaba aparecendo como “um objeto residual e sem sentido” (GIROTO, 2015, p.8), bem aquém de sua potencialidade como elemento unificante do conjunto.

Ao tratar a parte posterior como “fundos”, a estratégia projetual subestima uma das partes potencialmente mais interessantes do conjunto, exatamente o lugar de encontro entre os três edifícios que formam o MAR, e delas com a extensa fachada do prédio da Polícia Federal. (GIROTO, 2015, p.8)

Figura 17 -- O MAR visto do cruzamento da Av. Venezuela com a R. Sacadura Cabral.



Fonte: GIROTO, 2015.

Em novembro de 2013 a perimetral foi demolida para que finalizassem a total abertura da Praça Mauá. A obra é finalizada em setembro de 2015, gerando relativo impacto de público para o museu, com um aumento médio de cerca de 81%<sup>107</sup> desde a reinauguração da praça.

Parte das intervenções urbanas previstas, a demolição da Avenida Perimetral em 2013 reconectou a Praça Mauá ao entorno urbano imediato, e a orla da Baía de Guanabara neste trecho abriu-se novamente à cidade. A antes sufocada praça passou a figurar como a nova sala de estar da Cidade Olímpica de 2016, reunindo duas de suas imagens prioritárias: o Museu do Amanhã, de Calatrava, e o MAR. A derrubada do viaduto também fez com que antigos edifícios icônicos recuperassem sua visibilidade, como o Art Decó A Noite (1929), de Joseph Gire e Elisário Bahiana, e o edifício Rio Branco I (1983), de Edison e Edimundo Musa, ícone pós-moderno da cidade. A implantação dos museus, integrada ao redesenho da orla portuária, ativou o espaço com uso cotidiano e popular, majoritariamente turístico. (GIROTO, 2015)

<sup>107</sup> O índice compara a média de janeiro a agosto de 2015 (22.058) à média de setembro a dezembro (39.906) do mesmo ano (MAR, 2015, p. 36).

Contudo, apesar da abertura da praça, o tratamento proposto pelos arquitetos para o nível da rua reflete a prioridade do programa em relação aos dois outros edifícios. A forma da cobertura, que funciona tanto em seu nível mais elevado como elemento emoldurante do mirante, que se volta para a Baía de Guanabara, cartão postal turístico da cidade, e para o novíssimo e tecnológico Museu do Amanhã. Integrando o conjunto construtiva e visualmente, a forma explicita uma intenção narcísica e autocentrada, que acaba reforçada pelo tratamento observado no pavimento térreo. Cercado por um painel de vidro em sua fachada frontal e um muro de isolamento para o restante do lote, o museu cerceia a antiga função de passagem possibilitada pela marquise e pelos pilotis do edifício modernista. Da mesma forma, o mirante repete este padrão ao interromper a vista para o morro da Conceição com o restaurante.

[...] Um muro de vidro posicionado entre os pilotis e a praça integra visualmente mas impede a circulação livre dos pedestres entre as ruas do entorno imediato, eliminando a dinâmica urbana característica dos tempos em que o térreo era ocupado pelo terminal rodoviário. Ademais, as linhas de pilares que conformam o plano de fundo e a lateral com a esquina estão quase totalmente tapadas, criando a sensação de um recinto fechado, ou de rua sem saída. Ao contradizer a intenção dos pilotis modernos, o espaço perde sentido e vitalidade urbana. (GIROTO, 2015)

Apesar de intencionalmente o projeto se propor moderno, há uma dissonância entre o que se aventa e a solução apresentada, principalmente no que tange à integração de fluxos com a cidade e ao conceito curatorial do museu. Ao pensar o museu de costas para a cidade e isolado de sua população circundante, os arquitetos se omitem perante seu uso público e explicitam a in experiência neste tipo de construção, muito distinto do foco residencial no qual eles se especializaram ao longo dos anos.<sup>108</sup> Compreender as diretrizes e missão do objeto que se pretende construir é trabalho prévio imprescindível para qualquer um que pretenda projetar um edifício tão específico, caso contrário, há grandes possibilidades de ser um objeto somente espetacular em seu sentido debordiano.

Se considerarmos os dois pontos de vista possíveis de avaliação do MAR – um norteado por seu papel emblemático dentro das ações gentrificadoras do Porto Maravilha e outro como elemento integrador e supridor de lacunas históricas para a cidade do Rio de Janeiro – é possível afirmar que o projeto arquitetônico se manteve somente dentro da primeira possibilidade (MARTINS, 2013), ao contrário da proposta curatorial.

---

<sup>108</sup> Apesar de serem vencedores no concurso para o MAR e ficarem em segundo lugar no concurso para o Museu da Imagem e do Som do Rio de Janeiro (MIS-RJ), o escritório se tornou conhecido por seus projetos residenciais, com pouca atuação em edifícios institucionais de uso público (GIROTO, 2015).

Se por um lado é possível questionar a coerência do diálogo entre o propósito do museu e sua arquitetura, a relevância crescente do acervo do MAR e sua proposta de integração das atividades museológicas a um programa educacional são outros importantes caminhos de conexão do MAR com a vida da cidade. (GIROTO, 2015)

E assim, novamente, reforça-se que o pensamento integrador com a comunidade só foi possível devido ao olhar atento de um diretor e das ações encabeçadas por Janaína Melo, em parceria com a equipe de curadoria, na época representada por Clarissa Diniz; essas atitudes possibilitaram que a barreira física existente fosse, em certa medida, revertida, seja ultrapassando os muros e se voltando para o diálogo com as comunidades, seja olhando a cidade além de seu cartão postal.

## **4.4 A GESTÃO DE PROJETOS NO MAR**

### **4.4.1 Estrutura organizacional e ciclo de vida**

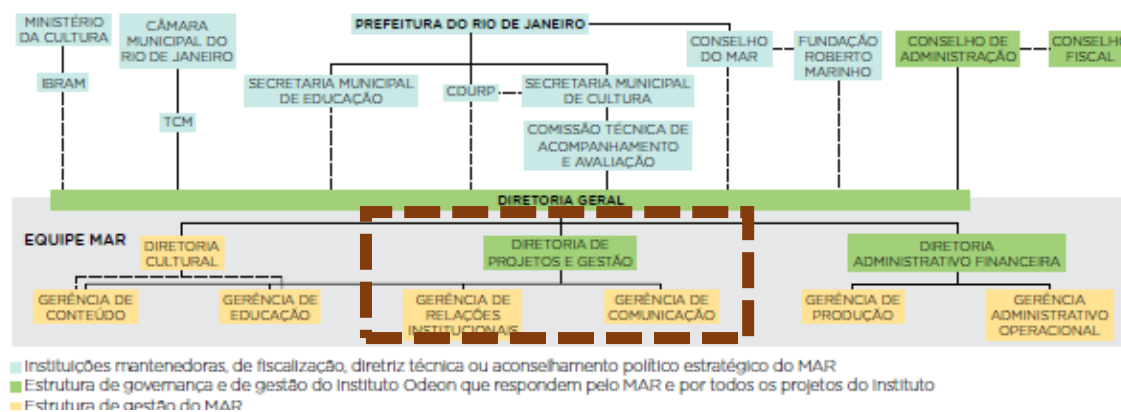
Apesar do Museu de Arte do Rio ter sido escolhido como estudo de caso por ser uma instituição museológica que se utiliza do gerenciamento de projetos para otimizar suas ações, ele ainda não pode ser considerado uma organização projetizada. A instituição se manteve com uma estrutura organizacional matricial ao longo dos oito anos de gestão até o momento; contudo, é possível verificar mudanças neste período, pois a gestão que se inicia como matriz-forte passa por algumas alterações que chegam a caracterizá-la por um período como matriz-fraca, sendo que atualmente ela mantém uma organicidade matricial equilibrada. Essa análise é possível ao se contraporem os depoimentos dos funcionários do museu com a tabela de avaliação e classificação de um Escritório de Projetos indicadas pelo PMI apresentada no capítulo 3.1 (Tabela 1).

Em 2013, primeiro ano de funcionamento efetivo do museu, existia uma diretoria específica de Projetos e Gestão com uma gerência responsável exclusivamente pelo gerenciamento dos projetos e que respondia diretamente ao diretor executivo do MAR. Esta gerência, além de deter autonomia e autoridade relativamente altas em relação aos demais departamentos, contava com uma profissional certificada pelo PMI e, portanto, familiarizada com as metodologias tradicionais e ágeis de gerenciamento.<sup>109</sup> Além de uma diretoria e uma gerência, o EP contava com mais duas pessoas fixas e um estagiário (PETRIBU, 2019, informação oral). Com estas conjunturas, a instituição nasce sendo uma matricial-forte, como mostram o organograma e a tabela abaixo.

---

<sup>109</sup> Ingrid Melo atuou como gerente de Planejamento e Projetos do MAR de 2013 a 2017 e desde o início é uma profissional certificada pelo PMI® (LINKEDIN. **Ingrid Melo**. Disponível em: <https://www.linkedin.com/in/iavmelo/>. Acesso em: 20 nov. 2020).

Figura 18 -- No primeiro ano de funcionamento do MAR, existia uma diretoria específica de Planejamento e Gestão.



Fonte: MAR, 2013, p. 24.

Tabela 12 -- Características do EP dentro da estrutura organizacional do IO em 2013.

TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	CARACTERÍSTICAS DA ÁREA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS – 2013-2017					
	Grupo de trabalho organizado por	Autoridade do Gerente do projeto	Papel do Gerente do projeto	Disponibilidade de recursos	Quem gerencia o orçamento do projeto	Pessoal administrativo de gerenciamento de projetos
<b>Matriz - Forte</b>	Por função, com gerente do projeto como uma função	Moderada a alta	Função designada em tempo integral	Moderada a alta	Gerente do Projeto	Full time
<b>Matriz - Fraca</b>	Função	Baixa	Em tempo parcial	Baixa	Gerente Funcional	Em tempo parcial
<b>Matriz - Equilibrada</b>	Função	Baixa a moderada	Em tempo parcial	Baixa a moderada	Misto	Em tempo parcial

Fonte: Adaptado de PMI, 2019.

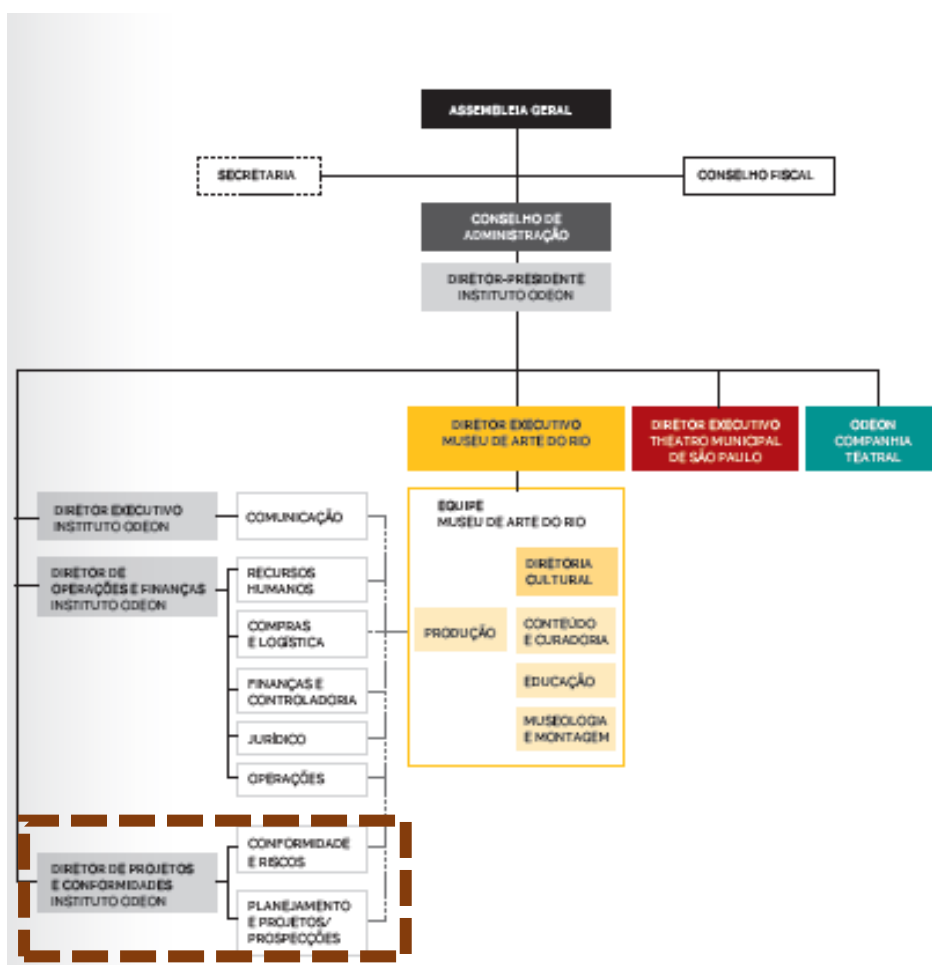
Em novembro de 2017, o Instituto Odeon sofre uma reformulação da equipe e contrata uma nova Direção Executiva com um perfil mais centralizador. Com isso, o EP, de acordo com as entrevistas, sofre algumas mudanças em sua estrutura e em seus processos. A área passa a executar, primordialmente, outras funções além do gerenciamento de projetos e perde o acesso ao orçamento, que passa a ser de conhecimento exclusivo da área financeira. Somado a isso, a área passa a ter sob sua responsabilidade não mais uma gerente exclusiva,<sup>110</sup> mas sim compartilhada com outro equipamento também gerido pela OS. Para acompanhar as atividades no dia a dia da área, é contratada uma coordenadora, Letícia Petribu, também certificada pelo PMI, porém, com um cargo que lhe dá menor autonomia e autoridade sobre os projetos. A

<sup>110</sup> Em 2017 o Instituto Odeon vence o edital para a gestão do Theatro Municipal de São Paulo, e alguns gerentes passam a atuar de forma compartilhada nos dois equipamentos.

associação destas ações permite afirmar que a instituição, enquanto permanece com essas características, passa a ser matricial-fraca, pois os projetos param de ter uma visão global de suas características principais de avaliação de qualidade, voltadas a garantir que os mesmos atinjam seus objetivos dentro de tempo e custo determinados. Portanto, em termos de fluxo interno e de integração das informações institucionais, é possível afirmar que neste momento há uma perda.

É preciso reforçar que esta é uma análise feita sob o ponto de vista exclusivo da gestão de projetos, que é a argumentação principal do presente trabalho. Portanto, não se pode afirmar que este seja um diagnóstico geral da qualidade de determinado gestor ou diretor sobre seus resultados finais para a instituição. Para tal, seria necessária uma avaliação mais ampla dos resultados e por outros pontos de vista como captação de recursos, retorno e valoração de mídias, acesso a órgãos governamentais, entre outros.

Figura 19 -- Organograma em 2017 com uma nova estruturação, contendo alguns gerentes compartilhados com o Teatro Municipal de São Paulo.



Fonte: MAR, 2017, p. 29.

Tabela 13 -- Características do EP dentro da estrutura organizacional do IO em 2017-2019.

TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	CARACTERÍSTICAS DA ÁREA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS – 2017-2019					
	Grupo de trabalho organizado por	Autoridade do Gerente do projeto	Papel do Gerente do projeto	Disponibilidade de recursos	Quem gerencia o orçamento do projeto	Pessoal administrativo de gerenciamento de projetos
<b>Matriz - Forte</b>	Por função, com gerente do projeto como uma função	Moderada a alta	Função designada em tempo integral	Moderada a alta	Gerente do Projeto	Full time
<b>Matriz - Fraca</b>	Função	Baixa	Em tempo parcial	Baixa	Gerente Funcional	Em tempo parcial
<b>Matriz - Equilibrada</b>	Função	Baixa a moderada	Em tempo parcial	Baixa a moderada	Misto	Em tempo parcial

Fonte: Adaptado de PMI, 2019.

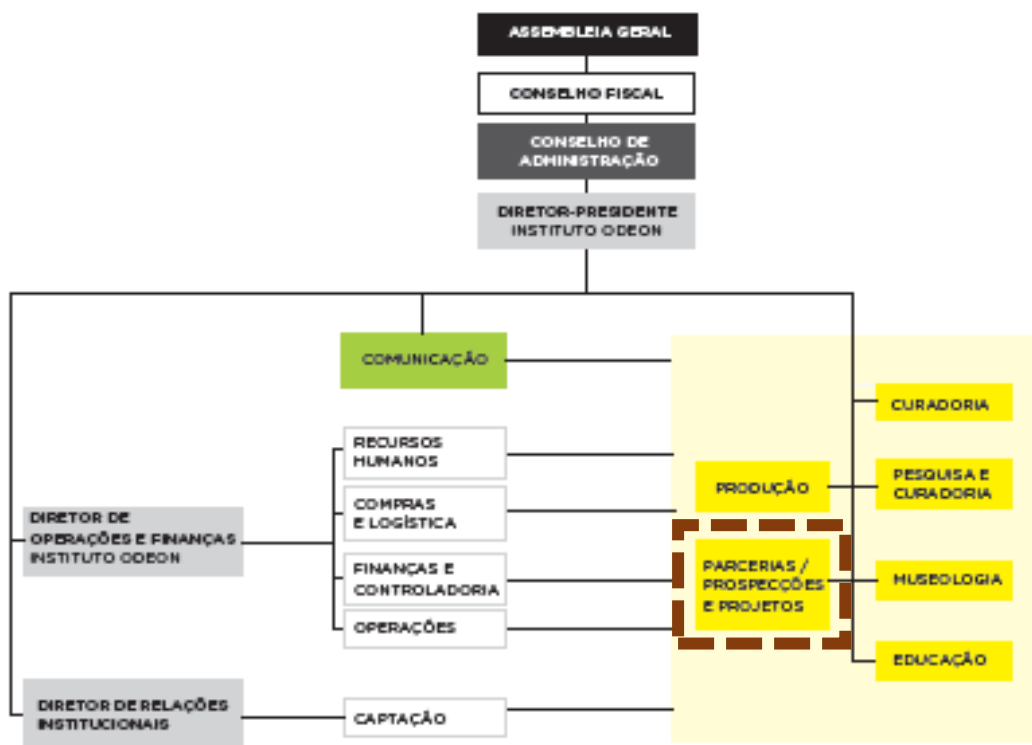
A partir de 2018, o museu passa a sofrer consecutivos atrasos nos repasses de seus recursos por parte da gestão de Marcelo Crivella. Tais ações foram associadas pela imprensa a um desejo político de sucateamento da instituição, criada por seu antecessor Eduardo Paes (ANGIOLILLO, 2019). Diversos jornais anunciaram este processo, validado pelo diretor artístico Evandro Salles pouco após ser destituído de seu cargo. Tanto Salles como Eleonora Santa Rosa foram desligados de suas funções diretivas por parte da OS gestora como forma de ajustar as despesas de manutenção do museu aos reduzidos repasses liberados pelo poder público neste período.

Há uma profunda crise financeira e política vivida pela instituição, devido às dificuldades insuperáveis do poder público em entender o papel cultural, educacional e socioeconômico do museu para a cidade e atender às suas necessidades básicas de manutenção. (SALLES, 2019a)

Esta crise se reflete no organograma apresentado no Relatório de Gestão do MAR de 2019, com apenas duas diretorias centralizando as áreas remanescentes. Em meio à crise apresentada e com a restrição dos recursos, o Escritório de Projetos retoma sua função integradora e, de certa maneira, pode auxiliar que as informações fluam de maneira mais integrada mesmo em meio às crescentes restrições orçamentárias. Neste sentido, o fato do Instituto optar por uma metodologia ágil torna-se fundamental, uma vez que o planejamento a longo prazo permanece um desafio, pois não é possível prever quando os repasses serão disponibilizados.



Figura 20 -- Organograma em 2019 após os cortes das equipes resultantes dos consecutivos atrasos e cortes nos repasses por parte da prefeitura municipal



Fonte: MAR, 2019, p.16.

Tabela 14 -- Características do EP dentro da estrutura organizacional do IO em 2019-2020.

TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	CARACTERÍSTICAS DA ÁREA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS – 2019-2020					
	Grupo de trabalho organizado por	Autoridade do Gerente do projeto	Papel do Gerente do projeto	Disponibilidade de recursos	Quem gerencia o orçamento do projeto	Pessoal administrativo de gerenciamento de projetos
<b>Matriz - Forte</b>	Por função, com gerente do projeto como uma função	Moderada a alta	Função designada em tempo integral	Moderada a alta	Gerente do Projeto	Full time
<b>Matriz - Fraca</b>	Função	Baixa	Em tempo parcial	Baixa	Gerente Funcional	Em tempo parcial
<b>Matriz - Equilibrada</b>	Função	Baixa a moderada	Em tempo parcial	Baixa a moderada	Misto	Em tempo parcial

Fonte: Adaptado de PMI, 2019.

Isto posto, ao se considerar o histórico relatado e os critérios de avaliação estabelecidos pelo PMI (2019), é possível afirmar que atualmente a gestão do Instituto no MAR possui características de uma matriz equilibrada. O objetivo desta análise não é relativizar as inúmeras perdas sofridas pela instituição após 2018, quando se iniciou

a redução dos repasses, mas sim reforçar a importância de se manter processos de integração como forma agilizar a comunicação entre as áreas, aumentando a eficiência e eficácia da instituição mesmo em tempos de crise.

Outra definição possível a partir das definições do PMI, indicadas no capítulo 3.1, é que a gestão do Odeon no MAR executa um ciclo de vida ágil em seus projetos. Esta afirmação se dá a partir da análise de um relativo dinamismo das mudanças e grande iteratividade dos departamentos, ações possibilitadas pelos *feedbacks* semanais ocorridos nas reuniões de *Scrum*. Porém, vale ressaltar que algumas das atividades descritas no capítulo supracitado não são efetivadas pelo EP no MAR. Não ocorre, por exemplo, a execução de processo de acompanhamento pelo cliente a partir de pequenas entregas (produtos); o que se tem é uma evolução linear das definições necessárias para se atingir o objetivo final. A lista de obras, as solicitações de empréstimos, a elaboração do projeto expográfico, as contratações de suprimentos e recursos e outras ações que não configuram entregas (produtos) propriamente ditas são etapas dessa execução, e não entregas.

#### **4.4.2 Fatores Ambientais da Empresa (FAE) dos projetos do MAR**

Conforme tratado no item 3.2, as instituições possuem regras e regulamentos que influenciam direta e indiretamente os resultados dos projetos, que podem ser vinculados a contextos externos e/ou internos da própria organização. O PMI considera que estes são os Fatores Ambientais da Empresa (FAE), ou seja, são fatores que proporcionam o **contexto** do projeto e que precisam ser levados em consideração previamente ao seu início, de forma a garantir sua eficácia com a maior eficiência possível. Como diretriz, o PMI considera que esses elementos são “entradas” para grande parte dos processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento, devendo ser atualizados ao final de grande parte dos processos (saídas) que ocorrem ao longo do projeto. Entre os FAEs externos, conforme tratado no capítulo 3.2, temos: as condições de mercado, as restrições legais, bancos de dados comerciais, pesquisas acadêmicas sobre o setor, padrões governamentais ou setoriais, considerações financeiras e elementos ambientais físicos (PMI, 2019).

No MAR, estes elementos se mostraram presentes de diversas formas: nas condições climáticas que influenciaram as especificações necessárias para a construção da Reserva Técnica, em uma região portuária de uma cidade tropical litorânea como o Rio de Janeiro; na utilização de padrões internacionais para a revisão de sua política de acervo e catalogação (*Spectrum*);<sup>111</sup> na pesquisa sobre a rede de

---

<sup>111</sup> SILVA, A., 2019, informação oral.

conexões entre museus com propósitos similares, que viabilizou a itinerância da exposição da artista Rosana Paulino, com curadoria de Pedro Nery e Valéria Piccoli, montada inicialmente na Pinacoteca do Estado de São Paulo;<sup>112</sup> e em diversos outros exemplos, visto que todo projeto que se inicia precisa ser contextualizado e tal contexto sempre lhe trará alguma especificidade. Entretanto, alguns merecem um relativo destaque aqui por demonstrarem como se dá a cadeia de gerenciamento. São dois os momentos que descrevem os esforços realizados para o entendimento dos vários contextos envolvidos na elaboração dos programas da Escola do Olhar, apresentados pela ex-gerente de educação Janaína Melo.

A partir da compreensão de que as metas e indicadores pactuados e aprovados junto à SMC por meio do Contrato de Gestão<sup>113</sup> devem ser considerados como restrições<sup>114</sup> para qualquer projeto no MAR, é possível compreender que a meta de alunos da rede pública atendidos anualmente – inicialmente prevista para um total de 70.000 pessoas (MAR, 2013) – seria um grande problema para a equipe do Educativo. Este número se mostrou inviável para um museu que começava a se estruturar em meio a um ambiente hostil perante suas comunidades, conforme descrito no capítulo 4.2.

Eu falei: “Olha isso é impossível! Primeiro que a gente não vai ter corpo técnico para ser capaz de atender isso”. Essa era uma lógica muito clara, historicamente falando. A lógica do pensamento não estava errada, mas ela estava associada a uma experiência de escala da Bienal. E que no contexto do museu e principalmente no contexto em que havia zero diálogo com a Secretaria de Educação - precisava se construir - eram estruturas, ao meu ver, impossíveis de serem realizadas. (MELO, 2020, informação oral)

A partir da compreensão deste contexto como entrada para o projeto de implementação do Programa de Visitas Educativas, foi necessário entender quais seriam os parceiros possíveis e estrategicamente indicados para a elaboração de um plano de ação que tornasse possível minimizar este déficit no menor tempo possível, compreendendo que isso poderia acontecer em médio ou até longo prazo.

---

<sup>112</sup> De acordo com Carlos Gradim (2019, informação oral), a itinerância permitiu que o museu atingisse a meta de exposições anuais, respeitando a sua missão, por um custo dentro dos limites estabelecidos após os cortes realizados pela Prefeitura no período, o que não seria possível com uma exposição inédita.

<sup>113</sup> A proposta para os indicadores do setor Educativo do museu apresentada inicialmente foi elaborada pela artista plástica e consultora de artes Stela Barbieri, que por muitos anos esteve à frente do programa educativo da Bienal.

<sup>114</sup> As **restrições** pelo PMI são as limitações impostas ao projeto e que devem ser consideradas como *sine qua non* em seu planejamento e execução. Ou seja, eventualmente, um projeto que possa comprometer a execução das metas pactuadas ou que não colabore para seu cumprimento, deve ser considerado com bastante reticência por parte da direção, visto que se a instituição gestora não alcançar os índices pactuados sem devida justificativa, ela pode arcar com complicações contratuais.

O programa [...] trazia em si uma complexidade que era da relação que precisava ser estabelecida com as instituições, com a rede de educação da cidade para poder executá-la. Então era preciso dar passos atrás para poder dar passos à frente. Era preciso anunciar uma negociação com a Secretaria, entender quais eram as suas dinâmicas, sua capacidade de articulação com a rede escolar, com a rede do Rio de Janeiro que é uma rede bem grande. Ela não é da escala de São Paulo, mas são 1.030 escolas. Era um volume grande escolas espalhadas por um território imenso. (MELO, 2020, informação oral)

Após todos os esforços para atingir este indicador em 2013, o público atendido por visitas educativas atinge o número de 34.074 pessoas – portanto, ainda abaixo da meta pactuada. Contudo, com base na análise dos dados colhidos ao longo do ano, na compreensão do contexto em questão e dos esforços realizados pela equipe do MAR, é possível realizar uma revisão deste indicador junto à Prefeitura. Desta forma, o índice sugerido para 2014 é recalculado para uma meta de 32.000 pessoas.

A análise das Partes Interessadas, ou *stakeholders*, conforme apresentado no item 3.3.2.10, é uma das dez Áreas de Conhecimento em gerenciamento de projetos. Não é à toa que o PMI considera este tema de extrema relevância em seus processos, a ponto de identificar este procedimento como uma área de atuação específica. Identificar as Partes Interessadas e, sobretudo, planejar, gerenciar e monitorar o seu engajamento ao longo de todo o projeto é fundamental para que ele seja atingido com qualidade ao final. Os Fatores Ambientais da Empresa são **entradas** para os processos desta área de conhecimento, mas, ao longo da compreensão de quem são os *stakeholders*, essas informações retroalimentam os FAEs, que são atualizados ao final de cada processo (**saídas**). O que a princípio se mostra imbuído de certa complexidade em função das denominações específicas de gerenciamento são, na prática, ações bem conhecidas do universo museológico e em especial dos departamentos educativos dos museus. O que se propõe aqui nada mais é do que uma possibilidade de sistematizar o diagnóstico para compreender quais são as comunidades vinculadas à instituição.

A partir do conhecimento da estrutura de governança organizacional da Escola do Olhar e, por consequência, do MAR, foi possível identificar a Secretaria de Educação como uma das Partes Interessadas<sup>115</sup> para o programa de Formação com Professores. A partir deste FAE como entrada para o processo de identificação (ver item 13.1 da Tabela 11), foi possível iniciar pela Secretaria a coleta e análise de dados (ambas ferramentas<sup>116</sup> deste processo) para compreender que a rede de professores que o MAR deveria atingir era muito maior do que pensado inicialmente.

---

<sup>115</sup> A definição das partes interessadas (*stakeholders*) é extremamente importante para o projeto, sendo inclusive tema de uma das Áreas de Conhecimento.

<sup>116</sup> Pelo PMI, as “ferramentas” são as técnicas usadas frequentemente em cada processo. Existem centenas de ferramentas e técnicas sugeridas pelo PMI e muitas delas podem, inclusive, ser aplicadas ao longo do gerenciamento do projeto.

Há uma falsa visão do Rio de Janeiro que fica concentrada na Baía de Guanabara, principalmente para quem tem a imagem da cidade e não vive a cidade. A Baía de Guanabara não é o Rio de Janeiro. A praia de Copacabana não é o Rio de Janeiro. O Rio de Janeiro é uma cidade que se estende quase que chegando em São Paulo, mas ela vai até Queimados. Ela vai até a Cidade da Baixada. Então tem toda uma dinâmica de um território imenso que tem que ser levado em consideração nesse trânsito, no momento que você pensa vindas de escolas de diferentes regiões da cidade. Se você está pensando, de novo trazendo uma fala do Paulo<sup>117</sup> que era importante daquele contexto. Não é um museu da zona sul. Não é um museu para Baía de Guanabara. É um museu para zona norte, é um museu pro Rio suburbano. E essa cara do Rio suburbano, da zona norte, ela não é visível para quem conhece o Rio de Janeiro como turista ou como uma imagem. Ela é visível para quem vive no Rio de Janeiro, pra quem vai pegar o ônibus, para quem vai pegar o trem, para quem vai lidar com as dinâmicas e desafios da cidade. Então era preciso dar esse passo atrás, reconhecer que cidade era essa, e essa pergunta já me era colocada pelo próprio Paulo no momento em que ele fala: “olha não estamos fazendo museu para a zona sul, fazendo museu para a zona norte, é um museu suburbano”, ele fala isso. Então, eu precisava entender que museu suburbano era esse, e em uma dada medida o projeto pedagógico que havia sido constituído, ele era organizado por esse programa de visitas que [...] não estava em consonância com esse museu, com as dinâmicas e os fluxos que esse museu suburbano, que esses deslocamento demandaria, então esse é um ponto. (MELO, 2020, informação oral)

O próximo passo focou em planejar o engajamento desses *stakeholders*, adaptando a proposta inicial para os cursos de formação dos educadores às restrições desse perfil que se via como necessário de ser cooptado pela Escola.

E o segundo ponto é que a proposta se organizava concursos de média e longa duração para professores da rede pública de ensino e cuja carga horária também não levava em conta essa diversidade do público e a próprio direito a circular na cidade. Se você pensar, um curso de 6 meses na praça Mauá para quem mora na Santa Cruz, é algo da ordem do desafio estratosférico porque Santa Cruz fica quase a duas horas do centro da cidade. E se você pensar ir e vir nesse percurso, e ainda ser professor... E você de repente não é professor em Santa Cruz, mas é professor em Caxias, como é que você iria encaixar na sua rotina de aula, na sua vida, nos seus compromissos, no seu momento de lazer, um curso de longa duração. Isso veio muito da escuta com a Secretaria, que sinalizava e dizia: “Olha, isso é impossível dentro da lógica de vida dos nossos professores. Não vejo professores se vinculando [...] a uma proposta que vai demandar deles mais do que dois, três, encontros”. Então eu preciso repensar os cursos que antes eram de média e longa duração, em curso de curta duração. Então seriam cursos curtos, condensados, rápidos, que poderiam ser encaixadas em uma janela do professor, ou que exigiriam dele um sacrifício, mas pelo menor tempo possível. (MELO, 2020, informação oral)

As ações da Escola, ao trazer esses professores para os cursos e os registrarem em seus cadastros, gera como saída<sup>118</sup> do processo a atualização dos FAEs com essas

---

<sup>117</sup> Paulo Herkenhoff.

<sup>118</sup> O PMI trata os produtos resultantes de cada processo como “saídas”.

inclusões, além de moldar a proposta dos cursos para os próximos anos da Escola do Olhar. A partir do depoimento de Janaína Melo (2020, informação oral) sobre a compreensão resultante da coleta de informações na Secretaria de Educação, é possível observar como o planejamento das Partes Interessadas ocorreu na prática, ainda que de forma intuitiva, sem a conscientização dos processos formais propostos pelo PMI.

A tabela abaixo demonstra através das cores quais processos são sugeridos para execução em cada Grupo de Processo do PMI, sendo o vermelho para Iniciação, o azul para Planejamento, o amarelo para Execução e o verde para Monitoramento e Controle. Foram marcados com um “x” os processos que foram ou que poderiam ter sido concluídos no exemplo das ações para o programa de Formação com Professores.

Tabela 15 – Processos sugeridos pelo PMI para a Área de Partes Interessadas.

ÁREA DE CONHECIMENTO: PARTES INTERESSADAS				
	INICIAÇÃO	PLANEJAMENTO	EXECUÇÃO	MONIT. E CONTROLE
PROCESSOS SUGERIDOS PELO PMI	Identificar as Partes Interessadas	Planejar o Engajamento das Partes Interessadas	Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas	Monitorar o Engajamento das Partes Interessadas
<b>ENTRADAS</b>	<b>13.1</b>	<b>13.2</b>	<b>13.3</b>	<b>13.4</b>
Documentos de negócios				
Acordos				
<b>Fatores Ambientais da Empresa</b>	X	X	X	X
<b>Ativos de Processos Organizacionais</b>	X	X	X	X
Termo de Abertura do Projeto				
Plano de Gerenciamento do Projeto				
Documentos do Projeto				
Dados de desempenho do trabalho				
<b>FERRAMENTAS</b>	<b>13.1</b>	<b>13.2</b>	<b>13.3</b>	<b>13.4</b>
<b>Opinião especializada</b>	X	X	X	
<b>Coleta de dados</b>	X	X		
Habilidades interpessoais e de equipe			X	X
<b>Reuniões</b>	X	X	X	X

Continua

Tabela 15 – Processos sugeridos pelo PMI para a Área de Partes Interessadas

Conclusão

ÁREA DE CONHECIMENTO: PARTES INTERESSADAS				
	INICIAÇÃO	PLANEJAMENTO	EXECUÇÃO	MONIT. E CONTROLE
PROCESSOS SUGERIDOS PELO PMI	Identificar as Partes Interessadas	Planejar o Engajamento das Partes Interessadas	Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas	Monitorar o Engajamento das Partes Interessadas
FERRAMENTAS	13.1	13.2	13.3	13.4
<b>Análise de dados</b>	X	X		X
<b>Tomada de decisões</b>		X		X
Representação de dados				
Habilidades de Comunicação				
Regras básicas				
SAÍDAS	13.1	13.2	13.3	13.4
Solicitações de mudanças				
Atualização do plano de gerenciamento do projeto				
Atualizações de documentos do projeto	X		X	X
Informações sobre o desempenho do trabalho				
<b>Registro das Partes Interessadas</b>	X			
<b>Plano de engajamento das partes interessadas</b>				

Fonte: PMI, 2019.

Este exemplo busca, a partir da contraposição entre os processos do PMI e o histórico de uma ação pontual de um gerente com um perfil aberto à escuta, desmistificar a ideia de “burocratização” da gestão de projetos; mostra, igualmente, que uma instituição não pode perder este tipo de ação por deixar de adotar uma metodologia em seus processos e por não ter uma memória de suas boas ações. Estas soluções não podem ser resultado somente de personalidades ímpares que, caso não estivessem em confluência, apresentariam resultados distintos. O depoimento de Melo (2020, informação oral) demonstra uma ação resultante da sensibilidade e da experiência dos profissionais envolvidos. O que se pretende é demonstrar que esse procedimento é possível de ser trabalhado como um processo, com registros e procedimentos padronizados ao longo de suas etapas que possibilitem, ao final, a criação de memória institucional.

Outro importante FAE observado em alguns projetos foi o descaso que marcou a gestão do prefeito Marcelo Crivella nos últimos anos, se mostrando um limitador não somente pelos atrasos e cortes nos repasses para o museu, mas também em seus depoimentos e posicionamentos em relação à programação do museu. Apesar de, em seus depoimentos, não ter sido formalizado o quanto de atuação o prefeito representou

em termos práticos,<sup>119</sup> é inegável a sua influência, mesmo que indireta, sobre o cancelamento da possível itinerância da exposição “Queermuseu”, inicialmente apresentada no Santander Cultural, em São Paulo. Se o prefeito, responsável pela liberação dos recursos da instituição, vem a público se pronunciar contrário a uma exposição, consolida um acontecimento que precisa ser considerado como entrada em um projeto – seja para se elaborar estratégias, manter ou cancelar a exposição, uma vez que é preciso estar ciente dos possíveis resultados do enfrentamento com sua principal fonte de receita. Este é, inclusive, um dos maiores desafios que os museus enfrentam, uma vez que são equipamentos que quase nunca conseguem se manter exclusivamente com suas receitas (bilheteria, loja, café, etc.), fato que sempre os coloca em lugar de fragilidade em relação à sua autonomia.

As normas governamentais também são fatores que precisam ser respeitados em qualquer projeto. Neste sentido, além das legislações já apresentadas no capítulo 2.4, como a Lei das OS (Lei nº 9.637/98), do Estatuto dos Museus (Lei nº 11.904/2009), do Mecenas (Lei nº 8.313/91), o Plano Nacional de Cultura em vigor (EC nº 49/2005), o Sistema Nacional de Cultura (EC nº 71/2012), a Lei de Incentivo à Cultura (Lei nº 8.313/91) e a sua respectiva Instrução Normativa em vigor, também precisam ser consideradas as legislações e acordos determinados entre o governo e a instituição gestora em questão. Neste conjunto, se enquadram o atual Contrato de Gestão do Museu de Arte do Rio (IC nº 12.712/2017)<sup>120</sup> e toda a legislação aplicável vinculada a ele, conforme trecho presente no próprio contrato de gestão em sua cláusula primeira:

Este CONTRATO DE GESTÃO se rege por toda legislação aplicável à espécie, que desde já se entende como integrante do presente termo, especialmente pela Lei Municipal nº 5.026/2009,<sup>121</sup> regulamentada pelos Decretos Municipais nº 30.780/2009,<sup>122</sup> nº 30.907/2009,<sup>123</sup> nº

---

<sup>119</sup> Marcelo Crivella se manifestou publicamente desfavorável ao recebimento da itinerância pelo MAR em diversos meios de comunicação. Nas palavras do prefeito, “saiu no jornal que vai ser no MAR. Só se for no fundo do mar” (MARTÍN, Maria. Crivella veta no Rio a exposição Queermuseu, censurada em Porto Alegre. 2017. **El País Brasil**. Disponível em: [https://brasil.elpais.com/brasil/2017/10/04/cultura/1507068353\\_975386.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2017/10/04/cultura/1507068353_975386.html). Acesso em: 20 nov. 2020).

<sup>120</sup> O Contrato de Gestão de 2012 é renovado em 2017 através de um novo chamamento público em que o Instituto Odeon permanece como OS mais qualificada para permanecer à frente da gestão do MAR (Prefeitura do Rio de Janeiro. **Instrumento Contratual nº 12.712/2017**. Disponível em: [https://museudeartedorio.org.br/wp-content/uploads/2019/07/contrato\\_de\\_gestao\\_2.pdf](https://museudeartedorio.org.br/wp-content/uploads/2019/07/contrato_de_gestao_2.pdf). Acesso em: 21 nov. 2020).

<sup>121</sup> Dispõe sobre a qualificação de entidades como Organizações Sociais e dá outras providências. Autor: Poder Executivo.

<sup>122</sup> Regulamenta a Lei Municipal nº 5.026/2009, que dispõe sobre qualificação de entidades como Organizações Sociais e dá outras providências.

<sup>123</sup> Determina requisito para entidades qualificadas como Organizações Sociais nos termos da Lei Municipal nº 5.026/2009 e dá outras providências.



30.916/2009,<sup>124</sup> nº 31.618/2009,<sup>125</sup> nº 31.897/2020,<sup>126</sup> nº  
32.318/2010,<sup>127</sup> nº 33.010/2010,<sup>128</sup> nº 35.645/2012,<sup>129</sup> nº  
38.300/2014,<sup>130</sup> nº 41.209/2016,<sup>131</sup> nº 41.210/2016,<sup>132</sup> nº  
41.212/2016,<sup>133</sup> nº 41.214/2016,<sup>134</sup> pelas Resoluções CGM nº  
1.105/2013<sup>135</sup> e 1.121/2013;<sup>136</sup> pela Lei nº 8.080/1990,<sup>137</sup> pelas normas  
da Lei Federal nº 8.666/1993<sup>138</sup> e suas alterações, pelo Código de  
Administração Financeira e Contabilidade Pública do Município do Rio  
de Janeiro (CAF), instituído pela Lei Municipal nº 207/1980<sup>139</sup> e suas  
alterações, ratificadas pela Lei Complementar Municipal nº 01/1990,<sup>140</sup>  
e pelo Regulamento Geral do Código Supracitado (RGCAF), aprovado  
pelo Decreto Municipal nº 3.221/1981<sup>141</sup> e suas alterações, pela Lei  
Complementar Federal nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal),  
pelo Decreto Municipal nº 21.083/2002 (cotas para mulheres e para  
pessoas de cor negra), bem como pelos preceitos de direito público,  
pelas disposições do Edital de Convocação Pública e de seus anexos,  
tais como o Projeto Básico, e o Programa de Trabalho da  
CONTRATADA e pelas disposições deste CONTRATO DE GESTÃO.  
A CONTRATADA declara conhecer todas essas normas e concorda  
em sujeitar-se incondicional e irrestritamente às suas prescrições,  
sistema de penalidades e demais regras constantes ainda que não  
expressamente transcritas neste instrumento. (Prefeitura do Rio de  
Janeiro, 2017)

Segundo consta na citação, um dos itens a serem considerados é o Plano de Trabalho. Conforme dito anteriormente, as metas e indicadores a serem alcançados ao longo da gestão são itens fundamentais a serem examinados não somente como FAE,

<sup>124</sup> Altera o Decreto nº 30.780/2009 e dá outras providências.

<sup>125</sup> Altera o Decreto nº 30.780/2009 e dá outras providências.

<sup>126</sup> Altera o Decreto nº 30.780/2009.

<sup>127</sup> Torna obrigatória a apresentação da certidão de regular funcionamento das Fundações, expedida pelo Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro, para contratar ou conveniar com a Prefeitura do Rio de Janeiro.

<sup>128</sup> Dispõe sobre critérios para a aplicação financeira dos saldos de recursos transferidos a Organizações Sociais por conta de Contratos de Gestão firmados com a municipalidade.

<sup>129</sup> Dispõe sobre a obrigação das Organizações Sociais contratarem os serviços de segurança e vigilância fornecidos pelo Programa Estadual de Integração na Segurança – PROEIS.

<sup>130</sup> Dá nova redação à alínea “C”, do inciso I, do artigo 1º, inclui os §§ 4º, 5º e 6º ao mesmo artigo 1º do anexo único ao decreto “N” nº 30.780/2009 e dá outras providências.

<sup>131</sup> Determina a utilização das atas de registro de preços da Prefeitura pelas Organizações Sociais.

<sup>132</sup> Determina o monitoramento de preços praticados pelas Organizações Sociais.

<sup>133</sup> Dispõe sobre a proibição de contratação de cônjuges ou parentes nos Contratos de Gestão celebrados com o município.

<sup>134</sup> Dispõe sobre a transparência das aquisições e contratações de obras e serviços pelas Organizações Sociais nos Contratos de Gestão celebrados com o município.

<sup>135</sup> Institui a prestação de contas de contratos de Gestão com Organizações Sociais de que trata a Lei nº 5.026/2009, que deverá ser remetida à Controladoria Geral do Município – CGM, para fins de certificação pela Auditoria Geral.

<sup>136</sup> Dá nova redação ao art. 2º da Resolução CGM nº 115/2013, que institui a prestação de contas de Contratos de Gestão com Organizações Sociais de que trata a Lei nº 5.026/2009.

<sup>137</sup> Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências.

<sup>138</sup> Institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.

<sup>139</sup> Código de Administração Financeira e Contabilidade Pública do Município do Rio de Janeiro.

<sup>140</sup> Ratifica o Código de Administração Financeira e Contabilidade Pública do Município do Rio de Janeiro, instituído pela Lei nº 207/1980 e dá nova redação ao parágrafo único e seu art. 259.

<sup>141</sup> Aprova o Regulamento Geral do Código de Administração Financeira e Contabilidade Pública do Município do Rio de Janeiro.

mas como elemento restritivo dos projetos no MAR, uma vez que, de acordo com o Contrato de Gestão, “os valores correspondentes aos repasses financeiros estão vinculados ao cumprimento das metas pactuadas no programa de trabalho”, cabendo à Comissão de Avaliação verificar o percentual de atendimento das aludidas metas (Prefeitura do Rio de Janeiro, 2017).

Se considerado o Contrato de Gestão vigente, assinado em 2017 para o período de 2017 a 2020, 92% das metas foram alcançadas em 2018, 88% em 2019 e, após a repactuação acordada para o período de maio a dezembro de 2020, mesmo com os cortes dos repasses, todas as metas pactuadas foram atendidas no período, demonstrando relativa eficiência por parte da organização neste sentido. Ao verificar os resultados apresentados pelos relatórios gerenciais ao longo desses três últimos anos (anexo VII), alguns pontos saltam aos olhos, como: o crescimento fora das expectativas nos índices de captação de 2019, chegando a 130% sobre o total dos valores repassados diretamente pela a prefeitura via Contrato de Gestão; os resultados de público, que totalizam quase o dobro de 2017; e o crescimento de quase 500% de público nas atividades da Escola do Olhar (EO) em 2019 (MAR, 2019). Estes índices expõem o caráter de exceção deste período.

São diversos os fatores ambientais externos que, à exceção dos restritos exemplos apresentados neste estudo de caso, precisam ser considerados ao longo do projeto: padrões nacionais e internacionais de conservação, pesquisa orçamentária no mercado sobre serviços específicos do universo museológico, manuais nacionais e internacionais de gestão de acervos (*Spectrum*), taxas de câmbio, juros, inflação, tarifas, localizações geográficas (e sua influência sobre itinerâncias e empréstimos internacionais), códigos de ética tanto do Instituto<sup>142</sup> quanto de instituições nacionais e internacionais como o ICOM, o IBRAM e a UNESCO, e outros fatores diversos. Dentro deste vasto universo de possibilidades, cada projeto determinará qual documentação será interessante recolher, a depender de suas características e o quanto elas irão influenciar o resultado final do projeto.

Assim como existem fatores ambientais da empresa que são externos a ela e aos projetos, também existem fatores internos que precisam ser considerados, uma vez que também geram impactos, influências ou processos determinados que precisam ser cumpridos ao longo da sua execução. Um dos primeiros FAE internos que deve ser verificado é composto por missão, visão e valores da instituição. No caso deste objeto de estudo e dentro do recorte temporal desta pesquisa, deve ser considerada tanto a

---

<sup>142</sup> Instituto Odeon. **Código de Conduta e Ética**. Disponível em: [http://institutoodeon.org.br/wp-content/uploads/2015/04/C%C3%B3digo-de-conduta-e-%C3%A9tica\\_Instituto-Odeon.pdf](http://institutoodeon.org.br/wp-content/uploads/2015/04/C%C3%B3digo-de-conduta-e-%C3%A9tica_Instituto-Odeon.pdf). Acesso em: 20 nov. 2020.

tríade determinada para o MAR quanto para o Instituto (ver Figura 6). Da mesma forma, o organograma vigente, apresentado no capítulo anterior, indica como se estrutura tanto a organização como suas equipes, possibilitando o entendimento das mesmas e das Partes Interessadas dos projetos. Lembrando que, quando se pensa este organograma, ele está inserido em um contexto com a Secretaria, com a Fundação Roberto Marinho, com o Conselho Administrativo do Instituto e com o Conselho Municipal do Museu de Arte do Rio (CONMAR).

Existe uma série de documentos que também se enquadram ente os FAE internos do MAR. Entre eles estão diversas documentações que pertencem à instituição gestora, como o Regimento Interno do IO,<sup>143</sup> seu Estatuto,<sup>144</sup> Código de Conduta e Ética,<sup>145</sup> Política de Gestão de Cargos e Salários,<sup>146</sup> Manual de Recursos Humanos,<sup>147</sup> Cadastro padrão para fornecedores<sup>148</sup> e Regulamento de Compras.<sup>149</sup>

Contudo, existem FAEs que são fundamentais em se tratando de instituições museológicas e que devem ser levados em consideração até mesmo por uma questão legal, visto que, de acordo com o artigo 44 do Estatuto dos Museus (Lei nº 11.904/2009), “é dever dos museus elaborar e implementar o Plano Museológico”; além disso, o artigo 45 enfatiza que:

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

---

<sup>143</sup> Id. **Regimento Interno**. Disponível em: [http://institutoodeon.org.br/wp-content/uploads/2015/04/regimento\\_interno1.pdf](http://institutoodeon.org.br/wp-content/uploads/2015/04/regimento_interno1.pdf). Acesso em: 20 nov. 2020.

<sup>144</sup> Id. **Estatuto Social do Instituto Odeon**. Disponível em: <http://institutoodeon.org.br/wp-content/uploads/2020/10/Estatuto.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2020.

<sup>145</sup> Instituto Odeon. **Código de Conduta e Ética**. Disponível em: [http://institutoodeon.org.br/wp-content/uploads/2015/04/C%C3%B3digo-de-conduta-e-%C3%A9tica\\_Instituto-Odeon.pdf](http://institutoodeon.org.br/wp-content/uploads/2015/04/C%C3%B3digo-de-conduta-e-%C3%A9tica_Instituto-Odeon.pdf). Acesso em: 20 nov. 2020.

<sup>146</sup> Id. **POLÍTICA DE GESTÃO DE CARGOS E SALÁRIOS**. Disponível em: <http://institutoodeon.org.br/wp-content/uploads/2015/04/Programa-de-cargos-e-sal%C3%A1rios-Final.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2020.

<sup>147</sup> Id. **Manual de Recursos Humanos**. Disponível em: <http://institutoodeon.org.br/wp-content/uploads/2015/04/Manual-de-RECURSOS-HUMANOS.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2020.

<sup>148</sup> Id. **Cadastro Fornecedor**. Disponível em: <http://institutoodeon.org.br/wp-content/uploads/2015/04/Cadastro-Fornecedor.html>. Acesso em: 20 nov. 2020.

<sup>149</sup> Id. **REGULAMENTO DE COMPRAS E CONTRATAÇÕES DO INSTITUTO ODEON**. Disponível em: [http://institutoodeon.org.br/wp-content/uploads/2015/04/regulamento\\_de\\_compras\\_e\\_contratacoes1.pdf](http://institutoodeon.org.br/wp-content/uploads/2015/04/regulamento_de_compras_e_contratacoes1.pdf). Acesso em: 20 nov. 2020.

Apesar de existir uma versão do Plano Museológico<sup>150</sup> para o MAR, elaborado pela Fundação Roberto Marinho no período prévio à abertura, ele não foi oficializado nem revisado ao longo dos sete anos de gestão do Instituto Odeon. Ao longo desta dissertação é possível verificar que alguns elementos que normalmente estão contidos em um Plano Museológico foram contemplados ao longo dessa gestão na definição da tríade “missão, visão e valores” do museu e na identificação de seus públicos, de seus espaços e de seus acervos. Também foram concluídos o Planejamento Estratégico (2013) e a política de acervos – recentemente revisada pela equipe de Museologia do MAR.

No entanto, é importante ressaltar o quanto o detalhamento de todos os programas especificados no Estatuto dos Museus,<sup>151</sup> ademais considerando seu caráter interdisciplinar, precisa ser definido e compatibilizado em um único documento – principalmente por se tornar um dos principais FAEs que uma instituição museológica pode ter a seu favor para pensar, planejar e executar seus projetos.

#### **4.4.3 Ativos de Processos Organizacionais (APOs) do MAR**

Conforme apresentado no capítulo 3.2, os Ativos de Processos Organizacionais (APOs) “são os planos, processos, políticas, procedimentos e bases de conhecimento específicos da organização e por ela usados” que podem influenciar no gerenciamento dos projetos (PMI, 2019).

No MAR, os APOs mais evidentes dentro do recorte desta dissertação são os procedimentos vinculados às reuniões de *Scrum*. Ou seja, além dos processos semanais de reuniões coletivas e com as áreas, também se destacam os softwares de gerenciamento utilizados, como no caso do SCOPI, utilizado para o registro e acompanhamento dos projetos, e do *ProjectLibre*, um *software* de gerenciamento do tempo (cronograma).

As plataformas de dados da instituição normalmente são relevantes ativos que influenciam os projetos e até mesmo a seleção dos recursos para os mesmos. Não à toa, uma eventual troca destes dispositivos pode ser tarefa complexa para uma instituição. Nestes casos, o processo de migração de um software para outro pode se

---

<sup>150</sup> O Plano Museológico do MAR se baseou na Portaria Normativa do IPHAN de nº 1 de 05 de julho de 2006 e contou com a participação de representantes da Prefeitura do Rio, da Secretaria de Cultura, da Fundação Roberto Marinho, do curador Paulo Herkenhoff, do arquiteto Paulo Jacobsen e da educadora Stella Barbieri. As entrevistas e organização geral do documento foram feitas pela empresa MM Museologia e Projetos Culturais, da museóloga Margareth de Moraes.

<sup>151</sup> O Estatuto dos Museus determina que o Plano Museológico deve estabelecer diretrizes para os seguintes programas: Institucional, de Gestão de Pessoas, de Acervos, de Exposições, Educativo e Cultural, de Pesquisa, Arquitetônico-Urbanístico, de Segurança, de Financiamento e Fomento, de Comunicação e de acessibilidade a todas as pessoas (BRASIL, 2009).

transformar em um projeto com escopo, prazo e custos definidos, com necessidade de integração e planejamento das ações; isto era exatamente o que ocorria no MAR no momento das entrevistas com a equipe de Museologia, conforme depoimento da museóloga Bianca Tibúrcio (2019, informação oral):

Atualmente [...] a gente não está fazendo a catalogação. A gente está fazendo a migração do banco de dados. Porque a gente usava a plataforma Pergamum,<sup>152</sup> [...] que é especificamente para biblioteca. A gente a comprou em 2013, e passou a usar em 2015, porque a gente teve uma grande entrada de obras de arte. [...] Então a gente usou primeiro um Excel e depois a gente passou para o Pergamum. Dava certo, porque o Pergamum é baseado em MARC 21 que é [...] um sistema de biblioteca. [...] Mas com passar do tempo a gente viu que não dava conta, porque não é uma base de gerenciamento de acervo. Está muito longe disso. É só de catalogação mesmo. [...] Então com o passar do tempo, a relação foi ficando muito desgastada, e aí a gente [...] viu a possibilidade, através da verba do BNDES, e a gente viu outra plataforma. Aí a gente adquiriu o Sistemas do Futuro.<sup>153</sup> [...] A gente está com o In Patrimônio, o InWeb e o InArt. [...] Porque a gente fez o seguinte: o Pergamum colocava os três juntos: Museologia, a Biblioteca e o Arquivo. Porque aqui o Arquivo está subordinado à Biblioteca. E aí a gente usava todo mundo o Pergamum, mas a relação foi ficando ruim, e mesmo a Bibliotecária que gerencia o arquivo não estava gostando do Pergamum. Então a gente sentou, conversou, e a decisão foi que a gente ia para o Sistemas do Futuro junto com Arquivo - que eles também dão conta desse tipo de documentação - e a Biblioteca vai para o Sophia, que é um sistema que tem uma longa expertise nessa parte de Biblioteca. O Sistema do Futuro não tem a parte de Biblioteca. Então a Biblioteca [...] fez a migração para o Sophia e está fazendo do Arquivo para o Sistemas do Futuro, e a gente, museológica, está fazendo a parte do acervo. E aí [...] estamos fazendo o seguinte: a gente teve um treinamento, e [...] a gente privilegiou contratar pessoas que já tinham experiência com o Pergamum. Porque você precisa entender como o Pergamum funciona, para entender como é que o Sistema do Futuro funciona, para você poder pegar aquela informação e jogar para um determinado campo, ou pegar para informação, desmembrar ela, mastigar ela, e fazer do jeito que o Sistema do Futuro pensa. E isso é uma loucura porque que se o Pergamum tem 60 campos, o Sistema do Futuro tem 400. [...] Então é isso que a gente está fazendo agora. (TIBÚRCIO, 2019, informação oral)

Este exemplo demonstra duas possibilidades de olhar para um mesmo objeto por meio do gerenciamento – neste caso, o *software* de gestão de acervos e de

---

<sup>152</sup> O sistema Pergamum, que pertence à Associação Paranaense de Cultura, é gerenciado pela Assessoria de Tecnologia da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (Pergamum. **Pergamum:** Soluções em softwares para a área da Educação. Disponível em: [http://www.pergamum.pucpr.br/?gclid=Cj0KCQiA5bz-BRD-ARIsABjT4nhKHWBE5qcJhsVIKH94KogiRr0eZfoNfUIBR--sKnLCQXefwh3EV4saAh5GEALw\\_wcB](http://www.pergamum.pucpr.br/?gclid=Cj0KCQiA5bz-BRD-ARIsABjT4nhKHWBE5qcJhsVIKH94KogiRr0eZfoNfUIBR--sKnLCQXefwh3EV4saAh5GEALw_wcB). Acesso em: 08 dez. 2020).

<sup>153</sup> O Sistemas do Futuro é uma plataforma de tecnologia da informação para Gestão do Patrimônio Cultural e Natural. Possui diversos produtos específicos para acervos com patrimônios variados (cultural móvel, cultural imóvel, natural, imaterial, documental) (Sistemas do Futuro. **Sistemas do Futuro**. Disponível em: <https://sistemasfuturo.pt/>. Acesso em: 08 dez. 2020).

pesquisa. Além de explicitar a importância e a influência dos sistemas utilizados pela instituição nos projetos, visto que a catalogação dos itens do acervo nestes sistemas é tida como um projeto dentro do museu e é uma meta a ser acompanhada semanalmente pela área de projetos, também elucida de que forma a implementação e/ou migração de um sistema de dados pode ser tratada como um projeto.

Além destes APOs, o MAR trabalha com documentos que são padrão em uma instituição museológica, como: o termo de empréstimo de obra; o relatório de instalações (*facility report*); os modelos de laudos e fichas de conservação e restauro; padrões de lista de obras; fichas de catalogação; *mailing* de fornecedores, de instituições, de artistas, colecionadores, vizinhos e amigos; documentos legais e institucionais; ente outros.

Ainda assim, existem poucas bases de compilação dos conhecimentos organizacionais adquiridos ao longo do tempo, restando às atas das reuniões semanais de *Scrum*, ao histórico de ações do SCOPI e aos *e-mails* o registro dos históricos dos projetos. Até mesmo as reuniões *Kick off* não possuem registros de suas decisões e definições em atas, de forma que informações passadas em reunião não permanecem disponíveis para consultas posteriores.

Este é certamente um ponto de observação relevante, uma vez que o fato do museu não poder compartilhar um repositório do conhecimento adquirido ao longo das exposições e dos projetos entre as equipes e gestões representa uma perda do conhecimento para a instituição. A preocupação em organizar um banco de dados de lições aprendidas, assim como compilar os históricos dos últimos custos efetivados, de forma a se ganhar parâmetros para os novos projetos, leva à criação de ferramentas e ativos fundamentais para o trabalho das equipes.

A execução deste repositório pode ser algo simples de ser construído a partir de uma cultura institucional de criar procedimentos para registros destes acontecimentos em documentos, como nos Termos de Encerramento (ver modelo anexo VI). Também é possível se utilizar de instrumentos comuns e gratuitos, como questionários online de plataformas como Google ou Office. Nos casos das distribuições de questionários para as equipes envolvidas nos projetos, é possível planilhar as respostas e organizá-las por categorias, como por exemplo: o tipo de exposição (temporária, de longa duração, itinerância de outra instituição, artista do acervo, obras existentes ou *site-specific*, entre outras classificações possíveis); a área envolvida (conservação, produção, captação de recursos, curadoria, etc.); o ano; o tipo de impacto (custo, prazo, alteração no escopo, etc.); e outras possibilidades. Este repositório poderia ser pesquisado antes de se iniciar o projeto (entradas) e, a partir da pesquisa, seria possível identificar as melhores

soluções – e, quando não fosse possível encontrar uma solução, o processo poderia levantar recomendações sobre o que deveria ser evitado ou mitigado no projeto.

Muitos gestores tendem a temer que os registros de contratempos e de decisões que eventualmente tenham gerado custos extras ou danos sejam, de alguma forma, prejudiciais para sua própria imagem. Trata-se de um pensamento que desconsidera o fato de que esse tipo de situação faz parte do processo de execução de produtos com certo grau de ineditismo, como é o caso de um projeto (conceitualmente “único”, conforme anteriormente apresentado). O registro das lições aprendidas, portanto, permite à instituição ter cada vez mais parâmetros para lidar com este ineditismo de forma madura, sem perder esse conhecimento cada vez que um gestor ou funcionário sai da instituição.

#### 4.4.4 O *Scrum* no MAR

Apesar do EP do MAR utilizar processos ágeis de gerenciamento e, em sua maioria, os sugeridos pelo *Scrum*, é preciso ressaltar que eles foram bastante adaptados. É válido lembrar que as adaptações são esperadas quando se trata de metodologias de gerenciamento que precisam ser aplicadas em um contexto organizacional – sempre único e específico para cada realidade e/ou instituição. Ainda assim, pontos essenciais do *Scrum* acabaram por ser desconsiderados neste museu, gerando algumas perdas na otimização dos resultados. Esta análise é compreendida pela área de projetos, que ao longo do tempo foi buscando corrigir lacunas e amadurecer o conceito inicial, conforme depoimento da coordenadora do departamento de Planejamento e Projetos, Letícia Petribu:

E o maior foco hoje está nas metodologias ágeis. Isso a gente faz muito uso. É uma coisa que funciona muito para Gradim. Nunca deixou de acontecer as reuniões semanais de *Scrum*. As questões que saem dali [...] são resolvidas ali. Não é o *Scrum*. Idealmente a gente teria que fazer reuniões de *Scrum*, por projetos e não envolvendo o museu inteiro. Que é isso que acontece. São quase 20 pessoas no *Scrum* toda semana. Seriam reuniões por projeto, seriam reunião diárias, seriam reuniões mais curtas, seriam reunião com mais autonomia [...]. Mas o *Scrum* serve para isso. Para replanejar com uma frequência maior. Para estabelecer ao dono da instituição uma frequência maior de replanejamentos ágeis. (PETRIBU, 2019, informação oral)

Portanto, conforme apresentado no depoimento de Petribu (2019, informação oral), o Instituto utiliza procedimentos que são **inspirados** no *Scrum*, bastante adaptados em prol do que a direção considerou ideal para o dia a dia do museu. Basicamente, a instituição realiza três tipos de eventos relacionados ao gerenciamento dos projetos: a reunião inicial de abertura do projeto, ou reunião *Kick off*; as reuniões

semanais de *Scrum*, com duração média de 15 minutos; e as reuniões semanais de acompanhamento com as áreas separadas.

O modelo de reunião de abertura, ou *Kick off*, apesar de ser esmiuçado pelas metodologias tradicionais, também é considerado relevante em metodologias ágeis. Trata-se de uma etapa prévia à oficialização do Termo de Abertura, que ocorre quando as definições principais do projeto estão quase todas formalizadas, inclusive os custos vinculados, o prazo final de entrega e as definições dos *stakeholders*, das restrições e das premissas, entre outros pontos. O *Kick off* é o momento em que as principais partes envolvidas apresentam os pontos chave a serem conhecidos e compartilhados entre as áreas para que seja possível, a partir deles, aprofundar as informações, prover os dados e colaborar com a documentação da abertura oficial. Nas reuniões de *Kick off* são também apresentados os responsáveis pelo projeto (*Product Owner*), que podem ser os curadores das exposições, os coordenadores dos cursos da Escolha do Olhar, os responsáveis pelos acervos ou até mesmo o coordenador da área de Planejamento. De certa forma, a incorporação deste formato rápido de abertura pelas áreas e, sobretudo, a compreensão do valor do conteúdo obtido nesses momentos foram confirmadas em diversos depoimentos:

O *Kick off* hoje já é incorporado. As pessoas pedem: “Já pode fazer *Kick Off*?” Isso hoje já existe. Eu não sei se é um preconceito da área mesmo [...] desses nomes em inglês. [...] Uma vez eu até brinquei com a curadoria. Eu falei: “Gente, esse nome [...] nada mais é do que você compartilhar com as pessoas o que vai ser feito”. Porque isso está na cabeça de quem cria, mas toca em outras áreas. É só uma ferramenta que ajuda em um trabalho não alienado. Porque a pessoa de Compras [...] ela precisa saber por que que ela está trabalhando. Qual é o cronograma? Qual é o conceito? Então chame como quiser, chame de “trabalho não alienado”. Esse é o valor da coisa. Eu acho que, minimamente, o que foi incorporado foi o *Kick off*. (PETRIBU, 2019, informação oral)

[...] Tinha o dia de abertura, todo mundo sentava, a curadoria explicava o que que era a exposição e a partir disso, a gente dava o *start*. A gente via que já estava um pouco estruturada a ideia do que que ia ser a exposição, e aí era dada a largada. E aí a gente abria, a gente abre o centro de custo dentro do Sankhya<sup>154</sup> e começa. A partir disso a gente começa a fazer as contratações, e o que é necessário para abrir a exposição. (PAIVA, 2019, informação oral)

O *Kick off*, eu acho que ele é algo fundamental, porque primeiro que ele te apresenta todo o orçamento, cronograma, as responsabilidades das diferentes áreas, a vinculação de uma etapa com a outra, então

---

<sup>154</sup> Sistema de Gestão de Negócios utilizado do Museu de Arte do Rio (Sankhya Gestão de Negócios). **ERP Sankhya**. Disponível em: [https://www.sankhya.com.br/o-mais-completo-erp/?utm\\_source=adwords&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=sp&utm\\_term=sankhya&gclid=CjwKCAiAwrf-BRA9EiwAUWwKXiHMCtJug0q9\\_T8P\\_u\\_Jglz0n0KBpxUV-laJPJUs6M80Ah8bzm0FXxoCpWYQAvD\\_BwE](https://www.sankhya.com.br/o-mais-completo-erp/?utm_source=adwords&utm_medium=cpc&utm_campaign=sp&utm_term=sankhya&gclid=CjwKCAiAwrf-BRA9EiwAUWwKXiHMCtJug0q9_T8P_u_Jglz0n0KBpxUV-laJPJUs6M80Ah8bzm0FXxoCpWYQAvD_BwE). Acesso em: 20 nov. 2020)

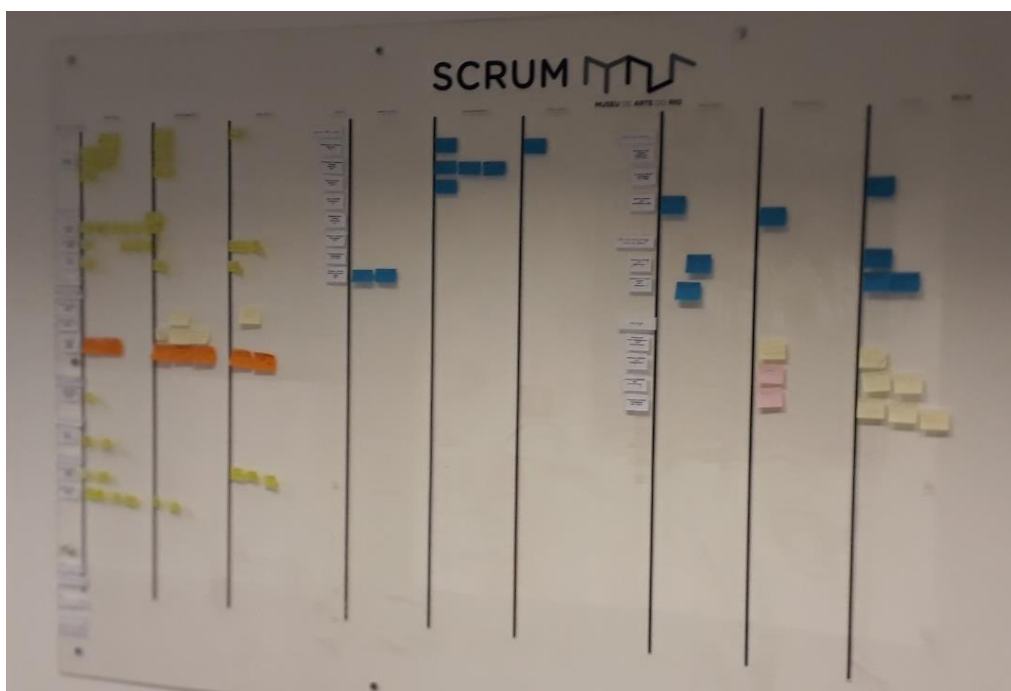


you can see everything and that gives you a certain tranquility for work development. (MELO, 2020, oral information)

To assist in the actions of definition of scope, planning, schedule, monitoring and control and even diagnostic, the EP of MAR uses the SCOPI, a *software* of Strategic Business Planning. In it, it is possible to launch the *backlog* of the project, or rather, launch the actions created and order them by priorities, indicating the responsible for its execution. The *software* routes the follow-up of the actions to the responsible, indicating which need to be carried out and, eventually, which are delayed. From the information compiled in the *software*, these are replicated in the physical *Scrum* board, which remains fixed in the local where the weekly meetings will be held.

The *Scrum* board is responsible for making the work visible to everyone, explicitating the interfaces between departments and the sequence of actions for everyone. The board is composed of sequences of three columns: "to do", "in progress" and "done", in addition to the column where the actions that need to be effective and that were defined in the *backlog* are listed. From this ready base, the responsible for their actions update the project progress by moving *post-its* between the columns as the actions are, one by one, completed. In the case of MAR, each department has a defined color for its *post-it*.

Figure 21 -- Scrum meeting follow-up board.



Source: Author, 2019.

No MAR, o que as equipes tratam como “reunião *Scrum*”, realizada semanalmente, é na verdade uma versão da reunião diária (*Daily Scrum*), caracterizada pela participação dos envolvidos em pé e com duração de 15 minutos, conforme descrição no item 3.4 desta dissertação. É necessário pontuar as diferenças entre o que é sugerido como metodologia e o que é efetivado pelo museu: idealmente, trata-se de uma reunião que deveria ser executada somente pela equipe central daquele projeto, ou *Scrum Master*. Este grupo deveria responder a três questões básicas:

- a) O que foi feito ontem para auxiliar a equipe a concluir o objetivo?
- b) O que será feito hoje para ajudar a equipe a atingir o objetivo?
- c) Existe algum obstáculo ou gargalo que impeça que o objetivo seja atingido?

No museu, conforme relatado na entrevista com Letícia Petribu (2019, informação oral), essas reuniões são realizadas com todas as pessoas envolvidas em todos os projetos em curso, não somente com o núcleo responsável pela coordenação de um projeto específico. Outra diferença é o ciclo de repetição do modelo adaptado, que ao invés de se dar diariamente, se dá semanalmente. Contudo, apesar das adaptações, a reunião mantém o direcionamento das três perguntas sobre o que foi realizado, quais os próximos passos e, principalmente, quais os gargalos naqueles projetos e o que é possível fazer para solucioná-los – obviamente, estipulando os responsáveis para a efetivação desta solução.

Figura 22 -- Reunião semanal de SCRUM com representantes das diversas áreas do Museu.



Fonte: Figura do autor, 2019.

Figura 23 -- Reunião semanal de SCRUM com representantes das diversas áreas do Museu.



Fonte: Figura do autor, 2019.

Além das reuniões semanais de *Scrum* e do uso do SCOPI, o Departamento de Projetos também faz um acompanhamento semanal prévio individual em cada departamento, retomando as principais ações que estão pendentes em todos os projetos. Esta reunião foi incorporada somente nos últimos anos, como forma de aprofundar o acompanhamento dos projetos pelo EP, que acabava, por vezes, tendo uma visão superficial dos projetos e não conseguindo agir a tempo de solucionar ou mitigar os problemas.

Toda semana a gente faz uma reunião de status, [...] e a gente tem o *Scrum*, que era no início da semana às terças feiras. Primeiro a gente faz a abertura do projeto com a Leticia. Aí ela imprime os papeizinhos das entregas e cola ali no corredor, e a gente faz essa reunião semanal das entregas para explicar como estão o estado das coisas para todo mundo do museu. Além disso, a gente faz uma reunião de status com ela. E isso também foi implementado, não foi desde o início não, porque a gente sempre teve o *Scrum*, mas essa reunião de status, ela começou depois de um tempo, [...] e que foi ótimo. Porque mesmo tendo *Scrum*, às vezes as coisas ainda ficavam atrasadas. (PAIVA, 2019, informação oral)

De forma geral, ao longo das entrevistas, foi possível identificar que as áreas não somente se adaptaram como também valorizaram ambos os modelos de reuniões de acompanhamento – tanto o *Scrum*, quanto os de área, conforme depoimento da museóloga Andrea Santos:

O que eu vejo como principal vantagem, é que tem uma sistemática de ações que não é cada um disparando para o lado que acha. Você tem todo tempo limite de direção, desde o trabalho do seu colega, aquele que o projeto está mais a frente, que pode impactar nas entregas, em relação à lei Rouanet, etc.. Eu acho muito bom, é como um trem que tá trilhando, a gente sabe qual o caminho que está seguindo. E principalmente como seu trabalho impacta no trabalho do outro e aí tem uma ferramenta como o próprio *Scrum*, reuniões que a gente tem semanal, com Projetos que nos acompanham, nos alertam dos eventuais atrasos ou aquilo que era a entrega daquela semana e a gente pontua - não vou poder entregar. É repactuável, não é repactuável? Então te ajuda a administrar seu tempo. Como também as reuniões de *Scrum*, que são reuniões que acontecem uma vez por semana [...]. São reuniões que duram de 15 a 20 minutos, em pé, que o objetivo é você dizer qual projeto que a gente está atuando, em que ponto está e qual é o gargalo. [...] Então, por exemplo, estou esperando a lista de obras, a Amanda que acabou de entrar aqui, ela é o setor de curadoria, que não tem o que fornecer: “Não, eu não tenho a lista de obras completa”. Então eu não sei quantos museólogos contratar, porque eu não sei quantos locais. Aí a produção fala: “Mas eu não posso fechar as coletas porque eu não tenho ideia de quando é que vai fechar essa lista de obras”. “A escola não vai vir porque eu não tenho ideia de quando vou fechar sua lista de obras”. Então, um vai percebendo como vai impactando no trabalho, onde estão os gargalos, e até que ponto isso pode comprometer o trabalho final que é realmente o objetivo. [...] Então, nesse ponto existe uma predominância em que você cria protocolos de boas práticas até porque você [...] vai repetindo uma sistemática. Na museologia, como em várias outras áreas, tem uma sistemática. A nossa, de gestão de acervo, de recebimentos de obras, de montagem de exposição... Então a gente criou vários documentos que trazem essas normativas e que permitem que a gente tenha um processo que é contínuo. Então não tem espaço para interpretações, livres ações, porque a gente procura utilizar o máximo de tempo e não ter o dobro de esforço. (SILVA, A., 2019, informação oral)

Como ferramenta de monitoramento, eu acho também muito importante.<sup>155</sup> Tanto que na volta aqui no Inhotim, tentei também organizar minha dinâmica. Eu trouxe uma pessoa de projetos para dentro da área. A gente estava estruturando essa organização interna e também íamos usar a ferramenta de monitoramento do *Scrum*. (MELO, 2020, informação oral)

Não se pretende, com este trabalho, creditar a uma metodologia de gerenciamento a solução para todos os problemas existentes em grande parte das instituições museológicas. A própria pesquisa expõe as limitações de um sistema que é muito mais amplo e complexo, uma vez que mesmo o Museu de Arte do Rio, com todos os seus incentivos iniciais, equipe capacitada, conceito inovador e tantos outros pontos positivos e vantagens em relação à grande maioria dos museus nacionais, atualmente sofre um processo de crise interna, chegando a anunciar publicamente em vários canais de imprensa que todos seus funcionários estavam sob aviso prévio e que o museu

---

<sup>155</sup> Janaína Melo se refere à intenção de implementar o quadro de monitoramento do *Scrum* em Inhotim antes da pandemia de COVID-19, quando as atividades foram suspensas.

provavelmente fecharia suas portas em pouco tempo.<sup>156</sup> Da mesma maneira, é notória a influência da população na reversão de parte desta crise, ao organizar manifestações que reivindicavam a liberação de verba por parte da Prefeitura<sup>157</sup> para que o museu não fechasse suas portas. É possível confirmar esta afirmação a partir do depoimento do diretor de Operações e Finanças, Jimmy Keller Moreira da Silva:

Esse ano foi incrível e a captação ela é maior do que o valor a ser repassado pelo município. Então, assim, para a gente isso é incrível, porque a gente consegue entregar um plano de trabalho robusto, e fazer todas as entregas que a gente precisa para demonstrar o quão importante é se ter uma Organização Social à frente de equipamento como um museu. Porque se ele fosse uma coisa gerida só pelo poder público, ele certamente já teria atingido um ponto em que ele já estaria fechado. Porque o que segurou o MAR aberto não foi vontade ou desejo do poder público. Foi iniciativa privada, gestão eficaz e correr atrás para manter o museu aberto para dar um respiro até que a prefeitura honrasse com os compromissos dela. (SILVA, J., 2019, informação oral)

Corroborada por estes acontecimentos, há de se validar a necessidade de que as instituições museológicas comecem a adotar parâmetros, métodos, processos e sistemas que permitam ampliar a eficiência e eficácia de suas ações. Neste sentido, o MAR é, sem dúvidas, um museu que pode e deve ser tido como referência positiva na implementação de gerenciamento de projetos, comprovando que tais metodologias auxiliam até mesmo instituições que possuem objetivos tão complexos e delicados, como os museus.

---

<sup>156</sup> ANGIOLILLO, 2019.

<sup>157</sup> BARBON, 2019.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão dos museus é, sem dúvida, uma disciplina que, apesar dos vistosos avanços dos últimos anos, ainda tem muito a crescer. Neste sentido, não há por que evitar trocas com a ciência administrativa e beber de conhecimentos úteis e de conceitos que se encontram em estágios avançados de discussão. A utilização do gerenciamento de projetos em museus é apenas um desses casos. Trata-se de uma possibilidade viável desde que respeitadas as especificidades da Museologia, em especial a lógica de sua cadeia operatória. Assim, a presente proposta trouxe, a partir da busca da interdisciplinaridade de ambas as ciências, elucidar possíveis benefícios para o universo dos museus por meio do estudo de caso do Museu de Arte do Rio. A relevância da pesquisa é enfatizada se considerarmos a gestão como a quarta e recente função acrescida entre as principais funções dos museus, de acordo com a relação apontada por André Desvallées e Françoise Mairesse em *Conceitos-chave de Museologia*.<sup>158</sup>

É possível compreender, a partir das cinco perguntas básicas indicadas por Kerzner (2015), o quanto os museus necessitam da implementação de metodologias de gerenciamento de projetos em seus processos internos. Museus são instituições com trabalhos complexos, com inúmeras restrições aos trabalhos, com atividades que precisam ser integradas para que o produto final saia a contento, com muitas fronteiras funcionais a serem superadas e que não podem fugir da discussão ambiental contemporânea e da busca pela qualidade nos serviços prestados, que se colocam, ainda, como uma obrigação para estes equipamentos atuantes dentro de uma lógica social.

Os museus são, em grande parte, instituições prestadoras de serviço sem fins lucrativos e responsáveis pelo patrimônio e pela ativação social da memória na população. Dentro desta ampla gama de possibilidades, a gestão compartilhada se mostra como uma realidade cada vez mais possível e presente para as instituições. Entretanto, apesar de seu embasamento legal datar de mais de vinte anos atrás, a grande maioria dos estados possui pouca ou nenhuma experiência com este tipo de parceria. Ainda assim, é possível verificar melhorias neste sistema, com um entendimento por parte dos governos sobre a melhor forma de atuar para que o formato traga o melhor resultado dentro dos parâmetros de qualidade e demanda solicitados. No caso do MAR é possível verificar com números os resultados apresentados, mesmo em um cenário de recesso e crise financeira.

---

<sup>158</sup> DESVALLÉES; MAIRESSE, 2013, p.23

Para ser possível que as instituições tenham ações administrativas, como valor, é necessário que os gestores também compreendam a importância e o diferencial dessa ciência; isto pode ser alcançado tanto no perfil assinalado por Riviére (1989), de um “gerente” com “preparação sobre museologia”, quanto na opção apresentada por Duarte Cândido (2019) de “um profissional de Museologia com formação extra em gestão de museus”. A princípio, a integração deve ser o eixo norteador e ela pode ser adquirida em nível de pós-graduação em ambos os casos, seja para o administrador, seja para o museólogo. Processos administrativos não podem ser entendidos como burocracias, tampouco processos museológicos como algo supérfluo.

Alguns museus que também conseguem este resultado possuem uma direção bi ou tripartida, nos quais há um diretor com formação em Museologia – e que, portanto, compreende a necessidade e evolução destes conceitos – e um diretor mais administrativo, que se encarrega da implementação de processos, como no caso do gerenciamento de projetos. No MAR, isso pode ser observado na primeira composição diretiva do museu, em que o diretor executivo, Carlos Gradim, não abre mão da implementação dos processos ágeis, enquanto que Paulo Herkenhoff busca compreender a missão social que o museu precisaria atender sem deixar de integrar as atividades da Escola do Olhar à curadoria, em uma compreensão rara dos preceitos da sociomuseologia.

Também é preciso desfazer alguns preconceitos arraigados às instituições para tornar possível uma elucubração epistemológica razoável. Aqui, vale uma aproximação dos pensamentos comuns nas instituições museais aos das instituições sem fins lucrativos:

Há quarenta anos, “gerência” era um palavrão nas organizações sem fins lucrativos. Gerência significava “negócios” e elas não eram empresas. Na verdade, em sua maioria elas acreditavam que não necessitavam de qualquer coisa que pudesse ser chamada de “gerência”. Afinal, elas não tinham “lucros”. (DRUCKER, 1994, p. 14)

Assim como no caso destas instituições, os museus assumiram essa postura por muitos anos. Porém, a partir de um passado relativamente recente, essa visão começa a mudar e torna-se cada vez mais comum a busca por novos processos organizacionais que atendam às demandas administrativas das instituições. Com isso, os discursos comuns ao gerenciamento de projetos passam a encontrar espaço no campo.

Os museus atualmente precisam lidar com a realidade cruel de serem quase sempre equipamentos fragilizados pela dependência financeira de recursos públicos e, com isso, de ficarem à mercê de estratégias e rivalidades políticas, estando quase sempre fadados a permanecerem “navegando em mar revolto” (DUARTE CÂNDIDO, 2014a). Para tal, é fundamental que eles se utilizem do que está a seu alcance como

estratégia de defesa. Neste sentido, as políticas públicas (entre elas o Estatuto dos Museus de 2009), constituídas ao longo do segundo mandato do então presidente Luis Inácio Lula da Silva, são fundamentais para auxiliar neste processo. Entre os itens que elas levantam, não se pode abrir mão do Plano Museológico como elemento estruturante das ações e necessidades do museu.

A elaboração do Plano Museológico deve ser, inclusive, buscada como uma ação prévia à própria criação ou adaptação arquitetônica do museu, uma vez que possibilita a compreensão do que o mesmo pretende para a sociedade. A missão, a visão e os valores da instituição, elaborados com base no pensamento da Museologia Social, são pontos que precisam ser considerados desde o momento mais embrionário possível, de forma a auxiliar nas diretrizes de constituição de seu patrimônio edificado. Não é à toa que a arquitetura é apresentada como quinta e última função principal do museu, após a gestão, de acordo com Desvallées e Mairesse (2013). A discussão sobre o histórico da arquitetura de museus que atuam como elementos de espetacularização, por vezes distanciados de sua função social, não é recente e diversos autores já se debruçaram sobre ela (BAUDRILLARD, 1991; HUYSSSEN, 1994; JEUDY, 2005; VALÉRY, 1993; FABBRINI, 2008). Apesar deste não ser o foco do presente trabalho, não é um tema que possa passar despercebido nesta discussão.

Retomando as demandas decorrentes de uma dependência política, o ciclo de vida ágil e iterativo se mostra como uma possibilidade efetiva mais viável, visto que trabalha a integração das áreas de forma dinâmica, atuando de maneira assertiva tanto em projetos com recursos, distanciamento temporal e viabilização planejados de forma adequada, como para efetivar ações que eventualmente sejam prejudicadas em função desta realidade cruel. Apesar de não ser uma estratégia que garanta uma “navegação” tranquila, ainda assim, ela pode auxiliar as equipes em tempos de crise. Da mesma forma, considerar metodologias híbridas possibilita que alguns processos tradicionais relevantes sejam incorporados sem implicar em perdas para os que já estão estabelecidos, otimizando as escolhas inicialmente estabelecidas.

Para tal, é importante que o EGP seja visto com seu valor e que tenha autonomia para atuar dentro do que lhe cabe. Considerando as características dos museus e de seus profissionais, quase sempre especializados em trabalhos que demandam alto grau de conhecimento para atingirem seus objetivos, é possível considerar que estas instituições devam atuar com estruturas organizacionais matriciais, preferencialmente fortes. Não há por que os gestores terem receio em compartilhar as informações orçamentárias e de planejamento, visto que estas atuam sobre recursos, em sua maioria, públicos. É possível creditar que profissionais especializados no acompanhamento da tríade “escopo, custo e tempo” possam desonerar tais diretores e,



desta forma, auxiliar estes gestores a focar em trabalhos e demandas diretas mais estratégicas.

A autonomia do EGP dentro da instituição deve ser, inclusive, resguardada com certo grau de empenho por parte da instituição gestora – especialmente nos casos de uma gestão compartilhada, na qual a OSC pode estar gerindo mais de um equipamento. Obviamente, sabe-se da relevância em otimizar recursos, mas essa otimização não deveria implicar em perdas de autonomia por parte do EGP.

A partir dos exemplos apresentados, foi possível verificar o diferencial na instituição a partir do momento em que ela passa a considerar os Fatores Ambientais da Empresa (FAE) como ferramentas de entrada em quase todos os seus processos. Essa simples cultura permite que se pensem estratégias e projetos mais assertivos, como foi demonstrado pelo registro histórico da meta sugerida para o público de estudantes da Escola do Olhar: inicialmente idealizada por Stella Barbieri para outra realidade e outro contexto (mais especificamente, tomando como base os resultados da Bienal de São Paulo), o índice se mostrou inviável para o caso do MAR. Foi possível pensar um padrão mais próximo do real a partir da análise do seu contexto, considerando a opinião dos especialistas da Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro (SME-RJ) e a análise dos dados gerados a partir do entendimento desse público e de qual era a real demarcação geográfica para o programa. O mesmo ocorreu com os cursos de professores, cujo público alvo foi também compreendido como *stakeholder* fundamental deste projeto; a partir disso, foram planejadas formas de engajamento a fim de viabilizar cursos que fossem precisos em atingir a demanda e a necessidade destes usuários.

Destarte, também é relevante o papel dos APOs em auxiliar nos processos a partir das tecnologias, documentos e padronizações institucionais, pensados como ferramentas fundantes para o acúmulo da memória institucional. Entender essa memória como um patrimônio administrativo e institucional pode auxiliar na autonomia do museu, em especial no caso de instituições geridas a partir de uma parceria público-privada que eventualmente tenha que passar por um processo de transição deste conhecimento para uma entidade que venha a substituí-la. Os museus não podem ficar à mercê de um “apagão” a cada eventual troca, ainda mais se considerarmos que este tipo de gestão está cada vez mais competitiva por parte de organizações que vêm se especializando diariamente.

Oficializar processos e documentos que permitam a manutenção desta memória institucional é fundamental não somente em escala macro, prevendo eventuais processos de transição de entidades gestoras, como também em menor escala, dentro dos departamentos – locais onde este conhecimento se perde quando algum recurso

migra para outro lugar. Os museus precisam criar maneiras de estarem menos fragilizados e suscetíveis a estes apagamentos. Da mesma forma, esse acúmulo permite também respostas mais rápidas a situações emergenciais, além da redução de erros recorrentes, assim como a potencialização de processos assertivos e ajustes prévios que mitiguem possíveis riscos.

É preciso compreender este patrimônio como algo precioso demais para ser temido pelos gestores, receosos de que eventuais descompassos sejam entendidos com uma falha pessoal ou de serem alvo de algum tipo de retaliação por decisões difíceis, em especial em instituições sempre tão atacadas. Como forma de auxiliar na diminuição deste receio, reforçamos a importância de considerar os processos; a partir do momento em que há compartilhamento da informação, cadeias de compreensão e maturação dos processos e banco de dados com lições aprendidas (casos anteriores a serem tomados como norteadores), as decisões podem ser tomadas de forma colaborativa, com uma ampla base de dados e com o apoio de colaboradores com opiniões técnicas.

Como já dito anteriormente, é sabido que o gerenciamento de projetos, em especial as metodologias ágeis, não deve ser compreendido como uma solução milagrosa e definitiva para problemas que muitas vezes vêm de esferas superiores à gestão do próprio museu. Isto fica ainda mais claro se considerarmos o estudo de caso em questão, que, mesmo tendo uma gestão avaliada como eficiente a partir de seus resultados e apresentando um recorde de arrecadação via leis de incentivo, se viu obrigado a anunciar o aviso prévio de todos os seus funcionários, visto que os pagamentos da folha trabalhista não poderiam ser custeados integralmente pelo Plano Anual.

Após massivo apoio popular do movimento do “abraço” de apoio ao MAR,<sup>159</sup> o Instituto Odeon recebeu uma verba suficiente para seguir com parte de seu corpo de funcionários, tendo, entretanto, perdido ao longo do percurso dois diretores em seu organograma. Ainda assim, em agosto de 2020 o Instituto é informado pela imprensa de que o então prefeito Marcelo Crivella negociou a gestão do museu com a Organização dos Estados Ibero-Americanos (OEI)<sup>160</sup> para que este assumisse o cargo em caráter emergencial, tendo como novo diretor artístico Charles Cosac, empresário do setor editorial, colecionador de arte e então diretor do Museu Nacional da República

---

<sup>159</sup> AZULGARAY, Paula. O MAR amanhã. **seLect**. 2019. Disponível em: <https://www.select.art.br/o-mar-amanha/>. Acesso em: 20 dez. 2020.

<sup>160</sup> A Organização dos Estados Ibero-americanos para Educação, Ciência e Cultura é uma organização internacional atualmente composta por 24 nações caracterizadas por utilizarem o idioma português ou espanhol e por estarem localizadas na Península Ibérica, América Latina e Guiné Equatorial (África).

Honestino Guimarães.<sup>161</sup> A decisão, desde então, passou por um longo processo de negociação e sucessivas prorrogações, sem a efetivação da troca até o final de 2020. Recentemente, foi anunciado que a troca provavelmente seria efetivada após o término do contrato de gestão com o Instituto, em dezembro de 2020.<sup>162</sup> Isto seria efetivado sem licitação, uma vez que a entidade negociou um aporte de quatro milhões ao equipamento. Mesmo sendo um valor insuficiente para manter o museu ao longo da gestão, visto que seus custos se aproximam de vinte milhões por ano – portanto, bem acima do aporte negociado –, a Organização provavelmente seguirá à frente da gestão do museu. Em nota, a promessa é de uma transição que buscará manter os processos e funcionários, além de uma possível parceria com o próprio Odeon em projetos incentivados.

Conforme registrado ao longo da pesquisa, as ações de gerenciamento implementadas não utilizam integralmente as metodologias existentes, adaptando-as para as necessidades do museu. Ainda assim, é latente que elas são tidas pelos funcionários como um ganho para os procedimentos que ocorrem no MAR – e, principalmente, como um diferencial em relação a outras instituições museais que não consideram nenhum tipo de metodologia de gerenciamento. Se considerarmos os relatos recolhidos ao longo da pesquisa, a observação pode ser válida inclusive se considerarmos outros setores da cultura.

Eu acho que o MAR tem (gerenciamento de projetos), mas a maioria não tem. O pouco que a gente tem já é muito se comparado ao setor. E Isso porque o Gradim vê valor e ele nunca deixou de ser o presidente. Agora, talvez mudando a presidência isso não iria acontecer. [...] E eu acho que é o setor mesmo. Existe um preconceito em relação a isso eu acho. Tanto que todos os cursos que eu já fiz, e palestras que eu já assisti [...] eu não consigo me ver nos exemplos desses cursos e dessas palavras. É tudo relacionado a TI, engenharia... Até tem um aqui no Rio. O PMI-Rio organiza um seminário de um dia para o terceiro setor. "Referenciamento e boas práticas de gerenciamento de projetos de terceiro setor". [...] Os poucos exemplos você fala assim: "Gente, isso não é gerenciamento de projetos!" Enfim, [...] é uma coisa do setor cultural e passa por um preconceito mesmo. (PETRIBU, 2019, informação oral)

Portanto, ao final do trabalho, é possível identificar a relevância da pesquisa em registrar tais processos e contextualizá-los para que sejam considerados em outros museus e para que não sejam encarados como uma barreira, mas sim como uma

---

<sup>161</sup> O Estadão. Charles Cosac assumirá a direção do Museu de Arte do Rio. **O Estadão**. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://politica.estadao.com.br/blogs/coluna-do-estadao/charles-cosac-assumira-direcao-do-museu-de-arte-do-rio/>. Acesso em: 20 dez. 2020.

<sup>162</sup> GOBBI, Nelson. Organização de Estados Ibero-americanos irá assumir MAR este mês após fim do contrato com o Instituto Odeon. **O Globo**. 2020. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/cultura/organizacao-de-estados-ibero-americanos-ira-assumir-mar-este-mes-apos-fim-do-contrato-com-os-instituto-odeon-24582099>. Acesso em: 20 dez. 2020.

ferramenta de auxílio à sequência de atividades que são necessárias aos objetivos destas instituições.

Futuramente, findo contrato do Instituto Odeon frente à gestão do Museu de Arte do Rio e efetivada a troca por outra instituição responsável, será possível constatar algumas hipóteses levantadas – seja a verificação de quais processos e ferramentas foram mantidos e incorporados como valores para o museu, seja a compreensão de como foram preservados e transferidos os conhecimentos agregados ao longo destes quase oito anos e quais foram as possíveis melhorias propostas por parte da nova gestora. Também há de se avaliar eventuais cancelamentos (caso ocorram) e se estes irão impactar negativamente os projetos a serem executados no MAR.

Outro desdobramento possível seria a análise comparativa entre distintas instituições (nacionais ou internacionais) que também utilizem algum tipo de metodologia neste sentido. Assim, poder-se-ia obter uma gama mais ampla de exemplos que viabilizassem a confirmação da possibilidade delineada pela presente pesquisa. De qualquer forma, até o presente momento e com base nos dados coletados, é relevante que os museus atentem para a possibilidade do gerenciamento de projetos no que se refere à sua gestão.

## Referências Bibliográficas<sup>163</sup>

ALMEIDA, Cícero Antônio F. de Almeida. **Plano Museológico**: Marco de regulação da Gestão museal no Brasil. in: BASTOS, João. Gestão Museológica: questões teóricas e práticas. 2013. p. 27-32.

ANGIOLILLO, Francesca. **Em crise, Museu de Arte do Rio dá aviso prévio a todos os funcionários**. Folha de São Paulo. 13 de janeiro de 2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2019/11/em-crise-financeira-museu-de-arte-do-rio-da-aviso-previo-a-todos-os-funcionarios.shtml>. Acesso em: 21 nov. 2020.

ARANHA, C. S. G.; OLIVEIRA, A. M. **Olhar Interdisciplinar**: Uma Revisão sobre a Construção do Conhecimento Atual. In: VII Congresso de Estética e História da Arte - Interdisciplinaridade, Transdisciplinaridade no Estudo e Pesquisa da Arte e Cultura, 2010, São Paulo: Terceira Margem, 2010. v. 1. p. 79-88.

ARAÚJO, Carlos Alberto Ávila. **Museologia**: correntes teóricas e consolidação científica, Revista Museologia e Patrimônio, Lisboa, vol. 5, n.2, p. 31-54, 2012.

BARJA, Wagner (org.). **Gestão Museológica**: questões práticas e teóricas. Seminário Internacional sobre Gestão em Museus realizado pelo Museu Nacional do Conjunto Cultural da República. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2013.

BAUDRILLARD, J. **Simulacros e simulação**. Tradutora: Maria João da Costa Pereira. Lisboa: Relógio d'Água Editora Ltda. 1991.

BECK, Kent. *et al.* In: **AGILE MANIFESTO** [Utah, EUA: 2001]. Disponível em: <https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html>. Acesso em : 12 mai. 2019.

BELLAIGUE, M. **22 ans de réflexion muséologique à travers le monde**. Cahiers d'études/ Study Series. Comité International de ICOM pour la museologie. 8: p. 4-5, 2000.

BERKUN, Scott. **A arte do gerenciamento de projetos**; tradução: Carlos Augusto Caldas de Moraes e Teresa Cristina Felix de Souza. 1. Ed. Porto Alegre: Bookman Cia Editora, 2008.

---

<sup>163</sup> De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT NBR 6023).

BOLAÑOS, María. **La Memoria del mundo**: cien años de museología, 1900 – 2000. Gijón: Trea, Espanha. 2002.

BOYLAN, Patrick J. **El conservador-restaurador**: una definición de la profesión. *Museum*, nº 156, vol XXXIX, nº4, 1987a.

\_\_\_\_\_. **La formación del personal de museos**: una preocupación mayor del ICOM y de la Unesco durante cuarenta años. *Museum*, nº 156, vol XXXIX, nº4, 1987b.

\_\_\_\_\_ (edição e coordenação). **Como gerir um museu**: manual prático. Associação Cultural de Apoio ao Museu Casa Portinari, São Paulo, Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo, 2015.

BOX, G. E. P.; HUNTER, J. S.; HUNTER, W. G. **Statistics for experimenters**: design, Innovation, and Discovery. Nova Jersey: John Wiley & Sons, 2ª ed., 2005. Disponível em

<http://ai3.itb.ac.id/~basuki/presentasi/ebook/statistics%20for%20experimenters%20-%20box%20and%20hunter.pdf> Acesso em: 26 jul. 2020.

BRAGA, Emanuel Oliveira. **Gentrificação** (verbetes). Dicionário Iphan de Patrimônio Cultural. Site do Patrimônio do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), 2016. Disponível em: <http://portal.iphan.gov.br/dicionarioPatrimonioCultural/detalhes/78/gentrificacao>, Acesso em: 30 ago. 2020.

BRASIL. **Lei** nº 11.904 de 14 de janeiro de 2009. Institui o Estatuto dos Museus e dá outras providências Brasília: Presidência da República Casa Civil [2009]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2007-2010/2009/lei/l11904.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2009/lei/l11904.htm). Acesso em: 28 nov. 2020.

\_\_\_\_\_. **Lei** nº 7.505 de 2 de julho de 1986. Dispõe sobre benefícios fiscais na área do imposto de renda concedidos a operações de caráter cultural ou artístico. Brasília: Presidência da República Casa Civil [1986]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l7505.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7505.htm). Acesso em: 26 de out. 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei** nº 9.637 de 15 de maio de 1998. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República Casa Civil [1998].

Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19637.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19637.htm). Acesso em: 07 de jun. 2020.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **A reforma do Estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle/** Luiz Carlos Bresser Pereira. Cadernos MARE da reforma do estado, vol. 1. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997 (<http://www.bresserpereira.org.br/documents/MARE/CadernosMare/CADERNO01.pdf>). Acesso em: 20 jul. 2020.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **A reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle.** Lua Nova: Revista de Cultura e Política, n. 45, 1998. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ln/n45/a04n45.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2020.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **A reforma gerencial do estado de 1995.** Revista de Administração Pública n. 34, jul. 2000, p. 55-72. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/2000/81refgerenc1995-ina.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2020.

BRUNO, Maria Cristina Oliveira. **Museologia: Algumas ideias para sua organização disciplinar.** Cadernos de Sociomuseologia (n. 09), 1996.

\_\_\_\_\_. **Museologia: a luta pela perseguição ao abandono.** Tese livre docência, 2000.

\_\_\_\_\_. **Museologia e museus: os inevitáveis caminhos entrelaçados.** Cadernos de Sociomuseologia nº25, 2006.

\_\_\_\_\_. **O ICOM-BRASIL e o Pensamento Museológico Brasileiro.** Documentos selecionado. V.2, 1ª edição. 2010.

CARLOS, Claudio Antonio S. Lima. **Uma olhar crítico à zona portuária do Rio de Janeiro.** Publicado em Bitacora 17 (2) 2010: 23 – 54. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá. Trad: Giselle Andrea Osorio Ardila. Disponível em: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/bitacora/article/view/18892/19783>. Acesso em 30 ago. 2020.

CARVALHO, Mário César. **Museólogos criticam descaso com as obras.** Folha de São Paulo, Caderno Ilustrada, 26 fev.1994. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/1994/2/26/ilustrada/2.html>. Acesso em: 06 set. 2020.

CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI JR., Roque. **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

CERÁVOLO, Suely Moraes. **Delineamentos para uma teoria da Museologia**. Anais Do Museu Paulista: História E Cultura Material, vol. 12, nº 1, p. 237-268. São Paulo: jan. a dez. 2004. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-47142004000100019&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-47142004000100019&lng=pt&tlng=pt). Acesso em: 21 set. 2019.

CHAGAS, Mário de Souza. **O campo de atuação da Museologia**. em: Novos Rumos da Museologia. Cadernos de Sociomuseologia, vol. 2, n.2. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, 1994.

CHIU, Y. C. **An introduction to the History of Project Management**: From the Earliest Times to A.D.1900. Chicago: Eburon, 2010.

CORAZZA, Bianca. **Organizações Sociais de Cultura**: um modelo de gestão sob o ponto de vista da Museologia. Um estudo de caso do Memorial da Resistência de São Paulo/ Bianca Corazza; orientadora: Maria Cristina de Oliveira Bruno. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação Interunidades em Museologia. Universidade de São Paulo, 2017.

COUTINHO, Maria Inês Lopes. **Waldisa, o curso de Museologia e o alunado**. In: BRUNO, Maria Cristina Oliveira (Org.). Waldisa Rússio Camargo Guarnieri: textos e contextos de uma trajetória profissional. São Paulo: Pinacoteca, 2010 v. 2.

DEBORD, Guy. **A sociedade do espetáculo**; trad. Estela dos Santos Abreu. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.

DESVALLÉES, André; MAIRESSE, François (dir.). **Dictionnaire encyclopédique de muséologie**. Paris: Armand Colin, 2011.

\_\_\_\_\_. (ed.). **Conceitos-chave de Museologia**. Trad: Bruno Brulon Soares e Marília Xavier Cury. São Paulo: Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus; Pinacoteca de São Paulo; Secretaria do Estado de Cultura, 2013.

DRUCKER, Peter, **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos**: Princípios e Práticas. Editora Pioneira, São Paulo, 1994.

DUARTE CÂNDIDO, Manuelina Maria Duarte. **Gestão de Museus**: um Desafio Contemporâneo: diagnóstico, museologia e planejamento. 3. Ed. Porto Alegre: Editora Padula, 2019.

\_\_\_\_\_, **A gestão e o planejamento institucional nos currículos universitários de Museologia**: estudo preliminar. Musear: Revista do Departamento



de Museologia da Universidade Federal de Ouro Preto. MG, Ano I, n.1, p. 51-60, junho 2012a.

\_\_\_\_\_, **A gestão e o planejamento só dizem respeito aos museus ditos tradicionais?** In: ECOMUSEU da Amazônia, Atas do IV EIEMC/4 Encontro Internacional de Ecomuseus e Museus Comunitários – Patrimônio e capacitação dos atores do desenvolvimento local. 12-16, jun. 2012, Coordenação Geral: Maria Terezinha Resende Martins. Belém: Ecomuseu da Amazônia, 2012b.

\_\_\_\_\_, **Cartas de navegação:** planejamento museológico em mar revolto. Lisboa: Cadernos de Sociomuseologia, Vol. 48, n. 4, p. 35- 56, jul. 2014a.

\_\_\_\_\_, **Orientações para Gestão e Planejamento de Museus.** Coleção Estudos Museológicos, v.3, Florianópolis: FCC, 2014b.

ECOLE DU LOUVRE, **HISTORIQUE.** site Ecole du Louvre, établissement public administratif, Palais du Louvre, Porte Jaujard, Place du carrousel. Disponível em: <http://www.ecoledulouvre.fr/ecole-louvre/histoire>. Acesso em: 22 jun. 2019.

FIFIELD, Rebecca. **Hiring collection managers:** opportunities for collection managers and their institutions and allies. Museum Management and Curatorship. Abingdon: Routledge, 2018. Disponível em: DOI: 10.1080/09647775.2018.1496355.\_Acesso em: 14 nov. 2018.

FOOP, Michael. **Managing museums and galleries.** London : Routledge, 1997.

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social:** ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Trad. Ivo Stomiolo. Aparecida, Ideias e letras, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIROTO, Ivo R. **Diálogos entre tempos e espaços:** o Museu de Arte do Rio. PRUMO, Revista online do Departamento de Arquitetura e Urbanismo da Pontifícia Universidade Católica - Puc-Rio – Rio de Janeiro Brasil, Ano I – N° I, 2015.

GRADIM, Carlos Antonio da Silva. **Depoimento** [mar. 2020]. Entrevistadora: Marisa Bueno e Souza. São Paulo, 2020. Arquivos mp3 (32 min). A entrevista concedida para a pesquisa sobre metodologias de gerenciamento no MAR, encontra-se na íntegra transcrita no apêndice A desta dissertação.

GUARNIERI, Waldisa Rússio Camargo. **Existe um passado museológico brasileiro? (1979)**, em BRUNO, M. C. O. (org.), Waldisa Rússio Camargo Guarnieri: textos e

contextos de uma trajetória profissional, São Paulo: Pinacoteca do Estado; Secretaria do Estado da Cultura; Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus, 2010.

\_\_\_\_\_. **Museu, Museologia, museólogos e formação (1989)**, em BRUNO, M. C. O. (org.), Waldisa Rússio Camargo Guarnieri: textos e contextos de uma trajetória profissional, São Paulo: Pinacoteca do Estado; Secretaria do Estado da Cultura; Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus, 2010.

\_\_\_\_\_. **Interdisciplinaridade em museologia**. *Museological Working Papers – MuWoP 2*, p. 58, 1981.

GUIMARÃES, Luiz Carlos Silva. **Isso vai transformar o Rio**: reflexões sobre o processo de criação do Museu de Arte do Rio – MAR. Dissertação de Mestrado no Programa de Pós Graduação em Artes da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de Arte e Cultura Contemporânea. Orientador: Prof. Dr. Marcelo Campos. Rio de Janeiro. 2019.

HERNÁNDEZ, Francisca Hernández. **Manual de Museología**. Editora Síntesis, S.A., Madrid, Espanha, 2001.

HERNÁNDEZ-HERNÁNDEZ, Francisca. **Planteamientos teóricos de la museología**. Gijón: Trea, Espanha. 2006.

HOLLAND, Mark Kozak. **The History of Project Management**. Hardcover: Multi-Media Publications Inc, Lessons from History, 2011.

INSTITUTO ODEON. **O terceiro Setor na Gestão da Cultura**: A perspectiva a partir do Museu de Arte do Rio. GRADIM, Carlos (org.). 1. Ed. Rio de Janeiro, 2017.

\_\_\_\_\_, *In*: **Instituto Odeon**, site. Disponível em: <http://institutoodeon.org.br/conheca-o-instituto/>. Acesso em: 10 mar. 2018.

ISO 21500, *In*: **International Organization for Standardization**, 2012. Disponível em: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:21500:ed-1:v1:en>. Acesso em: 19 abr.2019.

ISOLAN, Fiorela Bugatti, **A formação em Museologia nas universidades brasileiras**: reflexões sobre o ensino da gestão e do planejamento sob a ótica da Museologia. 2017. Dissertação (mestrado em Museologia) – Programa de Pós Graduação Interunidades em Museologia da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

KERZNER, Harold. **Gerenciamento de Projetos**: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle. Trad: João Gama Neto e Joyce I. Prado. São Paulo: Blücher, 2015.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos**: as melhores práticas. Tradução: Christiane de Brito Andrei, revisão técnica: Fábio Giordani. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2017.

LEWIS, Geoffrey. **¿Por qué es necesaria la formación del personal de museos?** Museum, nº 156, vol XXXIX, nº4, 1987.

LIMA, Evelyn Furquim Werneck. **Corredor Cultural do Rio de Janeiro**: uma visão teórica sobre as práticas da preservação do Patrimônio Cultural. Fórum Patrimônio Ambiental construído e patrimônio sustentável. Belo Horizonte, v.1. set/dez 2007.

LORD, Barry y DEXTER, Gail. **Manual de gestión de museos**. 1. Ed. Barcelona: Editora Planeta, 2010.

MAROEVIC, Ivo. **Introduction to museology**: the European approach. Munchen, 1998.

MASSARI, Victor L. **Gerenciamento ágil de projetos**. 2ª edição. Rio de Janeiro, Brasport. 2018.

MASON, Thimoty. **Gestão Museológica**: Desafios e Práticas. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo: British Council: [Fundação] Vitae, Série Museologia, n. 7, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de projetos**: como transformar ideias em resultados. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MELO, Janaina Mércia Alves. **Depoimento** [set. 2020]. Entrevistadora: Marisa Bueno e Souza. São Paulo, 2020. Arquivos mp3 (120 min). A entrevista concedida para a pesquisa sobre metodologias de gerenciamento no MAR, encontra-se na íntegra transcrita no apêndice B desta dissertação.

MENESES, Ulpiano T. Bezerra de. **Do teatro da memória ao laboratório da História: a exposição museológica e o conhecimento histórico**. Anais do Museu Paulista. São Paulo. N. Ser. v.2 p.9-42 jan./dez. 1994.

MENEZES, Luís César de Moura. **Gestão de projetos**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MENSCH, P. V. **Museology and management**: enemies or friends? Current tendencies in theoretical museology and museum management in Europe. In: MIZUSHIMA, E. (Red.). Museum management in the 21st century. Tokyo: Museum Management Academy, 2004. P 3-19. Disponível em: <[http://www.icom-portugal.org/multimedia/File/V%20Jornadas/rwa\\_publ\\_pvm\\_2004\\_1.pdf](http://www.icom-portugal.org/multimedia/File/V%20Jornadas/rwa_publ_pvm_2004_1.pdf)>. Acesso em: 02 dez. 2018.

MINTZBERG, Henry. **MBA? Não, obrigado**: uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes. Trad. Bazán Tecnologia e linguística. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MIZUSHIMA, E. (Red.). **Museum management in the 21st century**. Tokyo: Museum Management Academy, 2004. P 3-19. Disponível em: <[http://www.icom-portugal.org/multimedia/File/V%20Jornadas/rwa\\_publ\\_pvm\\_2004\\_1.pdf](http://www.icom-portugal.org/multimedia/File/V%20Jornadas/rwa_publ_pvm_2004_1.pdf)>. Acesso em: 02 dez. 2018.

MOORE, Kevin (org). **La gestion del museo**. Tradução: Alfredo Álvarez Álvarez. 1. Ed. Gijón: Trea, 1998.

MOUTINHO, Mário C. **A qualidade em museus, nos museus em mudança**. Cadernos de Sociomuseologia nº 25, p. 65-73, 2006.

\_\_\_\_\_. **Os museus como instituições prestadoras de serviços**. Lisboa: Revista Lusófona de Humanidades e Tecnologias, 2008.

MUSEU DE ARTE DO RIO. **Escola do Olhar**: práticas educativas do Museu de Arte do Rio 2013-2015; Seminário Sustentabilidade, Educação e Arte. [org.] Janaína Melo. Instituto Odeon, Rio de Janeiro, 2016.

\_\_\_\_\_. **Gestão**. Rio de Janeiro, 2018 (a). Disponível em: <<https://www.museudeartedorio.org.br/pt-br/gestao>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão**: 2013 a 2017. Rio de Janeiro, 2018 (b). Disponível em: <<https://www.museudeartedorio.org.br/pt-br/gestao>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão**: 2018 (c). Rio de Janeiro: Museu de Arte do Rio, 2019. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1MCIVyPLUgxi5XDi7VnkelX-G123W7Xim/view> . Acesso em: 02 mai. 2019.

\_\_\_\_\_. **O abrigo e o terreno**: arte e sociedade no Brasil. Disponível em: <http://museudeartedorio.org.br/programacao/o-abrigo-e-o-terreno-arte-e-sociedade-no-brasil-i/> . Acesso em: 06 set. 2020.

O GLOBO, **Diretor do Museu de Arte do Rio deixa cargo e cita 'profunda crise financeira'**. 02 nov. 2019. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/cultura/diretor-do-museu-de-arte-do-rio-deixa-cargo-cita-profunda-crise-financeira-24058710>. Acesso em: 21 nov. 2020.

OSORIO, Mauro e VERSIANI, Maria Helena. **O papel das instituições na trajetória econômico-social do Estado do Rio de Janeiro**. Cadernos do Desenvolvimento Fluminense, Rio de Janeiro, n.02, julho de 2013.

PAIVA, Stella Fontes. **Depoimento** [nov. 2019]. Entrevistadora: Marisa Bueno e Souza. São Paulo, 2020. Arquivos mp3 (92 min). A entrevista concedida para a pesquisa sobre metodologias de gerenciamento no MAR, encontra-se na íntegra transcrita no apêndice C desta dissertação.

PARRACHO, Sabrina Sant'Anna. **Museus e cidade**: o caso do MAR na Zona Portuária do Rio de Janeiro. O público e o privado nº 22. Jul/dez 2013.

PAULA, Richard Negreiros de. **Semente de Favela**: jornalistas e o espaço urbano da Capital Federal nos primeiros anos da República – o caso do Cabeça de Porco. Revista Cantareira, ano II, núm. 3. Instituto de História. Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro, 2003.

PETRIBU, Maria Letícia. **Depoimento** [nov. 2019]. Entrevistadora: Marisa Bueno e Souza. São Paulo, 2020. Arquivos mp3 (92 min). A entrevista concedida para a pesquisa sobre metodologias de gerenciamento no MAR, encontra-se na íntegra transcrita no apêndice D desta dissertação.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em Gerenciamento de Projetos**: Guia PMBOK®. 5. Ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2013.

RIO DE JANEIRO. **Contrato de Gestão Celebrado entre o Município do Rio de Janeiro, por meio da Secretaria Municipal de Cultura e a Organização Social Instituto Odeon**, com vistas à gestão do equipamento cultural denominado Museu de Arte do Rio – MAR. IC nº 12.712 de 24 abr. 2017.

RODRIGUES, Luiz Augusto F. e SOUZA, Ana Clarissa Fernandes de. **Possibilidades de gestão compartilhada na perspectiva de um olhar sistêmico sobre a cultura**. Políticas Culturais em Revista, Salvador, v.9, nº 1, p-34-56, 2016.

SÁ-EARP, Fábio de Silos e ESTRELLA, Luiz Manoel. **Evolução do mecenato no Brasil**: os valores movimentados através da Lei Rouanet despidos do véu da inflação (1996-2014). Salvador. Políticas Culturais em Revista, v.9, nº 1, p.314-332, jan/jun. 2016.

SCHWABER K.; SUTHERLAND, J. **Guia do Scrum. Um guia definitivo para o Scrum**: as regras do jogo. Jul. de 2016. Disponível em:

<https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2016/2016-Scrum-Guide-Portuguese-Brazilian.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2020.

SELDIN, C. **Fabricando Resistências**: Primeiras Notas para a Compreensão de Territórios Culturais no Mundo Contemporâneo. Cadernos PPG-AU/FAUFBA: Cidade e Cultura 2 – Estética e Política, Salvador: PPG-AU/FAUFBA, ano 10, nº 2, p. 39-53, 2012. ISSN: 1679-6861.

SEYMOUR, Tom. **The History Of Project Management**. Minot State University, USA. Sara Hussein, Minot State University, USA. International Journal of Management & Information Systems. 2014. vol. 18, n. 4 Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/298341808\\_The\\_History\\_Of\\_Project\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/298341808_The_History_Of_Project_Management). Acesso em: 15 abr. 2019.

SILVA, Andréa Zabrieszach. **Depoimento** [nov. 2019]. Entrevistadora: Marisa Bueno e Souza. Rio de Janeiro, 2019. Arquivos mp3 (46 min). A entrevista concedida para a pesquisa sobre metodologias de gerenciamento no MAR, encontra-se na íntegra transcrita no apêndice E desta dissertação.

SILVA, Jimmy Keller Moreira da. **Depoimento** [mar. 2019]. Entrevistadora: Marisa Bueno e Souza. São Paulo, 2019. Arquivos mp3 (28 min). A entrevista concedida para a pesquisa sobre metodologias de gerenciamento no MAR, encontra-se na íntegra transcrita no apêndice F desta dissertação.

SOARES, Bruno Brulon. **Provocando a Museologia**: o pensamento geminal de Zbynek Z. Stránský e a Escola de Brno. An. mus. paul., São Paulo, v. 25, n. 1, p. 403-425, Apr. 2017. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-47142017000100403&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-47142017000100403&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 20 jun.2019.

\_\_\_\_\_ (ed.). **A History of Museology**: key authors of museological theory. International Committee for Museology. Paris: ICOFOM, 2019.

SODRÉ, Muniz. **A cultura como crise**. Políticas Culturais em Revista. Salvador: Universidade Federal da Bahia, v.10, n. 1, p 11-22. Jan./ jun. 2017.

SOFKA, Vinos (org.). **Methodology of Museology and Professional Training**, para o Simpósio organizado pelo Ictop/Icofom, realizado em Londres, p. 114-125, 1983.

SOFKA, Vinos. **My adventurous life with ICOFOM, museology, museologists and anti-museologists, giving special reference to ICOFOM Study Series**. ICOFOM, 1995. Disponível em:

[http://network.icom.museum/fileadmin/user\\_upload/minisites/icofom/pdf/ISS%20HISTORRY%201995%20V.%20SOFKA.pdf](http://network.icom.museum/fileadmin/user_upload/minisites/icofom/pdf/ISS%20HISTORRY%201995%20V.%20SOFKA.pdf). Acesso em: 08 dez. 2019.

SUTHERLAND, Jeff e SHUTHERLAND, J.J.. **Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo**. Tradução Nina Lua. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

POULOT, Dominique. **Museu e Museologia**. Tradução: Guilherme João de Freitas Teixeira. Belo Horizonte: Editora Autêntica, 2013.

ORIÁ, Ricardo. **A Museologia no Brasil: novo Marco Regulatório**, in: BASTOS, João. *Gestão Museológica: questões teóricas e práticas*. 2013.

TIBURCIO, Bianca Mandarino da Costa. **Depoimento** [set. 2019]. Entrevistadora: Marisa Bueno e Souza. São Paulo, 2020. Arquivos mp3 (51 min). A entrevista concedida para a pesquisa sobre metodologias de gerenciamento no MAR, encontra-se na íntegra transcrita no apêndice G desta dissertação.

TOLENTINO, Átila B. **Governança em rede: o caso do sistema brasileiro de museus**. Revista CPC, [S. l.], n. 16, p. 101-118, 2013. DOI: 10.11606/issn.1980-4466.v0i16p101-118. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/cpc/article/view/68645>. Acesso em: 22 out. 2019.

VEIGA, Ana Cecília Rocha. **Gestão de Projetos de Museus e Exposições**. Belo Horizonte: C/Arte, 2013.

VASCONCELOS, E. M. **Complexidade e pesquisa interdisciplinar**. Epistemologia e metodologia operativa. Petrópolis: Vozes, p. 7-101, 2002.

VAZ, Ivan. **Sobre a Musealidade: sobre o ensino da gestão e do planejamento sob a ótica da Museologia**. 2017. Dissertação (mestrado em Museologia) – Programa de Pós Graduação Interunidades em Museologia da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

VEIGA, Ana Cecília Rocha. **Gestão de Projetos de Museus e Exposições**. Belo Horizonte: C/Arte, 2013.

ZAN, Luca. **Management and the British Museum**. Museum Management and Curatorship. Abingdon: Routledge. p. 221-270, 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/09647770000201803>> Acesso em: 13 jan. 2019.

ZANDHUIS, A.; STELLINGWERF, R. **ISO 21500: Guidance on project management – A Pocket Guide**. Zaltbommel, Van Haren Publishing, 2013. Disponível em:

<https://www.vanharen.net/Samplefiles/9789087538095SMPL.pdf> Acesso em: 19 abr. 2019.

ZAN, Luca. **Management and the British Museum**. In: Museum Management and Curatorship. Abingdon: Routledge, 2010. vol. 18, n.3, p. 221-270. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09647770000201803> Acesso em: 14 nov.2018.



## Apêndices<sup>164</sup>

Apêndice A	Entrevista GRADIM, Carlos Antonio Silva
Apêndice B	Entrevista MELO, Janaína Mércia Alves
Apêndice C	Entrevista PAIVA, Stella Fontes
Apêndice D	Entrevista PETRIBU, Maria Letícia
Apêndice E	Entrevista SANTOS, Andréa Zabrieszsch
Apêndice F	Entrevista SILVA, Jimmy Keller Moreira da
Apêndice G	TIBÚRCIO, Bianca Mandarinino da Costa

---

<sup>164</sup> Informo que os entrevistados autorizaram a publicação das transcrições nesta dissertação, para fins acadêmicos.

## Apêndice A - GRADIM, Carlos Antonio da Silva

**Cargo:** Diretor Executivo

**Marisa:** Você sente diferença entre OS e MROSC?

**Gradim:** O primeiro contato que a gente teve com MROSC foi aqui<sup>165</sup>. Mentira. Quando a gente estava dando consultoria para o Gasômetro em Porto Alegre, eu comecei a ter um contato. Porque lá, um dos nossos produtos era dizer qual que era o modelo que melhor se enquadrava e dentro do prazo. Como eles não tinham a lei de OS aprovada, e isso demandaria a Câmara aprovar, a gente sugeriu MROSC. A gente fez até um quadro comparativo na época. Eu devo ter isso em algum lugar lá no Rio. Com as principais diferenças.

Mas na verdade, se você se aprofunda, se a MROS é seguida, ela é até mais flexível do que a próprio modelo de OS por contrato gestão. Mas no caso aqui<sup>166</sup>, eu acho que tem uma esquizofrenia no próprio contrato de gestão. Ele não espelha cem por cento a MROSC. Se espelhasse, por exemplo, a gente não ia estar passando por nada disso. É a loucura que a gente vive. A lei diz inclusive que o primeiro movimento da MROSC é a entrega. Entregou tudo, aí você vai olhar a formalidade da prestação de contas. E se você pega nossa prestação, eles mesmo chegam à conclusão que não há nenhuma ilegalidade. Então é interpretativo né? Agora eu acho que o que hoje a gente está vivendo, é realmente um problema do país.

Porque a gente começa, diante de alguma situação, algum problema, a gente acha que o modelo é que está errado. Quando eu vejo por exemplo no Rio, eu vi de perto dois momentos. Um foi com o IDG, quando ele perde a Biblioteca Parque. Um monte de gente falou que o problema é da OS. Não é um problema da OS. O problema na verdade é que os estados, eles ficam tão empoderados e tem um nível de autoritarismo tão absurdo, que eles descumprem o contrato. E aí terceirizam o problema.

Então eu acho a priori, que a MROSC é um convênio customizado. É uma evolução de um convênio. Mas tudo indica, até por essa nossa experiência aqui, e as mil defesas

---

<sup>165</sup> Theatro Municipal de São Paulo

<sup>166</sup> GRADIM se refere ao Termo de Colaboração 001/FTMSP/2017 entre o Instituto Odeon e a prefeitura de São Paulo para a gestão do Theatro Municipal de São Paulo.

que a gente fez, que ele inclusive tem pontos mais flexíveis que o próprio contrato de OS.

Eu acho na verdade que o modelo, é um modelo muito eficaz. Para a área da Cultura eu não consigo ver outro. E o que eu escuto, inclusive na área da saúde, é a mesma coisa. Que na saúde, não funcionaria uma UPA<sup>167</sup> se não estivesse sendo gerida por OS. Eu acho que a grande questão é o descumprimento das questões jurídicas e que acaba colocando na conta da OS, um problema que na verdade é do Estado, é do sistema.

Mas eu acho que os dois modelos podem funcionar, desde que o parceiro seja parceiro, que compreenda inclusive o próprio princípio dessa contratualização - seja por OS ou por MROSC - que é olhar o resultado. É inverter um pouco essa ordem desse controle e dessa espetacularização dos órgãos de controle. Tem um olhar que torna mais rígido a capacidade sua de entrega. Então isso acaba matando próprio modelo.

**Marisa:** Quando que o Instituto Odeon abraçou a ideia do gerenciamento de projetos incorporado na administração e na gestão?

**Gradim:** Na verdade a gente nasce com esse pensamento. Porque eu trabalhei no governo de Minas durante sete anos. E quando eu trabalhei no governo de Minas, eu era empreendedor público dentro do programa *Estado para Resultados* e a gente estava dentro de área estruturadora. Na verdade, eu era gerente do projeto de protagonismo juvenil, que tinham indicadores a serem seguidos num macro desenho. E esse tinha que ser seguido por qualquer projeto, a priori, que estivesse naquele guarda-chuva da área de protagonismo juvenil. Por exemplo, um dos indicadores macro era diminuir a evasão escolar no ensino médio. Então quando eu vou construir o meu projeto, eu já tinha que olhar para esse indicador e como é que eu conseguiria atingir isso.

E quando eu entro para o Estado - o Estado para Resultados - ele tem já no próprio desenho do seu formato, uma coisa que chamavam de *Comitê* e *Petit Comitê*. Tinham essas duas modalidades. O Comitê era um momento em que todos os gerentes apresentavam todas as questões do projeto, já com o monitoramento específico de data de pactuação. E tinha inclusive uma carinha. Tinha carinha amarela, vermelha e verde. Verde era onde todos os prazos estavam sendo cumpridos, amarela é um alerta e vermelho é quando você descumpria. E aí mesmo depois, no caso nosso de empreender, que a gente finalizasse o projeto, se você tivesse uma cara vermelha você

---

<sup>167</sup> Unidade de Pronto Atendimento

perdia ali uma pontuação, que você não recuperava nunca mais. Porque a gente tinha remuneração variável. A gente tinha o 13º, 14º salário, caso a gente batesse uma porcentagem da meta.

Então ali eu comecei a conviver muito com essa questão do monitoramento, que é essa questão de ter uma clareza e uma capacidade de desdobrar a entrega em produtos e entendendo inclusive cada produto. Se algum era um indicador que não fosse cumprido a tempo, ele podia criar inclusive nas entregas posteriores, uma incapacidade de cumprir com as datas.

Eu brincava no Estado por Resultados, que eu acho que eu sempre adorei gincana. Tem uma coisa que eu acho que me dei bem. Eu acho que eu me dei bem, porque eu fui muito bem avaliado. Eu era um empreendedor muito bem avaliado. Porque pra mim era uma gincana, eu tinha que cumprir a meta. E às vezes a gente tinha todos os envolvidos no projeto, mesmo outras Secretarias. Se tinham alguma interface e se alguma coisa estivesse barrando o que estava pactuado, mesmo uma outra secretaria, isso tinha que ser solucionado. E ali a gente foi criando muito essa cultura de como que era preciso ter claro o planejamento, ter claro o tempo para execução, de cada etapa do planejamento e como você cria uma linha do tempo. E começa a ali a fazer um acompanhamento e um monitoramento passo a passo da entrega.

E no meu caso específico, a gente tinha a consultoria do Silvio Meira, que era do Porto Digital. E aí um dia eu fui fazer uma reunião em Recife com o Silvio Meira e eu vi um quadro atrás dele que era o Scrum.

**Marisa:** Nisso o Odeon já existia?

**Gradim:** O Odeon já existia, mas eu estou falando da minha experiência como empreendedor. E ele era só um grupo de teatro e produtor. Uma produtora. Eu não podia inclusive ter título de OS, nem de OSCIP em Minas porque eu era servidor público. Eu era funcionário público concursado da escola de teatro e com um cargo em comissão como empreendedor público. Então eu não podia. A lei lá proíbe. Você não pode ter funcionário público no corpo diretivo para qualificar uma Organização Social. Eu não tinha o título. Nosso primeiro título é no Rio. E aí eu tive inclusive que me desvincular de todos os projetos em Minas. Tirei uma LIP<sup>168</sup>, depois perdi meu concurso e no caso do cargo eu entreguei.

---

<sup>168</sup> Licença para Tratar de Interesses Particulares (LIP).

E aí o Silvio Meira me clareia uma metodologia que eu achei super interessante, quando eu vejo o Scrum. E naquele momento, o Scrum ele era usado muito só para tecnologia. Porque você consegue inclusive, quantificar tempo de entrega. O que não se enquadrava muito no nosso caso de gestão. Mas aí, como eles eram nossos consultores e ele tinha um funcionário conosco - o Reginaldo - e era quem trabalha para ele e que foi nos ajudando a customizar. E eu começo a usar o Scrum no projeto do Plug Minas. E aí a partir disso têm o Project<sup>169</sup>. Porque quando você pactua lá, você tinha que ter o Project com todas as etapas e entregas.

Quando eu migrei para a OS e virei o diretor executivo do MAR e os nossos conselheiros quase a maioria naquele momento tinha sido empreendedor, isso vira uma cultura do Instituto. Por isso que a gente já nasce tendo o Relatório de Gestão, e isso é muito espelhado em coisas e experiência que a gente fazia no Estado para Resultados. E ali a gente já começa a criar essa estrutura de planejar e de ter muito claro o que tinha que entregar. E traduzir nesse discurso que nosso chefe é na verdade o que a gente tem que fazer e não está ali numa pessoa, mas em um objetivo.

E então tudo isso foi fazendo com que a gente tivesse um grande diferencial. Por isso que em muitos momentos a gente deu consultoria para outras instituições. Para que a gente compartilhasse essa questão do gerenciamento de projetos e do monitoramento.

E aí a gente acabou desenvolvendo isso e criando uma área. Por que em um primeiro momento a Ingrid<sup>170</sup> era minha assessora. Como assessora ela fazia esse acompanhamento, mas não de uma forma tão estruturada. Depois a gente foi estruturando isso e tornamos isso cada vez mais, de fato, uma ferramenta de trabalho nossa. Que a gente aplica e tenta aplicar em todos os projetos. Agora é uma cultura que não é simples né?

Você tem muita resistência. E no caso do próprio Municipal: a gente tem uma própria resistência que é de um lugar, que já tinha um sistema completamente diferenciado.

**Marisa:** Então isso é uma coisa que mudou muito. Porque no MAR vocês já nascem com uma equipe, é isso?

**Gradim:** Isso. Então lá a gente era o dono da palavra. Não tinha nenhuma interlocução que barrasse isso, então isso funcionou muito bem.

---

<sup>169</sup> Microsoft Project é um software específico para controle do tempo e dos recursos.

<sup>170</sup> Ingrid Melo foi a gerente da área de Planejamento e Projetos do I.O. de 2013 a 2017.

**Marisa:** Em uma instituição que já tem isso no *modus operandi* isso é mais fácil.

**Gradim:** Você tem dificuldade. Mudar uma cultura organizacional não é algo simples. Principalmente uma cultura organizacional que vinha de um histórico completamente fragilizado.

**Marisa:** Ou a Fundação Marinho ou a Secretaria de Cultura do Rio, abraçam um pouco essa missão que vocês têm?

**Gradim:** O que que acontece. Nós fomos a primeira OS, o primeiro contrato de gestão do Rio. A gente acabou fazendo uma construção que a gente contribuiu muito para esse lugar. Agora isso é interno nosso. E hoje o Museu do Amanhã também faz um monitoramento parecido, espelhado um pouco no que a gente viveu. E a gente acaba sendo uma referência no Rio porque a gente foi a primeira. Então a gente construiu e acabou sensibilizando a própria Secretaria de Cultura, porque lá não tem Fundação. Nosso contato é direto na Secretaria de Cultura. A gente acabou criando essa metodologia e eles acabaram introjetando isso de forma orgânica e natural.

**Marisa:** Quando vocês pegam um contrato desses, que é específico por ser um museu novo, que não tem um histórico. Diferente por exemplo, se pegarmos alguma outra instituição que já tem um histórico de gestão. Quando vocês pegam uma gestão de uma instituição “zerada”, isso é um pouco diferente né?

**Gradim:** O que eu sei falar de diferente disso é o Municipal. Porque os outros casos, eram novos de alguma forma, porque mesmo quando a gente não estava operando, a gente estava apontando um caminho que melhor se adequasse aquele lugar.

**Marisa:** Na verdade a outra especificidade que eu queria perguntar, era essa coisa do museu que tem uma escola, a Escola do Olhar. Como que isso foi tratado no começo?

**Gradim:** Isso já nasce como uma proposta da concepção da Fundação<sup>171</sup>. O que a gente faz na verdade é pegar essa ideia e estruturar.

**Marisa:** Era da Fundação?

**Gradim:** A Fundação que faz o primeiro modelo, porque o tema escola já era premissa do próprio projeto. Como essa escola foi estruturada? Aí vem o nosso trabalho, mas ela já existia. O primeiro programa que a gente cria inclusive, nos dá muito esse norte do

---

<sup>171</sup> Fundação Roberto Marinho

que seria a Escola do Olhar. Que é o Vizinhos do MAR. O Vizinhos nasce com uma percepção muito clara a partir das entrevistas do Planejamento Estratégico, que a gente precisaria se aproximar do entorno.

Porque tinha ali, uma resistência muito grande daquele entorno em relação à gente. Porque eles imaginavam que estava se construindo ali uma gentrificação. Tinham casas que eram marcadas para serem demolidas para construção do Porto Maravilha e as pessoas não sabiam o porquê. Então a gente inclusive traz essa escuta e transforma essa escuta em obra. A primeira exposição nossa dentro de um recorte que chama Arte e Sociedade, a primeira exposição foi do direito à moradia. E aí a gente discute isso. A gente fez outras exposições também que diziam dessa limpeza, dessa pseudo higienização do lugar, onde você despreza as pessoas que vivem ali. Então a partir dessa percepção que a gente se aproxima muito dos 24 bairros daquele entorno, a gente cria o programa Vizinhos e cria ali o café com os vizinhos mensal. E a partir dessa escuta, a gente sempre quis ser um museu suburbano. Isso estava no Planejamento Estratégico. Um desejo muito traduzido por todos os atores entrevistados e pelo próprio Paulo Herkenhoff que é de uma genialidade no campo das artes visuais.

**Marisa:** Vocês já entram com o Paulo Herkenhoff. Vocês não chegaram a lidar com o Leonel Kaz?

**Gradim:** Não. A gente já entra com o Paulo. E o Paulo é um sujeito inspirador. Então o que a gente tinha ali era que tentar sair daquele campo das ideias e transformar aquilo em projeto. Mas a gente tinha já desenhado uma missão, uma visão... E hoje, olhando o MAR, eu acho que a gente atinge quase todas as nossas metas. A gente é um museu suburbano, a gente tem ali uma escuta muito presente para minoria. A gente tem espaço para essa minoria ter voz, ter lugar de fala. A Escola trabalha muito sob essa perspectiva, de tentar olhar também para formação. Que formação é essa hoje de arte educador? Lá atrás a gente já cria uma diferenciação sutil, mas a gente não queria monitor. A gente chama de mediador. Porque dentro desse mundo da cultura digital, onde toda a informação está aí posta, a gente entendia que o que a gente tinha que fazer, era intermediar a visão do visitante, da criança, dos jovens, enfim. Seja no educativo ou não. Como é que a gente seria **mediador** dessa relação entre o sujeito e a obra de arte e no discurso introjetado nas curadorias.

Então eu acho que o MAR, ele é uma experiência muitas exitosa. Primeiro que ele nasce já com um modelo e a gente tem um tempo. A gente teve seis meses antes de abrir as portas, para desenhar o Planejamento Estratégico. Se eu não me engano, eu acho que

o MAR é o primeiro museu ou equipamento de cultura do Brasil, que abre as portas com o Planejamento Estratégico.

E dentro do Planejamento Estratégico a gente já propõe a cartela de projetos. O que eram esses projetos? Como é que a gente atinge as nossas metas?

E aí a gente tinha os projetos. Alguns deram muito certo, outros acabaram sumindo no tempo e algumas ativações, que nem eram projetos - especificamente a gente fez para bater a meta - hoje são projetos referenciais do MAR. Que é o caso do MAR de Música. No primeiro momento, a ideia do MAR de Música foi assim: a gente precisa bater uma meta de público.

Isso é muito interessante no modelo. Quando você tem esse monitoramento e essa clareza. Quando a gente divide a meta no ano, lá para agosto a gente percebe que nem se a gente tivesse se mantido num patamar alto de visitação a gente atingiria a meta no final do ano. E aí a gente fala: “Pô, o que que o Rio tem?”, “O que é esse lugar?” A gente olha para o lugar, a Pedra do Sal onde nasceu o samba, a história deles com o rap, o hip-hop, todas as modalidades, o funk, etc, etc. E vê que o Rio é musical. O Rio é tem isso no DNA! E a gente estava no meio de um canteiro de obras. Tinha inclusive momentos em que tinha uma sirene que indicava que ia ter uma explosão. E a gente tinha que avisar o público. Então a gente foi se modelando àquela realidade.

E aí a gente faz: “Não gente, vamos por música no museu?” E eu tinha ido à Inglaterra e à França e tinha visitado o Ballet de Tokyo. Eles estavam fazendo uma mudança, replanejando e inclusive recriando o Planejamento Estratégico, e eles estavam construindo uma boate dentro do Ballet de Tokyo. E nessa boate, as pessoas iam estar dentro desse lugar vendo as obras de arte expostas na área expositiva. E eu achei aquilo tudo muito legal. E eu vi na Tate também, na área externa, não, era na interna. Mas um monte de atividades, que é esse lugar do museu vivo. Que é um museu que vai além de só expor. Resignificar esse próprio espaço. Que lugar que ele tem entre nós na contemporaneidade? E a gente cria. O primeiro foi o Monobloco, que era para chamar um monte de gente para lá. O Monobloco nem é um sucesso absoluto, mas a gente percebe claramente que aquilo era algo para a gente explorar. E a gente cria o **“Mar, ai que calor”**, só no verão, para manter o espaço aberto. Hoje na pesquisa que a gente faz, o MAR de música é o projeto do MAR que mais habita imaginário carioca.

Então isso demonstra muito claramente que o Planejamento Estratégico e o monitoramento, é um norte. Ele não é um fim em si. Inclusive se está orgânico esse monitoramento, e essa visão a médio e longo prazo da meta, ele te ajuda a mudar a



rota para atingir um objetivo há tempo de um caos não ser instaurado. Então é muito eficaz, eu não tenho dúvidas da eficácia e não só da eficácia, como esse movimento. Se todos ali estão pela causa, em vários momentos algumas ativações e algumas ações, viram projeto e outros projetos que a gente achava que poderiam ter resultados muito efetivos, não têm.

Então nesse sentido, o Planejamento Estratégico e esse monitoramento, é essa construção a partir de onde a gente precisa enxergar os projetos, para chegar naquelas metas. Ele elucida muito. Ele é muito eficaz para que a gente chegue no resultado esperado e também faça uma autocrítica. Em que medida esse discurso está se concretizando ou não, sem perder o destino.

**Marisa:** Voltando um pouquinho nessa prévia da abertura. Vocês assinam contrato em 2012 e aí abre em 2013. Nesse meio tempo, o Eduardo Paes ele cria o GEA, o Galpão Experimental de Arte que é vinculado a vocês. Isso veio dele mesmo ou isso é de vocês?

**Gradim:** Não. Foi proposta nossa. Inclusive hoje ele não está mais com a gente porque reconfiguraram lá no final da gestão. Mas a gente entendeu que eles poderiam ser um ótimo laboratório para gente. Porque eles estavam do lado.

**Marisa:** Então hoje o GEA não está mais com vocês?

**Gradim:** Não. Está assim: a gente vai, tem atividade, mas não tão estruturado como foi lá atrás. Porque ele virou um case para a gente. Uma troca real de experiência que nos alimentava para que a gente pudesse multiplicar e dimensionar isso em outras escolas e em outros lugares. Mas foi uma ideia nossa. Porque lá é um GT de arte, que então dialogava totalmente com o que a gente pensava e acreditava.

**Marisa:** Como você vê essas ferramentas de gerenciamento no dia a dia e nos resultados alcançados?

**Gradim:** É o que eu já falei. A única coisa que eu acrescento é que em uma cultura que você fala da diferenciação de um espaço, como é hoje o [Theatro] Municipal, é uma cultura que causa um incômodo em quem não consegue trabalhar com essa lógica. E isso na minha visão mascara a incapacidade que as pessoas têm de planejar e de lidar com aquilo de uma forma mais profissional.

**Marisa:** Nos últimos anos, que ocorreram esse monte de discussão sobre o corte de orçamento da Secretaria e da prefeitura com o MAR. Você sente que esses resultados foram conseguidos por que teve um planejamento? Isso foi colocado na mesa para a

argumentação a favor de vocês, uma vez que vocês apresentaram uma excelência na gestão? Isso pesou na argumentação com a prefeitura?

**Gradim:** Pela questão dos cortes? Não. Os cortes na verdade, nesse momento e com essa Prefeitura, isso não surte tanto efeito. Porque tem uma questão ali que é ideológica, e que vai para além disso. Agora, eu acho que é muito visível que pro mundo e para o próprio carioca, quando tem um “**Abraço**”<sup>172</sup>, você percebe que a gente atinge muito o nosso objetivo com a comunidade, com os artistas. O MAR ocupou esse espaço. E ele só ocupou esse espaço porque ele teve todo esse histórico de passado e de entrega. De entrega efetiva e de uma entrada reconhecida. Muito reconhecida.

**Marisa:** E também com essas ações junto à comunidade e com os vizinhos? Ou você sente que são mais essas entregas, a qualidade e a excelência do serviço, do que a aproximação que vocês têm a comunidade e com o entorno?

**Gradim:** O quanto que isso pesa? Eu acho que isso pesa muito. Porque é isso: criou-se uma força para a gente. Agora eu acho que isso para mim vai até além da gente ficar ou não ficar. É quase que assim: se o equipamento mantiver essa força, talvez seja o maior desejo nosso. O Odeon sempre acreditou que é bom trocar. A gente acha que é muito interessante, mas a gente acredita que isso tenha que ser com clareza e transparência. Que as instituições, as OSs discutam com projetos. Sem perder o passado. Eu acho que é uma cultura brasileira muito ruim. Que cada um que entra quer destruir o que foi feito.

**Marisa:** A minha pergunta é mais sobre como a instituição se defende desse tipo de ataque governamental? Porque vocês conseguiram. Não?

**Gradim:** Nós conseguimos mais ou menos. Porque a gente consegue com um orçamento muito abaixo. A gente fazia dezesseis exposições por ano, hoje a gente faz cinco. Agora, eu acho que a gente consegue manter a qualidade, manter as atividades, manter o MAR vivo no mesmo nível e no mesmo padrão de excelência numa quantidade muito menor.

**Marisa:** Sim. Mas vocês conseguiram aumentar muito a captação, né?

---

<sup>172</sup> Movimento popular coletivo e pacífico realizado em 26 de novembro de 2019, que reuniu artistas, curadores, colecionadores, galeristas e membros da sociedade civil para fazer um apelo ao prefeito Marcelo Crivella para a liberação dos repasses suficientes para a manutenção do museu.

**Gradim:** Sim.

**Marisa:** E o como você vê essa movimentação do Abraço? Tem alguma ligação?

**Gradim:** Sim. Eu acho que com certeza tem muita ligação. Eu nem acho que é o Abraço, eu acho que aí você percebe que o MAR tem uma força muito grande com os próprios empresários da cidade. Quem ama o Rio, aí falando de forma mais lúdica, enxerga claramente a importância que é o MAR para a cidade.

**Marisa:** Como você vê essa integração das áreas internamente? Como que o Scrum auxilia isso?

**Gradim:** Lá no MAR?

**Marisa:** Isso.

**Gradim:** O mais bacana que não é só o Scrum. A gente tem as aberturas de projeto. A gente tem inclusive momentos - que a gente parou um pouco, agora que eu estou mais à frente - que a gente chamava *O Informar*. Tinham momentos da gente compartilhar com o segurança e com o faxineiro, a curadoria dessas exposições que iam entrar. Porque aí você vai criando sentido para todas as pessoas que estão ali, de que é a missão e a vocação daquele lugar. Quanto mais você tem uma equipe compartilhando com clareza de qual é a visão, de qual é a missão daquele lugar e o que a gente tem que entregar, isso contribui efetivamente para o resultado final. E a gente acredita que de fato, todos devem participar. A gente sempre tentou não criar hierarquias entre as áreas.

Primeiro ano por exemplo, de aniversário, eu homenageei no dia do aniversário, a Roberta<sup>173</sup>, gerente de operações. Porque eu disse que se isso não funciona, não adianta nada. Então esse corpo tem que ser visto como um corpo integral, e uma área tem que estar dialogando uma com a outra. E tem que estar entendendo qual é o sentido dessa exposição. Como é que a segurança vai ter que lidar com aquilo, a limpeza é muito diferenciada. Por que às vezes você tem que ter uma limpeza com um museólogo e ela tem que estar acompanhada de um técnico.

Então tem especificidades que elas ficam muito mais claras. E aí não fica parecendo que é proibido. Não! Você tem um entendimento claro do porquê. E se você tem esse entendimento claro, óbvio que você tem uma gestão de forma mais holística. Com todos

---

<sup>173</sup> Roberta Kfuri é a gerente de operações do MAR desde sua criação em 2012. Atualmente ela é a única gerente do museu.

compreendendo muito mais a função de cada um naquele quebra-cabeça. Mas que ao final, todo mundo tá com foco no mesmo lugar. O alvo é o mesmo.

**Marisa:** A Andréa comentou que foi feito um plano museológico. Mas ele não chega a ser publicado, correto?

**Gradim:** Porque foram várias questões. Porque a gente recebe um plano museológico da prefeitura feito pela Fundação<sup>174</sup> que já não espelha mais quando o Paulo chega. Aí aquele plano já não casava. E aí a gente foi customizando, mas a gente de fato nunca conseguiu fechar ele cem por cento. Eu acho que até o próprio acervo, ele é tão mutante que a gente precisa ter uma pausa e até um investimento para se construir um plano museológico mais aderente à realidade do MAR. Mas ele acaba nos norteando, dando uma luz ali. Mas ele não cumpre cem por cento da sua finalidade. Ainda não. Inclusive o descarte, a gente nunca parou para entender o descarte. O Paulo Herkenhoff era contra o descarte.

---

<sup>174</sup> Fundação Roberto Marinho (FRM).

## **Apêndice B – MELO, Janaína Mércia Alves**

**Cargo:** ex-coordenadora de Educação do Museu de Arte do Rio

**Marisa:** Você se incomoda de falar um pouquinho sobre o seu percurso profissional até chegar no MAR?

**Janaina:** OK. Eu sou historiadora de formação, me formei aqui na UFMG e meu trabalho com museus ele antecede o MAR. Já era uma profissional de museus quando eu chego no museu. Comecei trabalhando com pesquisa em história da arte aqui em Belo Horizonte e na sequência eu fui trabalhar no Museu de Arte da Pampulha no início dos anos 2000, numa colaboração com um projeto também de reposicionamento da instituição encaminhado pela Priscila Freitas, que era então diretora da instituição e que convidou Adriano Pedrosa, que hoje está no MASP, para desenvolver um projeto de reposicionamento institucional a partir do desenho de um programa curatorial para a instituição.

E aí o Adriano desenhou dois programas estruturadores, isso no início dos anos 2000. Um que se chamava Arte Contemporânea que tomava o museu como um **site específico**. O Museu de Arte da Pampulha tem a sede em um cassino do Oscar Niemeyer, uma obra tombada, patrimônio da humanidade. O próprio prédio, o edifício do museu é a primeira peça do acervo, é a grande obra do acervo é a própria arquitetura do museu. Ela integra a agenda estruturadora da instituição. E aí, ele desenvolveu esse programa de arte contemporânea em que ele convidava artistas para intervirem e desenvolverem seus trabalhos em diálogo com a arquitetura, fazendo a história do prédio cassino museu.

Enfim, aí os artistas iam desenvolvendo trabalhos extraordinários nesse diálogo com a arquitetura. Por outro lado, ele achou que era muito importante desenhar um programa que fomentasse jovens artistas num processo de formação continuada e acompanhamento que é o programa Bolsa Pampulha. Uma agenda de formação que começou lá e que foi muito importante para a cena artística brasileira. Vários dos artistas que são nomes que circulam nacional e internacionalmente passaram pelo Bolsa Pampulha, Cinthia Marcelle, Marilá

Dardot, Paulo Nazaré, enfim uma série de outras pessoas passaram por ali dentro deste programa.

E quando eu cheguei no MAP<sup>175</sup> para trabalhar na coordenação do departamento de artes visuais do museu, por conta dessa experiência anterior com história da arte aqui na cidade, com diálogo com a professora da UFMG, o Adriano já não estava e o Rodrigo Moura tinha assumido a curadoria geral do MAP, e eu comecei a trabalhar muito em parceria com ele na condução das ações desses dois programas. Um misto que era essa coordenação de artes visuais que envolvia desde a coordenação executiva das exposições, a parte administrativa e também o acompanhamento das atividades pedagógicas e formadoras do programadoras de Bolsas da Pampulha. Então era um misto de coisas que a gente não sabe como é que dava conta delas. Depois isso tudo virou um departamento para as instituições, mas naquele momento essas coisas não estavam estruturadas com tal. Quando o Rodrigo saiu do MAP, eu ainda permaneci por um ano e meio na instituição, mas ele saiu para assumir a curadoria de Inhotim, que então era uma instituição que tinha aberto ao público, ainda estava naquele momento em preparação para se tornar uma instituição cultural como tem hoje. Ele já atuava antes de sair do MAP como curador dessa coleção, dessa preparação do museu, mas quando ele sai - e Inhotim abriu em setembro - em janeiro eles abriram uma chamada para uma vaga que seria similar a essa coordenação de artes visuais que eu fazia lá no MAP, associada a diretoria de arte e educação que era conduzido então pelo Jochen Volz, que hoje está na Pinacoteca.

Então eu acabo entrando na área de museus por um trabalho muito vinculado a curadoria. Até chegar em Inhotim a minha relação com programas educativos, não havia uma aproximação. Eu não me dedicava a isso, estava muito mais vinculado aos processo curatoriais e administrativos de gestão. É no Inhotim que essas características passam a fazer parte do meu repertório e vira meio que um divisor de águas. Como no Inhotim tudo estava se constituindo, eu chego em Inhotim em fevereiro de 2007, quer dizer, menos de seis meses depois da abertura do Museu, e um dos desafios que se colocaram na instituição eram

---

<sup>175</sup> Museu de Arte da Pampulha

exatamente a organização dessa operação da relação com os públicos. Públicos educativos, públicos da cidade, públicos que eram recebidos, como é que se organizavam dinâmicas que fizessem sentidos vinculados ao projeto para criar a instituição. Eu me lembro que nós montamos uma série de projetos, enviamos para as leis de incentivo à Cultura, e eles acabaram sendo aprovados, e precisava de gente mesmo para conduzir essas ações de visitas, programa de visitas, formação de pessoas, todas essas agendas vinculadas aos educativos. E a gente fez uma série de entrevistas, convidamos profissionais diferentes para ver se tinham o perfil adequado a vaga e depois de muito procurar, o Jochen olhou pra mim e disse: “Olha, a gente não achou ninguém que tem esse perfil, porque ou vem muita área de educação, e a gente não tá querendo fazer um só processo vinculado às práticas educativas, mas para pensar essa interface mesmo, com a pesquisa e o pensamento em arte contemporânea. Então acho que você tem que conduzir, você quem desenhou esses projetos, então você conduz isso.”

E para mim foi um baque muito grande, porque eu não vinha da área de educação e achava que era uma responsabilidade imensa pensar processos de mediação com público e processo de participação. Eu tinha uma grande escola, que é o “aprender fazendo”, aquele método ainda com muita pouca bibliografia, mais recente claro, porque você tem toda a trajetória do pensamento da professora Ana Mae Barbosa e da arte com experiência, mas era um campo ainda num processo de se constituir e se pensar. Hoje a gente já tem uma série de publicações mais interessantes, mas naquele momento não. Então eu comecei a fazer algumas visitas para acompanhar e entender os projetos pedagógicos de outras instituições e no decorrer do 2007 e 2008, nós constituímos a base do que era o projeto educativo em Inhotim e que perdura em certa medida até hoje. Era um programa de formação educativa com professores, um programa de visitas, um programa de formação para jovens, mas ai não eram jovens artistas, mas jovens da cidade e ações voltadas para o público que nós chamávamos, e que várias instituições chamam de público espontâneo.

E é nesse contexto que a Deca<sup>176</sup> faz uma visita, e aí o programa se desenvolveu, ganhou volume, visibilidade, se tornou um programa robusto aqui em Minas ganhou prêmios Darcy Ribeiro, Ibermuseus. Aí a Deca visita em 2011, o Inhotim no contexto de mapeamentos para o desenvolvimento do programa do MAR e aí ela faz uma visita conosco, eu apresento a estrutura toda e depois ela me liga, me chamando para ir ao Rio. Eu imaginei no contexto dessa preparação da Fundação<sup>177</sup>, falei vai ser uma conversa, uma consultoria, não sei, querem saber mais, compartilhar experiência, não tinha no meu imaginário sair do Inhotim.

Mas quando eu cheguei no Rio, lá na Fundação, eu descobri que eu estava participando de uma entrevista - foi muito bizarro - com o Paulo Herkenhoff, Lúcia Basto da Fundação<sup>178</sup> e o Gradim. Que seria um terceiro agente. E foi um susto grande, o Gradim me disse assim: “Você quer sair do Inhotim?” “Eu não sei se quero sair do Inhotim não. Eu vim aqui contar o que a gente faz lá”. Aí o Gradim ligou uma semana depois e falou: “Olha, a gente gostou muito da conversa contigo, e eu queria te convidar pra vir para o MAR. Eu demorei uns 15 dias, assim, quase duas semanas para tomar essa decisão de sair do Inhotim.

A gente estava às vésperas de ir para um seminário em Londres com dez meninos do programa laboratório Inhotim, então era assim, um momento clímax da experiência até aquele instante do Inhotim. A gente sair com aqueles meninos de Brumadinho, ir para Londres, iríamos participar de um seminário na Tate, uma rede de colaboração que a gente estava construindo, então era um momento de uma encruzilhada importante do projeto. E eu sair nesse momento foi um susto pra todo mundo lá.

Porque agora que a gente começa a ter uma agenda mais intensa aí você sai. Mas eu achei que vendo a proposta do MAR, eu já tinha acompanhado a criação de uma instituição que era o Inhotim, e ter a sorte de poder acompanhar a criação de duas instituições museológicas é algo muito especial. Eu não sei se eu teria essa chance de novo, de acompanhar um museu desde sua concepção e

---

<sup>176</sup> Andréa Farroco é na época a gerente da Fundação Roberto Marinho, responsável pelo projeto do Museu de Arte do Rio.

<sup>177</sup> Fundação Roberto Marinho.

<sup>178</sup> Lúcia Basto na época era gerente geral de Patrimônio da FRM.



contribuir para o desenvolvimento de seus projetos. E achei que só esse desafio valia.

Inhotim dominava tudo já. Aí eu tinha um pouco mais de repertório na área de arte e educação, já tinha me posicionado a partir do que eu estava entendendo como mediação, mas assim, ir para um desenvolvimento de um outro projeto, era de fato alçar um outro voo. Me pareceu uma boa ideia, um desafio interessante, eu não tinha ideia do tamanho da escala dos compromissos, das pressões, mas achei que era um risco que valeria a pena correr. E foi ótimo. Eu fui para o MAR e cheguei lá para sumir a gerência de educação do museu.

**Marisa** Eu acho que você até já respondeu a primeira pergunta, que era o que te interessou, e o que te motivou a ir participar disso. Executar esse plano inicial do educativo do MAR. Você falou que era esse desafio de pegar uma instituição no começo e ter essa possibilidade quase que única. Quase, porque você teve essa oportunidade, e para você ocorreu milagrosamente duas vezes.

**Janaina:** Uma sorte né!

**Marisa:** Mas aí você chegou e ele tinha já uma proposta?

**Janaina:** Por que são dois movimentos que antecedem a minha chegada ao MAR. Primeiro, é a proposta inicial antes do Paulo Herkenhoff assumir. Que é o programa capitaneado pelo Leonel Kaz, que é de onde inclusive vem o nome da Escola do Olhar. Eu me lembro muito dessa história, de que o nome da Escola do Olhar veio pelo Vik Muniz, que estava vinculado ao “espetáculo”, que estava atuando naquela região portuária, no processo de formação de jovens na área de produção para as diferentes linguagens da arte. E ele havia sugerido esse nome para este espaço que existiria no MAR. No MAR entendido como uma Pinacoteca que guardaria determinadas coleções do acervo do Rio de Janeiro.

Esse era o primeiro programa. Quando o Paulo assume o projeto do museu lá no lugar do Leonel Kaz, ele faz uma reconfiguração desse programa inicial. E aí ele apresenta uma outra proposta de Museu que não seria mais uma Pinacoteca que guardaria essas coleções. E que não seria um museu de arte visuais, mas de arte e cultura visual e que essa instituição arte com cultura visual ela operaria

com dois grandes braços, o braço da arte e o braço da educação. E daí ele constrói uma metáfora, que é uma metáfora super bonita, que é “o museu com a escola ao lado, a escola com um museu ao lado, duas forças de igual potência, e constituindo um museu de processos”, que a máxima que o Paulo Herkenhoff desenvolveu.

Nesse contexto, eu não conheço o projeto do Leonel Kaz, eu já chego no programa do Paulo Herkenhoff e aí no contexto do programa que o Paulo estava implementando, tinha uma consultoria de educação que era conduzida pela Stela Barbieri que era curadora pedagógica da Bienal de São Paulo.

A Stela é contratada pela Fundação, aí eu não sei em que medida o projeto que ela estava desenvolvendo, se ele estava em cooperação com a Pinacoteca isso eu realmente não sei, precisaria investigar. Não sei se a Stela começa com um diálogo com o Leonel e desdobra com Paulo. O que eu tenho acesso de projeto educativo é o programa que foi desenhado pela Stela Barbieri para a Escola do Olhar e que também para mim tinham várias questões que precisavam ser reestruturadas em uma dinâmica. É claro, a Stela estava à frente da Bienal, e as escalas da Bienal são da ordem de um absurdo né? A dinâmica e o fluxo da Bienal são muito intensos.

Então existiam umas proposições de lógica de visita, percurso e tempos que dentro da estrutura até física mesmo do MAR, elas se tornavam complexas. No tempo dos grupos entrando, a chegada desses grupos, então havia ali detalhes finos que precisavam ser reorganizados em uma perspectiva mais próxima do que era o real, do que era o Rio de Janeiro, do que era o prédio, e do que era uma relação a ser construída ainda com as redes de educação da cidade.

E acho que a proposta que chegou a mim, que a Stela apresentava, ela já pressupunha uma rede de colaboração que precisou também ela ser construída. Então por isso que a gente teve que rever o programa, ajustando aos desafios que se colocavam na iminência do museu se estabelecer. Nos conflitos e disputas e dificuldades que nós estávamos encontrando ali no tempo real. Eu me lembro que foi a minha primeira batalha interna, porque foi uma pressão grande de que: “Como é que é esse projeto, da consultoria, ia ser simplesmente

desconsiderado, dentro das práticas das legalidades?” Como receber esse projeto e não executar esse projeto?

E aí foi uma primeira batalha que eu comprei com Gradim. De justificar e dizer que aquele projeto, da maneira como ele estava estruturado, não seria factível. E aí, ele estava muito preocupado, porque ali estava dizendo que eu posso receber - eu não me lembro quantos alunos por dia - uma escala grande, sei lá, não sei, uns 800 alunos por dia, vamos dizer assim.

Aí, eu falei olha isso é impossível. Primeiro que a gente não vai ter corpo técnico para ser capaz de atender isso. Essa era uma lógica muito clara, historicamente falando. A lógica do pensamento não estava errada, mas ela estava associada a uma experiência da escala da Bienal. E que no contexto do museu, e principalmente no contexto em que havia zero diálogo com a Secretaria de Educação, precisava se construir. Eram estruturas, ao meu ver, impossíveis de serem realizadas.

Mas enfim, por isso que eu te digo que eu não tenho essa relação com o programa anterior e sim com essa proposta, se procurar nos arquivos aí da Odeon, você vai achar essa proposta de consultoria da gestão.

**Marisa:** Você consegue falar um pouquinho mais porque, pensando que o contraponto é a proposta da Stela quando você chega, quais adaptações você faz em relação a esse programa? Você consegue desenvolver um pouco mais sobre quais ações você modificou inicialmente e adaptou?

**Janaina:** O programa ele basicamente se constituía numa escala robusta de visitas, que é essa que a gente já tratou. Ela trazia em si uma complexidade que era da relação que precisava ser estabelecida com as instituições, com a rede de educação da cidade para poder executá-la. Então era preciso dar passos atrás para poder dar passos à frente. Era preciso anunciar uma negociação com a Secretaria, entender quais eram as suas dinâmicas, sua capacidade de articulação com a rede escolar, com a rede do Rio de Janeiro que é uma rede bem grande. Ela não é da escala de São Paulo, mas são 1.030 escolas. Era um volume grande de escolas espalhadas por um território imenso.

Há uma falsa visão do Rio de Janeiro, que fica concentrada na Baía de Guanabara, principalmente para quem tem a imagem da cidade e não vive a cidade. A Baía de Guanabara não é o Rio de Janeiro, a praia de Copacabana não é o Rio de Janeiro. O Rio de Janeiro é uma cidade que se estende quase que chegando em São Paulo – estou brincando- mas ela vai até Queimados, ela vai até a Cidade da Baixada, então tem toda uma dinâmica de um território imenso que tem que ser levado em consideração nesse trânsito, no momento que você pensa em vindas de escolas de diferentes regiões da cidade. Se você tá pensando, de novo uma fala do Paulo que é importante naquele contexto: “Não é um museu da zona sul, não é um museu pra Baía de Guanabara, é um museu para zona norte, é um museu pro Rio suburbano”. E essa cara do Rio suburbano, da zona norte, ela não é visível para quem conhece o Rio de Janeiro como turista ou como uma imagem. Ela é visível para quem vive no Rio de Janeiro, pra quem vai pegar o ônibus, para quem vai pegar o trem, para quem vai lidar com as dinâmicas e desafios da cidade. Então era preciso dar esse passo atrás, reconhecer que cidade era essa. Então essa pergunta já me era colocada pelo próprio Paulo. No momento em que ele fala: “olha não estamos fazendo museu para a zona sul, fazendo museu para a zona norte, é um museu suburbano”, ele fala isso.

Então, eu precisava entender que museu suburbano era esse, e em uma dada medida, o projeto pedagógico que havia sido constituído, ele era organizado por esse programa de visita que talvez até por um [...]. Enfim, não é um demérito do projeto, mas é por essa vivência que eu acho que precisava existir na constituição do programa, de dentro da cidade. Ele não estava em consonância com esse museu, com as dinâmicas e os fluxos desse museu suburbano, ou que esse deslocamento demandaria. Então esse é um ponto.

E o segundo ponto é que a proposta se organizava com cursos de média e longa duração para professores da rede pública de ensino e cuja carga horária também não levava em conta essa diversidade do público e o próprio direito a circular na cidade. Se você pensar, um curso de seis meses na praça Mauá para quem mora em Santa Cruz, é algo da ordem do desafio estratosférico porque Santa Cruz fica quase duas horas o centro da cidade. Se você pensar ir e vir nesse percurso, e ainda ser professor, se você de repente não é professor em Santa

Cruz, mas é professor em Caxias, como é que você iria encaixar na sua rotina de aula, na sua vida, nos seus compromissos, no seu momento de lazer, um curso de longa duração? E isso veio muito da escuta com a secretaria, que falava: “Olha, isso é impossível dentro da lógica de vida dos nossos professores. Não vejo professores se vinculando”. Vinha da Secretaria essa fala, das reuniões que eu fazia com o pessoal lá. “Não vejo os professores se vinculando a uma proposta que vai demandar deles mais do que dois, três, encontros”. Então eu preciso repensar os cursos que antes eram de média e longa duração, em curso de curta duração que seriam cursos condensados, rápidos que poderiam ser encaixadas em uma janela do professor ou que exigiria dele um sacrifício, mas pelo menor tempo possível. E aí sim, ele pode fazer e ir se interessando. Isso aconteceu muito. Fazia um, dois, três, quatro, cinco, seis cursos o tanto que ele quisesse.

Outra coisa que também era uma proposta diferente do programa inicial, era que o programa previa dentro desta agenda de cursos, cursos vinculados às linguagens das Artes, então cursos vinculados às técnicas, cursos vinculados à história da arte. Muito do que me colocava - eu também era migrante na cidade, não era do Rio de Janeiro, mas estava muito movida por essa provocação que o próprio Paulo fazia, de olhar para essa cidade suburbana. Então, que Rio é esse que podemos chamar de subúrbio? Então, olhando também para a dinâmica da cidade, pra complexidade da cena cultural e social, que é uma cena muito particular e periférica, aí esse é o grande ganho. Olhar para periferia não como carência, mas como potência criativa de produção de cultura, de conhecimento, de inovação, de identidade, e entender também que talvez por mais incrível que sejam cursos sobre história da arte brasileira, talvez essa não seja a urgência do professor, que tá na escola hoje lidando com todos os desafios do ensino e aprendizagem. Em um contexto em que os meninos estão dançando passinho, os meninos estão no celular, os meninos estão trazendo situações do seu cotidiano, no dia a dia, da ordem da violência, da disputa religiosa, da complexidade da experiência com a cultura com samba. Enfim, eram muitos elementos sociais e culturais que atravessaram esse professor na sala de aula e que, ao meu ver, não estavam tão próximos dessas proposições da bolha, vamos chamar assim, “essa bolha do círculo das artes”.

Foi uma experiência, como eu te falei. Em Inhotim eu aprendi fazendo, e no MAR eu continuei a aprender fazendo e a me aproximar dessas teorias do próprio Paulo Freire. É como um princípio norteador, porque a realidade me colocava isso. Não dava para lidar com aquelas dinâmicas se não fosse operando a partir desses contextos. E aí eu também questioneei a eficiência daqueles princípios formadores e propus que os cursos de professores fossem, de curta duração e vinculados aos princípios da prática curatorial das diretrizes que o Paulo trazia. De que Museu de arte e cultura visual. E cultura visual abria para todos esses leques de relação com essa janela que nós estamos conversando que os curso e que os professores também fossem de arte e cultura visual. E que esses cursos, se constituíssem a partir das demandas dos professores. Então que que era necessário? E essa foi na virada de chave importantíssima com a Secretaria Municipal de Educação, que até então viam o museu com um certo “ressentimento”, porque era primeiro equipamento no municipal, gestão por OS, cujos profissionais têm outras dinâmicas de trabalho, desde de financeira, mas também de possibilidade de trabalho, de autonomia de ação, que o servidor público por vezes não tem.

Então havia todas as vezes que chegavam na Secretaria, havia um certo desconforto principalmente na área de educação na escola. O museu tinha uma escola e como que essa escola não estava vinculada à secretaria de educação? Ficavam esses sentimentos todos ali muito presentes em todas as mesas das quais nós íamos participar. E aí quando nós chegamos na reunião e falávamos com a Secretaria e falava: “olha, a gente não quer trazer projeto para vocês. A gente não quer inventar nada”. A gente sabe que na Secretaria é um volume absurdo de coisas. Mas estamos oferecendo um museu. Em que o museu pode corroborar com as coisas que estão em andamento da Secretaria?

E essa foi uma chave que virou na relação com a Secretária e assim a gente estabeleceu um fluxo muito, muito, muito bom de conversação, porque a secretaria falava: “Olha a gente está com esse projeto de “livre leitura” e seria muito legal se tivesse no Museu algo relacionado a esse projeto. Ou eu fazia o seguinte, eu tinha reunião mensal na Secretaria, e aí eu sempre apresentava a programação do museu, que estava prevista e de futuro, para que a gente já começasse a pensar nela. E o que a gente estava vendo, que artista estava vindo

ou que proposição ia acontecer no museu hoje. E aí os representantes da Secretaria falavam: “nossa isso tem haver você com o projeto de aceleração do conhecimento da escola tal, ou isso tem a ver com o programa que nós estamos fazendo com jovens na coordenação de ensino nove – porque eles se organizam por três -, isso tem a ver com projeto com os grêmios. E aí nós vamos conectando um museu, a dinâmica e a realidade das escolas da Secretaria e os cursos começaram a se constituir nessa relação. Então eu não previa de partida qual era a grade programática dos cursos e sim articulava essa grade na relação com os programas que estavam em andamento na Secretaria.

Isso funcionou muito bem na primeira gestão com quem a gente lidou na Secretaria Municipal de Educação, que eram os gestores da prefeitura da época do Eduardo Paes e com o Crivella, o ajuste dessa dinâmica teve que ser um pouco mais estruturado, porque ele já tinha outros princípios de organização dos projetos, os projetos já eram mais “amarradinhos”. Então, a gente também teve que fazer adaptações para entrar na maneira como a rede estava se entendendo, na nova gestão. Mas sempre em diálogos, isso foi princípio norteador da agenda. Estabelecer um diálogo com a secretaria para constituir tanto para os alunos quanto para os professores, programas que de fato fizessem sentido para realidade os desafios que vivenciavam. E isso não estava no princípio do programa.

E aí um terceiro a gente, eu já estava quase esquecendo, é que a proposta ela desenvolvia para cada exposição um programa pedagógico em si. Desde oficinas, atividades, roteiros de visitas e material pedagógico. O museu em princípio teria quatro exposições, uma por andar que mudavam a cada três meses. Como fazer roteiro, material educativo, proposta de oficina e visitas para quatro exposições que mudam a cada três meses? Publicar e gerenciais isso. Teve ano que foram feitas 14 posições por ano. Então seriam 14 materiais, 14 roteiros de visitas. Era um volume insanos de produção, de volume, de intensidade que seria produzir esses materiais específicos para cada exposição. E aí também eu fiz a proposta de que ao invés de desenvolver material para as exposições, nós estabeleceremos princípios norteadores das visitas. Eixos! E ao estabelecer os eixos que eram na época os roteiros de visitas, e você consegue

ver isso numa primeira publicação educativa do MAR, que esses roteiros estão lá. Na segunda também, mas na primeira, esses eixos de visitas estão lá.

Aí tem os roteiros de visita, e os eixos de visita. Ao estabelecer os eixos de visita, o que que eu fazia? Primeira coisa: eu tirava do educativo essa responsabilidade de desenvolver material específico para cada exposição, e construía para o educativo a possibilidade de um educativo pesquisador. Porque o que fomentou nosso processo de formação dos educadores, a partir de então? Os educadores, eles pesquisaram esses eixos temáticos e quando uma exposição chegava, ela também era um objeto de pesquisa do educador para perceber, a partir dos grupos de trabalho de cada um dos eixos e questões que estavam ali atravessadas, para perceber como que essas questões estavam presentes na exposição. Isso também é uma virada do posicionamento do educativo na instituição e que posteriormente vai ser palco de diversas crises internas - que não vem ao caso. O educativo ele não era o replicante da prática curatorial, o educativo era um agente investigador da exposição, tal qual o curador.

Não querendo tomar o lugar do curador, mas é entender que a exposição é um campo de investigação, que a partir de qual, nós podemos construir significados na relação com os públicos. Então os educadores não tinham restrição sobre o como atuar, interagir, que tipo de proposição abordar, porque eles tinham total liberdade de investigação das mostras. Isso traz uma riqueza imensa, porque educador cada tem o seu universo de questões, essas questões, elas entram em diálogo num primeiro momento com um eixo de pesquisa, que são esses eixos de visitas. E ainda tem um terceiro acumulado que é a exposição, que na relação com público vira o quarto a gente que cria uma outra coisa. E aí o que nós quisermos fazer nessa publicação foi evidenciar esses dispositivos pedagógicos que foram desenvolvidos pelos educadores nessa dinâmica, entendendo que fazer do educador é um fazer criativo, é um fazer da construção do pensamento que não tá hierarquicamente submetido a uma “forma de dizer”. Então, tem aí, é claro, essa fala da curadoria, a fala do artista, a pesquisa que estrutura uma exposição, ela é o ponto de partida, mas ela não é o único ponto de ação. À ela são acrescentados esses outros elementos. Ela é usada com liberdade, com o exercício experimental da liberdade do MAR, digamos assim. Foram esses os eixos.



No projeto pedagógico da Stela, por mais que no contrato de gestão tivesse já uma tentativa de relação e diálogo com o território, mas ele se restringiam muito, - mesmo no contrato de gestão a uma conversa com o Morro da Conceição, eu não sei se você visitou ali o MAR, o Morro da Conceição é aquele morro que fica bem coladinho com o museu, então um morro classe média baixa, um morro histórico com casas estruturadas, não é um morro “favelizado” - eu acho que no material educativo, no material pedagógico não fazia referência a esse diálogo, mas no contrato de gestão fazia e isso estava muito vinculado ao Morro da Conceição que é ali coladinho. E essa também foi uma outra situação que nós exploramos e desenvolvemos um diálogo do MAR, que era entender que a Zona Portuária não era só a praça Mauá, não era só o Morro da Conceição, mas era toda uma região que se estendia até o Caju<sup>179</sup>, e que trazia para o próprio MAR, desafios estruturadores que eram, desde pensar a relação com o Morro da Providência, que aí sim era uma favela – a primeira favela do Rio de Janeiro - mas situações vinculadas à dinâmica do porto, às ocupações, à história da região e todas as complexidades que a região foi parecendo. Isso passou a ser base da nossa ação junto com o programa dos Vizinhos do MAR e com o programa educativo também. Porque a relação com as escolas – de território – se deu muito da interface com dinâmica do lugar.

**Marisa:** Dentro dessa dinâmica com as escolas, o Ginásio Experimental de Arte tem um lugar de destaque ou acabava entrando dentro desses eixos? Vocês tentaram criar uma coisa mais ampla ou ele tinha algum programa específico deles?

**Janaina:** o Ginásio experimental já era uma dessas escolas com quem nós estabelecemos esse vínculo mais aproximado. Que eu acabei trazendo nessa última pergunta. Porque ela é uma escola que foi transformada na relação com o MAR. O Ginásio Experimental de Arte é estruturado com essa vocação pela proximidade com o museu e com GEA, nós estabelecemos um vínculo que foi para além da experiência com o restante da rede. Porque tanto com os professores, quanto com os alunos, mas fundamentalmente com os professores,

---

<sup>179</sup> O Caju é um bairro da zona portuária que faz limite com os bairros de São Cristóvão, Vasco da Gama, Benfica, Santo Cristo, Maré e Manguinhos. Apesar de no passado ter sido um bairro nobre, atualmente se caracteriza mais como um bairro proletariado.

ocorreu uma rede de ação em que os professores se sentiram à vontade para ter um Museu como um dos seus braços de atuação, como mais uma sala de aula. A constituição desse vínculo e dessa relação se deu por uma série de proposições que nós fomos construindo também junto a diretoria da instituição, da escola, que o Niverton<sup>180</sup> - que faleceu recentemente com Covid-19 em abril e foi uma das vítimas da pandemia - era um entusiasta da relação que o museu podia ter com a escola. Foi incrível! Tanto que o artigo que eu estou escrevendo é sobre um desses acontecimentos com o GEA.

**Marisa:** Como é que surgiu essa ideia do café da manhã? Isso estava inserido em um desses eixos? Eu queria entender um pouco o que é uma criação dentro de todos esses programas e quais foram construções coletivas, como essa que você falou, das conversas com a Secretaria que possibilitaram expandir isso e integrar com a programação da Secretaria Municipal de Cultura. É uma coisa incrível! Você fala e parece que é óbvio, mas ao mesmo tempo ninguém faz isso.

**Janaina:** É porque a tendência que a gente tem é de levar o projeto. A gente quer apresentar o projeto e tem pouca escuta. É normal. Eu já aprendi isso com uma educadora incrível que é a Macaé Evaristo, que foi secretária de Cultura de Educação aqui em Belo Horizonte e com quem eu tinha diálogo forte por conta do Inhotim e aprendi muito com ela. Eu sou devedora a ela. Que estava à frente de um projeto maravilhoso aqui que era a Escola Integrada que é tinha como princípio o direito à cidade para as crianças de Belo Horizonte. Nós do Inhotim chegávamos no auge da nossa sabedoria de educadoras de museu - que tem zero experiência no chão da escola - nós chegávamos com todo o status da produção artística da Cultura, da alta Cultura. Porque o museu é lugar de poder, da alta Cultura ali personificada de museu e a Macaé destruía tudo dizendo: “Enquanto vocês não dialogarem conosco, não adianta vir com projeto pronto. Projeto a secretaria tem demais, a prefeitura tem demais, não estamos aqui para ser uma banca de recepção de projetos. Ou vocês constroem um projeto conosco e adequa com as nossas necessidades ou não tem conversa”.

---

<sup>180</sup> Niverton Antunes foi diretor geral do Ginásio Experimental de Artes Visuais.

E aí a gente fez um projeto, foi uma parceria sensacional aqui com programa Escola Integrada. Nós recebemos no Inhotim, por dia, quatrocentos alunos da rede Municipal de Belo Horizonte, que passavam o dia inteiro no museu. E construir o que que era essa vivência de um dia inteiro, com esse volume de alunos, na relação com aquele espaço. Então era relação do almoço, da logística do banheiro, dos momentos de lazer, de experiência. Porque não dava pra você só criar conteúdos, você tinha que criar situações de escape. Então foi uma coisa incrível. Mas é este anunciado da Macaé, de que “não adianta vir com projeto pronto”, que já existia para mim como um princípio de relação com as secretarias. Então quando eu vi o projeto pronto, quando eu cheguei, eu falei: “não vai funcionar”.

Porque é o tipo de coisa que não consegue ter perenidade, o projeto até pode vir até acontecer, mas ele vai ter princípio, meio e fim. E se a gente queria estabelecer um processo de relação e construção conjunta, precisava partir dessa premissa de que era necessário construir juntos. Então foi algo que foi comigo para o MAR, não estava prescrito como uma receita de que seria essa relação que o museu estabeleceria com a secretaria. A gente fez a partir do aprendizado junto à secretaria de Belo Horizonte.

No caso do Vizinhos é um pouco nessa mesma direção. Porque ele estava previsto no contrato de gestão, que deveria estabelecer uma rede de [...] agora eu não sei qual é a meta. Depois a gente desenhou a meta do Vizinhos, mas naquele momento a meta em contrato era: “ter diálogo com o entorno”. Era uma coisa assim: “ter diálogo com o entorno, principalmente com o Morro da Conceição”. Quando eu cheguei, eu cheguei no início do mês de julho, o museu estava previsto para abrir em agosto. Depois foi para outubro, depois foi para novembro, depois foi para janeiro antes do Carnaval e finalmente em primeiro de março. Então nós tivemos aí um tempo que também permitiu estudar. Estudar essa cena, que também para mim era nova, eu não conhecia a cidade, tinha visitado a cidade com turista, mas passo a ter uma relação com a cidade e esse tempo eu acho que foi crucial para constituição do programa Vizinhos. Porque foi um tempo dedicado a conhecer território. E nesse conhecimento do território, visitando os espaços institucionais que existiam, os projetos que estavam ali, visitando o Morro da Providência, visitando o Morro da Conceição, conversando

com Associação de Moradores, listando as escolas da região, conversando com o senhorzinho na praça que geram movimentos que até meus amigos diziam: “Você está andando naquela região”, “Toma cuidado!”, “É uma região que você não anda sozinha!”. E eu dizia: “mas eu não ando só, eu sempre estou com alguém”. Mas foi um percurso de uma imersão muito importante para entender que o diálogo com o território ele era, não só, absolutamente necessário, por conta de todo o processo da intervenção urbana que estava constituindo uma agenda de gentrificação do espaço, mas que antes até da gentrificação era uma agenda de violência. Porque na medida que nós andávamos na região para ver o Morro da Providência as casas eram marcadas com “S, M, H” que é Secretaria Municipal de Habitação e as casas estavam marcadas com fosse um “picho” mesmo, seriam casas derrubadas. Então assim, as pessoas que estavam morando ali, não morariam e essas casas não existiriam e elas seriam transportadas para um outro lugar, então isso uma ordem de uma violência urbana imensa e nós chegávamos como essa presença real desse movimento.

Então todo o diálogo ele era muito violento, muito violento e com razão. Porque as pessoas estavam vendo suas casas derrubadas” então como é você vai querer que essas pessoas têm as casas derrubadas te recebam com um sorriso no rosto, ele não vai te receber com um sorriso no rosto. E nós éramos os primeiros representantes desse novo movimento que ia acontecer ali, ninguém sabia o que seria a antes da derrubada da Perimetral, ninguém sabia que seria a praça Mauá. Todas essas coisas estavam na disputa do que poderia vir a ser e dos riscos relacionados a isso. Desde do meu direito acessar essas coisas, que nem estava colocado como princípio, mas a questão urgente era: “A minha casa vai ser derrubada, eu vou conseguir [...], o meu mercadinho vai deixar de existir, eu vou conseguir comprar as coisas aqui no meu bairro?” Porque havia um encarecimento. As pessoas que moravam de aluguel, tendo suas casas retomadas, uns casarões sendo vendido para um monte de “gringo”, “O que que tá acontecendo?”. Era um contexto muito desafiador pra quem era morador. E poder ter ouvido essas histórias, ter vivido em dada medida esses conflitos, também foi determinante para entender que a relação com o território ela deveria existir e deveria existir num estado de escuta.

Até por conta da quantidade demanda reprimida, precisávamos ser esse agente que ouvia. Nesses primeiros seis meses, era isso o que eu fazia ao ir nesses encontros. Teve uma vez que eu estava em uma reunião de pessoas da região que o IPN organizou para conhecer o projeto do MAR, aí eu mostrava a proposta e depois vinham as perguntas que assim, eram sempre muito difíceis. Mas eu lembro dessa reunião por que um cara sentou bem encostado a mim e estava com uma câmera com uma lente enorme, ele cravou a lente na minha cara, eu sentada enquanto falava, e assim tipo, ele queria dizer: “Você está sendo gravada, e muito bem gravada, e isso será usado contra você no tribunal”, sabe? Era uma situação muito violenta, mas ao mesmo tempo, ele também estava sofrendo violência no seu dia a dia, não dava para culpabilizá-lo por isso. Mas era o tipo de negociação que nós enfrentamos, e que não era visível.

Teve uma situação que aconteceu também bem dramática com um encontro de professores, que pessoal começou a me ligar, porque eu saí do encontro tão apavorada, e aí a turma da Fundação Roberto Marinho começou a me ligar, porque eram confrontos mais difíceis. Mas a gente sacou que precisava ouvir, entendi que não adiantava retrucar, e era importante ouvir. Era importante também dar a conhecer, então nós começamos a organizar uma série de visitas à obra, ainda em construção. Como a obra demorou, então a gente fazia pequenos grupos e apresentava e mostrava a obra. E aí começamos a ser chamados para essas pequenas reuniões, com grupos com reuniões das mais diversas e sempre íamos. E um dos lugares que foi ponto de apoio importantíssimo para essa interlocução, foi o Instituto Pretos Novos que é dirigido pela Merced Guimarães<sup>181</sup> e pelo Petrúcio Guimarães<sup>182</sup>.

O Instituto Pretos Novos, que fica ali na Pedro Ernesto<sup>183</sup> e a Merced me acolheu. Ela ficava com dó de mim, eu tomava tanta porrada que ela ficou com dó e ela me acolheu. Então assim, às vezes depois da reunião, eu ficava lá e falava: “E aí, vamos tomar um café? Vamos conversar?”. E aí ela ia me ajudando a entender, me acalmando, dissolvendo um pouco os conflitos. Então foi muito na roda do café do IPN que eu comecei a ser acolhida na região. E aí, quando

---

<sup>181</sup> Merced Guimarães dos Anjos é diretora do IPN.

<sup>182</sup> Petrúcio Guimarães dos anjos é vice-presidente do IPN.

<sup>183</sup> A Rua Pedro Ernesto se localiza no bairro da Gamboa, RJ.

começamos a fazer as visitas das obras a gente falou: “Vamos fazer um café?” Como eu sou sempre recebido com um café no IPN, vamos preparar um café para as pessoas.

E aí, fizemos os primeiros café da manhã com o museu ainda fechado, e quando o museu foi inaugurado [...], na semana de inauguração, eu já tinha feito panfletagem, colocou faixa, carro de som, fez um monte de ação de divulgação chamando a comunidade para vir, a gente fez um dia de abertura especial para os trabalhadores que construíram o museu e pro território. Achemos que pelo volume de pessoas interessadas é importante dividir a inauguração. Não dava pra fazer uma única inauguração com a presidenta Dilma Rousseff - que era importante -, mas precisava também fazer inaugurações em diálogo com os públicos que o museu queria estabelecer. Então foi feita uma inauguração com os professores, foi feita uma inauguração com a classe artística, e foi feita uma inauguração com o território e celebrando os trabalhadores do museu.

Na semana de inauguração, eu pedia a gerente de comunicação na época que fizesse uma coisa para mim, que era um pedido de última hora, mas eu acho que vai ser importante pra gente estabelecer vínculo: “Vamos fazer um cartão”. A gente já tinha definido que ia criar uma política de gratuidade para Vizinhos. O próprio conceito de Vizinhos ainda não existia. “O morador vai vir gratuitamente no museu ou não vai?” Vamos estabelecer uma política de gratuidade que incluía o morador. O morador vem com 100% de gratuidade. Mas só o fato de eu falar não vai fazer com que ele venha, então, é preciso ter um elemento que crie vínculo. E aí eu propus que a gente fizesse um cartãozinho. Ela quase me bateu, porque era a semana de inauguração, então todo mundo com umas mil demandas, mas nós fizemos um cartão de papel. Mas aí ela fez esse cartãozinho de papel, que era do cartão do vizinho. O vizinho poderia colocar o nome dele e entrada gratuita e depois a gente substitui esses cartões temporários por cartões permanente e essa foi uma ideia muito boa porque a gente fez o cartão que criou vínculo, e ao mesmo tempo uma rede de cadastro de pessoas que nos permitiu constituir um mailing importante de comunicação com território. Então apesar desse princípio da escuta se estabelecer no conflito, o café ele tem esse histórico no acolhimento que eu encontrava no IPN e teve esse momento dá pré-

inauguração. Mas o primeiro movimento público do programa Vizinhos do MAR é essa política de gratuidade com cartão.

Depois que o museu abriu, nos primeiros três meses, nós estávamos ali monitorando o fluxo de visitas e as visitas dos moradores da região. E eu chamei de Vizinho, porque uma coisa que vinha muito nas reuniões, era: “Ó esse aqui é o vizinho mais importante!”, “Esse aqui é o vizinho mais histórico!”, “Esse aqui era o vizinho [...]”. Ela trazia muito essa dinâmica da vizinhança.

Aí eu falei, ao invés de falar “entorno”, porque entorno pressupõe uma centralidade, porque se tem entorno, tem algo no centro e eu não queria que o museu estivesse no centro. O Vizinhos também me ajudava a entender o museu como a gente presente no território. O negócio aconteceu e eu usava isso muito para tentar apaziguar, eu falava: “Olha gente, eu entendo todas as questões com a prefeitura, os conflitos e etc, mas o negócio é o seguinte: esse cara tipo aquele vizinho chato, mala, novo rico, que comprou as casas do quarteirão e fez uma p\*\*\* mansão com piscina e tá dando festa todo dia”. Então ou a gente cria uma forma de conversar com esse moço, para falar: “meu amigo, não da festa todo dia”, mostrar para ele que o bairro tem velhinho, introduzir ele um pouco na sociabilidade do bairro, ou ele vai dar festa todo dia e vocês vão ficar gritando e ele vai continuar dando todo dia. Então eu usava muito isso nas conversas.

E aí essa coisa da vizinhança veio como uma nomenclatura da relação com território que eu achei que estava muito acertada. Porque ela tirava essa questão da centralidade, do entorno. Falava território! E vizinho que envolvia o museu como parte integrante do território. Não alheio a ele, e não o único sujeito atuante no território. Ele também tinha que ser atravessado pelos vizinhos, ele também tinha que receber os vizinhos.

E aí, depois de três meses a gente percebeu que os vizinhos tinham visitado pouco, então era importante criar, desdobrar vínculos. Aí sim, Alan que já era gerente. A primeira gerente de comunicação era Luzia, aí ela saiu logo que o museu inaugurou e entrou Alan. Aí o Alan, Clarissa e eu, Clarissa curadora do museu, gerente de conteúdo, e eu, conversando com eles falamos: “Nós precisamos criar um jeito de fazer com que esses vizinhos venham”. Aí fomos

vou retomar aquela história do café da manhã e propor um convite para um café da manhã aqui para gente conversar.

E aí, surgiu o café da manhã. O MAR inaugurou em março, o primeiro foi em junho. E desse café da manhã no primeiro momento participavam: eu como gerente de educação, Alan como gerente de comunicação, e Clarissa como gerente de conteúdo. E funcionava muito com essa escuta ampliada. Do mesmo jeito que tinha tomado porrada, eu tomei, Clarissa também tomou - ela também por conta de alguns projetos, ela estava andando no território - e o Alan precisava ouvir até para entender que dinâmica a Comunicação tinha que estabelecer com o território. E aí a gente começou a fazer uma vez por mês esse encontro que funcionava como uma escuta. E o Alan tinha uma experiência muito legal, ele é de BH também - com o projeto de chama: Poupança Jovem. E aí a gente pensava: “Como é que a gente sai desse lugar, dessa ouvidoria né?” Que vai ficar sem sentido daqui a pouco.

Nós pensamos que deveríamos definir uma data para o desenvolvimento de uma ação conjunta. E aí escolhemos o aniversário de um ano do MAR e desenvolvemos uma metodologia de projeto colaborativo para que pudéssemos pensar juntos - nesses encontros do café da manhã - quais seriam as ações para o aniversário do museu.

A definição, essas ações, seriam escolhidas pelo coletivo que frequentava o café e essas ações que fossem elencados pelo coletivo, seriam financiados pelo museu. Então essa decisão, ela resultou em algumas coisas: primeiro ela trouxe um propósito para o café da manhã com Vizinhos, e estabeleceu uma agenda em que o vizinho era um sujeito também propositor e não só receptor da programação e entendeu que esse era um programa que precisava ter recursos. Isso foi outra briga com nosso querido Gradim que você conhece bem, brigando no sentido de negociação, precisamos ter recurso. É um projeto que tem que ter financiamento e ter financiamento significava vir com selo de um patrocínio. Aí foi uma super negociação que aí eu disse: “não esse projeto não pode ser patrocinado”, não é o “Vizinhos do MAR da Brastemp”, não é o “Vizinhos do MAR da Oi”, não é o “vizinho do MAR da Petrobras”, esse é o Vizinho do MAR do



MAR. Então esse recurso tem que vir sem selo de patrocínio exclusivo. Não é um projeto que pode ser vendido, você é da área você entende bem.

E aí, a gente conseguiu constituir essa linha orçamentária do programa, e aí claro, se tem uma orçamentária têm que ter metas e, é nesse momento que a gente redesenha as metas do programa, aí já como programa Vizinhos do MAR e definimos a meta de visitas, de ações com o território, ações com a comunidade e de cadastro. Ficamos com três metas do projeto, que eram monitoradas por que elas tinham essa linha de fomento. O projeto chegou a ter uma linha de fomenta bastante significativa, porque essa primeira ação do ano ela se tornou um processo, então todos os anos tinha uma programação no aniversário do museu conduzida com os Vizinhos, e no decorrer do ano, uma série de atividades que eram além do café da manhã regular, uma série de atividades que eram desenhadas em interface com os vizinhos no âmbito da Escola do Olhar. Que resultou na oficina: “ofícios e saberes da região” que é uma oficina que o Vizinho dá a oficina. E ele é pago, assim como eu pagaria qualquer outro professor, especialista de qualquer área, ele tem o pro-labore e ele é contratado. A definição de quem vem para esse ofício pode tanto vir do café, mas também podia vir das pesquisas, e da relação a gente fazia.

Com tempo, até um ano, pelas demandas das Áreas de Comunicação e de Conteúdo, eu acabei ficando sozinha com o projeto, na condução das ações. A Comunicação ficou dando suporte, e Conteúdo não participou neste momento, depois até a gente até encontrou uma forma de diálogo, até como uma exposição como a de Dja Guata Porã, base da metodologia usada com os indígenas, vem dos Vizinhos, mas a curadoria se afasta um pouco. Aí dentro dessas negociações de recursos, eu consigo aprovar um educador exclusivo para o programa. Porque isso, é um programa tinha que ter cara, tinha que ter nome, as pessoas tinham que reconhecer quem era um “amigo”, quem era o “dono da casa”, quem era o “chapa”, o “amigo”, quem morava na casa e que convidava para a festa na piscina. E aí como educadora do programa, nós conseguimos organizar as linhas de ação dele, que consista nesses ofícios e saberes, em projetos e em parcerias. Programas que existem no território que o museu apoiava às vezes financeiramente, às vezes com visibilidade, às vezes cedendo espaço. O próprio IPN é um parceiro do museu, porque nas obras avançaram e

inviabilizaram parte da região, que é claro, o IPN tem parte dos recursos deles vindo das oficinas que realiza e aí as pessoas não conseguiam chegar na IPN, aí então disseram: “traz as oficinas pro MAR, faz as oficinas no MAR”, o espaço está cedido para que as atividades do IPN continuem existindo. Então esse tipo de agenda que era relações em parcerias, o aniversário do museu e as atividades que os vizinhos queriam fazer. Aí surgiu depois a conversa de galeria com o Vizinho Convidado, porque muitos queriam participar ou desenvolver programações no museu, mas não tinham um saber específico para virar um curso na Escola do Olhar. Mas eles podiam fazer uma visita a partir das suas memórias, suas referências, seus interesses. E aí essas visitas aconteciam, isso se chama: Visita Especial com Vizinho Convidado, e dessas visitas desdobrar várias outras coisas.

**Marisa:** Indo para o tema de gerenciamento. Como que o Educativos se integrava com o gerenciamento de projetos no Mar?

**Janaina:** Eu fui introduzida nessa agenda de gestão de projetos no MAR. Essa não é uma agenda regular nas instituições culturais. Os departamentos ou eles são muito independentes, então por exemplo, no caso do Inhotim. Eu tenho por exemplo o departamento de Projeto e Captação que tem lá prestação de contas. Captação conversa com a área, a área dá as ideias do projeto, Captação desenha o projeto, “vende” o projeto, negocia o projeto com patrocinadores e aí a área executa o projeto, e quem monitora é a área de Captação, assim que funciona por exemplo o Inhotim.

Então essa experiência de que a área é a responsável pela gestão e monitoramento dos dados, as informações, ela é responsável pela gestão do projeto. Essa experiência de que a área é a responsável pela gestão e monitoramento dos dados e das informações, e ela é responsável pela gestão do projeto, foi algo que eu aprendi no MAR. E para mim foi um aprendizado também. Porque no momento em que você entende isso faz parte da sua dinâmica, primeiro seu trabalho se torna muito mais organizado, com a questão dos prazos, das metas, o monitoramento dos dados, o comprobatório que já chega direitinho, isso facilita bem a vida. E segundo, que te dá muito mais repertório para negociar recurso. Você não tem que ficar com o “pires na mão”

como área, pedindo que a instituição te dê mais verba, mas você entende os processos, e já em diálogo com a área de Projetos, consegue estabelecer e entender quais são seus trunfos na negociação.

Então foi um aprendizado mesmo conhecer as ferramentas. Aprender a lidar não foi fácil, a Ingrid<sup>184</sup> lembra bem assim. Eu era muito resistente, eu sou uma pessoa por vezes difícil de ser convencida. Então eu era muito resistente na conversa. Mas teve um momento, que eu acho que foi até a Ingrid que sugeriu, ou foi a Adriana, agora não lembro quem foi. Que falou assim: “Você precisa de alguém que seja responsável por isso na sua área”. E eu nunca tinha pensado em ter alguém na área de Educação que fosse um analista responsável por esse monitoramento. E quando a gente introduziu essa figura, desse analista de projetos dentro da área, aí eu me vi no céu.

**Janaina:** O primeiro foi o Douglas<sup>185</sup> que foi incrível. Conseguiu organizar toda a parte de compras e contratação, que era uma coisa que a gente tinha que fazer. Porque era essa a dinâmica, se um educador vai ficar na frente do computador montando planilha, fazendo conversa com o setor de compras para levantar preços, fechando contrato, ele não vai fazer o trabalho que é educador. Então, ter vindo uma pessoa para dentro da gerência, que se responsabilizasse por essa dinâmica, tirou um pouco o peso do trabalho do educador e ao mesmo tempo responsabilizou, porque monitorou o educador no tipo de entrega. Porque ele falava: “Meu filho você tem que me entregar”. “Há, mas fulano vai vir para conversa de galeria com os vizinhos convidados”. “Cadê os documentos deles? Se não entregar não vai ter!”. E introduzir essa lógica de gestão dentro da área foi um facilitador. Depois que o Douglas saiu, entrou a Jaqueline Fonseca que hoje está em Portugal. Que foi mais incrível, porque o Douglas é economista, ele estava se aproximando da cultura e a Jaque fez logística, mas ela é atriz. Então ela conseguia lidar com a turma do educativo, como artista, de uma forma até mais fluida no diálogo. Ela construiu uma tabela de monitoramento mais próxima, construiu com eles, então a coisa fluiu muito bem mesmo. Até que um dia tudo

---

<sup>184</sup> Ingrid Melo, PMO certificada pelo PMI, foi gerente de Planejamento e Projetos do Instituto Odeon de 2012 a 2019.

<sup>185</sup> Douglas Herval Ponso, formado em Economia pela EURJ, foi analista de projetos de 2015 a 2018 no departamento Educativo do MAR.

ganhou outra diretriz. O Paulo saiu, entrou um diretor cultural novo que não tinha os mesmos princípios. Entendíamos eu a partir de uma outra perspectiva. Legítima! Mas é uma perspectiva que é diferente dessa no museu de processo, de arte cultura visual, de relação com o território e com a cidade na sua diversidade. Ele trazia outras pautas. E aí, foi muito difícil avançar nesse processo de negociação, sem perder determinadas premissas que para mim eram princípios importantes. E isso acabou culminando com a minha saída em 2018 do museu.

**Marisa:** Você participava das reuniões de SCRUM?

**Janaina:** Sim.

**Marisa:** E quais as vantagens você via nesse tipo de reunião? No SCRUM e na reunião kick off, quais os ganhos, os bônus e os ônus que você via nesse formato de gerenciamento?

**Janaina:** O kick off eu acho que ele é algo fundamental. Porque primeiro que ele te apresenta todo o orçamento, cronograma, as responsabilidades das diferentes áreas, a vinculação de uma etapa com a outra, então você consegue ver o todo e isso te dá uma certa tranquilidade para desenvolvimento do trabalho. O SCRUM, por vezes eu achava que ele se tornava ineficiente porque, em função das dinâmicas do dia a dia, os prazos em sua grande maioria não eram cumpridos. O Paulo tinha uma natureza de trabalho muito difusa, e às vezes inviabilizava que determinados prazos fossem cumpridos e isso acabava tornando aquela reunião muito angustiante. Porque a gente ficava frustrado ao não conseguir executar as etapas no que era o prazo. Mas como ferramenta de monitoramento, eu acho também muito importante. Tanto que na volta aqui no Inhotim, tentei também organizar minha dinâmica. Eu trouxe uma pessoa de projetos para dentro da área. A gente estava estruturando essa organização interna e também íamos usar a ferramenta de monitoramento do Scrum.

**Marisa:** E você via dentro da criação dessa área de projetos, que acaba sendo representada pela Ingrid, esse escritório de gerenciamento de projetos, você vê uma participação ativa deles na integração e no planejamento das ações? No

resultado final e ao longo dos processos do museu? Você vê isso diferenciado no MAR?

**Janaina:** Eu acho que ela atua como área mediadora. E sendo uma área que tem a visão todo, ela para mim por exemplo, a Ingrid no MAR era meu ponto de consulta para exatamente perceber as intensidades de terminadas negociações. Então quando eu tinha dúvida sobre para onde ir com um processo, eu consultava a Ingrid, que tendo a visão do todo conseguia trazer uma perspectiva que me ajudava na definição dos próximos passos. Depois que a Ingrid saiu e que esse projeto, no caso do MAR, ficou um pouco submetido a gestão da Eleonora que tem também uma dinâmica particular de gestão, essa visão do todo ela se dissipou um pouco. Porque a Eleonora ela é uma figura centralizadora. E ela trouxe para si esse lugar, esse monitoramento, e que retirou um pouco as áreas dessa visão do processo como um conjunto. Eu acho que isso se perdeu um pouco na direção dela. A importância da área de projetos foi uma área que ficou a reboque e perdeu essa capacidade de ser esse agente mediador interno. Mas eu acho que é benéfica quando essa área atua como esse agente mediador interno.

**Marisa:** Eu achei uma particularidade. Eu vi que você, como gerente de educação, participou como curadora de duas exposições: uma com Paulo e uma Clarissa, né?

**Janaina:** Sim.

**Marisa:** E eu achei isso muito bacana. Porque é sempre uma briga o educativo e a curadoria são sempre áreas quase conflitantes. Porque são universos que não deveriam, mas que acabam separados dentro das instituições. Em grande parte delas pelo menos. Você pode me falar um pouco sobre como é que você chegou nessa curadoria compartilhada? Como é que foi fazer essas exposições? Se você já tinha um histórico de ser curadora antes? Como é que foi? Se você puder contar um pouquinho dessa história.

**Janaina:** Eu venho da área de pesquisa em história da arte, então eu já tinha tido experiências com curadoria antes do MAR, e continuo a tê-las. Sou curadora e atuou como curadora. Estive envolvida em vários projetos, como o Rumos Itaú,

tinha feito curadoria aqui na cidade de Belo Horizonte no museu da Arte, em outros centros culturais da cidade, já tinha desenhado projetos curatoriais também. Então não era algo novo. E conheci a Clarissa dentro de um desses trabalhos, estão nós éramos colegas curadoras atuando junto. Então quando a gente vai trabalhar junto, foi uma sorte trabalhar com Clarissa no MAR. Esse nosso histórico de relações já estava constituído. E ela acompanha a minha prática, assim como eu acompanho a dela, e a gente entende que uma pode contribuir e colaborar com a outra. Então, não foi inédito, e no caso da exposição do Arte e sociedade no Brasil, ela tinha um tema que se discutia exatamente essa relação entre arte e educação. E parecia, a nosso ver, muito natural que eu estivesse envolvida curatorially nesse projeto, uma vez que estava falando daquilo que a gente estava fazendo na Escola do Olhar. Ali foi um momento tão bem importante porque eu estava grávida, então eu não acompanhei a exposição aberta, eu acompanhei só a inauguração da exposição. Então eu exerci mesmo nessa exposição, um papel quase que de curadora somente. Porque como eu saí de licença maternidade exatamente no tempo da exposição, eu não vivenciei o exercício de educação da exposição. Mas foi também uma exposição divisoras ou esclarecedora um pouco dos lugares de até onde ia, no caso do MAR, essa relação de curadoria e educação. Porque ela também foi uma exposição cheia de conflitos e desafios internos, por conta dessas disputas que você mesma sinalizou. Talvez havia uma expectativa de que atuasse como satélite, um adereço a prática curatorial, e no momento em que chega com uma intervenção mais direta querendo disputar sentido, isso causou uma zona de conflito bastante intensa. No contexto da exposição: “Há escolas que são asas, há escolas que são gaiolas”.

No contexto da exposição do Alexandre, foi de uma outra ordem. Porque eu também já conhecia e acompanhava o trabalho do Alexandre há muito tempo. Não me era um artista estranho. No momento em que Alexandre vem, ele é um artista que trabalha com relação. Todo o trabalho dele se dá nessa mediação entre arte e processos formadores, processos educativos, processos de aprendizagem, digamos assim. Mais do que educativos, mas de aprendizagem comum. Ele sempre tem alguém ou o lugar como o ponto de diálogo. E isso me interessa muito no trabalho dele, a gente já conversou bastante sobre isso, várias

vezes. E quando ele é convidado pelo Paulo, quem iria fazer a curadoria da exposição era o Paulo, mas o Paulo saí do museu, e aí a Clarissa seria a pessoa designada para essa conversa, mas logo na primeira reunião com Alexandre vai, designado para esta curadoria, mas logo quando Alexandre vai para o MAR, a Clarice me chama para primeira reunião por conta dessa relação anterior com Alexandre e na conversa com Alexandre já coloco: “Olha, precisa haver algo que tem interface com Rio de Janeiro, porque a essa é a matriz com a cidade. Porque a essa é a matriz do seu trabalho”, “Como é que a gente vai aparecer esse diálogo?”, e por coincidência surgiu ali uma oportunidade única dele dialogar com uma moradora, a partir do programa Vizinhos do MAR. Então a gente já saiu dessa reunião entendendo que eu estaria envolvida nessa curadoria, e isso não foi destituído de conflito.

**Marisa:** Tem algumas exposições que ao longo do período que você trabalhou no MAR, você vê um processo de curadoria compartilhada que tenha vindo como resultado ou do café da manhã?

**Janaina:** Só o Alexandre, só o Alexandre tem esse caráter. Mas a exposição de Dja Guata Porã, ela é a metodologia de conversa, de interação com os povos indígenas, ela é da Escola do Olhar. Isso é ponto pacífico até nas análises que estão acontecendo dessa exposição. Tanto que o nome da exposição “Dja Guata Porã”, foi o nome que seu nome dado pela Sandra Benites. Ela que denominou assim a série de encontros que ocorreriam antes da exposição com os povos indígenas que habitam o Rio de Janeiro e que foram conduzidos pela e com a Escola do Olhar. Os curadores da exposição e os educadores, eu, a turma da Escola do Olhar era quem organizava esses encontros. E esses encontros foram fundamentais para o processo de estruturação da exposição. Tanto que a gente formou um grupo, nós temos até hoje esse grupo de WhatsApp que é o grupo da exposição, que envolvia: eu, como pessoa da educação, os pesquisadores especialistas, os antropólogos, o José Ribamar Bessa como curador, a Clarissa Diniz, o Pablo Lafuente, a Julia Baker, que também assinava como assistente curatorial, a Sandra, os arquitetos, todas as pessoas envolvidas na exposição a gente tem esse grupo até hoje, e conversa e troca, porque de fato foi um trabalho muito em interface com a Escola do Olhar. Então ela deriva de uma metodologia da Escola, e o Alexandre deriva de um diálogo com programa Vizinhos.

Tem outras disposições que tiveram a participação da Escola, mas dentro de uma proposta que já estava previamente desenhada pelo artista. Foi o caso da exposição da Rivane Neuenschwander, que era uma exposição que envolvia uma série de oficinas com crianças, e no desenho da proposta dessas oficinas a Escola do Olhar esteve presente, tanto que tem um texto de duas educadoras que acompanharam do início ao fim na publicação, falando do desenvolvimento dessa metodologia da interface com os grupos.

Que eu lembre, a exposição “Há escolas que são asas, Há escolas que são gaiolas”, ela trazia algumas experiências da Escola. Então trouxe o trabalho de um professor, trouxe uma residência que o Jarbas Lopes fez com o Ginásio Experimental, e ela também se articulou com questões relacionadas à Escola do Olhar. Mas Samba que seria uma oportunidade para fazer isso, pela mudança de perfil conceitual do museu capitaneado pelo Evandro, essa interface não aconteceu.

**Marisa:** E no “Abrigo e o Terreno” eu acho que ainda não estava consolidado esse processo que ainda era muito no começo, era na abertura né?

**Janaina:** No “Abrigo” eu participei de alguns dos projetos que integraram a exposição, mas eu participei não como um agente propositor, talvez com a Dulcinéia Catadora<sup>186</sup> lá na Providência<sup>187</sup> um pouco mais. Mas os outros, foi muito como alguém que estava acompanhando e participando das atividades. Mas ela não deriva dessas relações. Essas outras que eu citei sim, elas derivam das relações. Mas no caso de “Dja Guata Porã”, eu tive envolvimento com projeto que a é Dulcinéia Catadora, que o coletivo Dulcinéia Catadora fez na Providência. E acompanhei algumas das atividades propostas pelo Opavivará junto com a escola de Samba Mirim, que inclusive estava lá, deu aquela confusão na abertura da exposição.

**Marisa:** Teve alguma rede colaborativa na exposição que foi com curadoria do Mão na Lata - Redes da Maré?

---

<sup>186</sup> Coletivo artístico Dulcinéia Catadora

<sup>187</sup> Morro da Providência.



**Janaina:** Não, porque ele é um projeto colaborativo. É um projeto educativo, mas o MAR recebeu a exposição. Ele nem envolve curadores do museu, eu esqueci o nome dela agora, que é a menina que faz o projeto. Mas a gente recebeu a exposição pronta. É um projeto educativo desenvolvido por outra pessoa, que me escapou o nome agora, lá na Maré. E aí é o compartilhamento disso, não tem envolvimento do MAR.

**Marisa:** Eu fiquei querendo entender um pouquinho melhor como foi a Pequena África e o MAR de Tia Lúcia.

**Janaina:** Tia Lúcia foi em homenagem a Tia Lúcia. Ela sim é uma exposição derivada do programa Vizinhos, porque a tia Lúcia era talvez, a vizinha presidente do programa. E ela foi uma exposição em homenagem a Tia Lúcia, que tem a curadoria da Bruna Camargos que foi curadora de projetos e acompanhou Vizinhos do MAR até ano passado. Também é assinada pela pessoa que entrou no meu lugar na Escola do Olhar, que é a Izabela Pucu.

Mas a Izabela, por exemplo, não conheceu a Tia Lúcia. Ela assina a curadoria da exposição mas ela sequer a conheceu. Porque a Tia Lúcia morreu antes dela entrar no MAR. Ela não chegou a conhecer, mas a Bruna que tinha envolvimento com a Tia Lúcia, como eu tive envolvimento com a Tia Lúcia, com Clarisse.. Enfim, realmente é uma exposição que tem essa deriva com a Escola do Olhar. Você tem razão. Ficou muito bonita, eu fiquei emocionada quando vi a exposição.

**Marisa:** Mesmo com você já fora do Museu, eu queria saber se, nessa comoção que teve no final do ano passado, o abraço do MAR, como que você vê essa ação? Como um resultado de toda essa construção que você fez? Desse diálogo com uma área? Eu queria saber qual é o seu olhar para essa ação coletiva de comoção e busca da identidade da comunidade com essa instituição museológica e a luta dessa comunidade para essa manutenção?

**Janaina:** Eu acho, que é muito importante antes a gente definir o que é comunidade. Eu entendo que o conceito de comunidade, para mim, ele é um conceito que vem do Martin Buber em que ele diz que: “Comunidade é um conjunto de pessoas reunidas por um determinado tempo em função de um

sentido comum.”. Eu gosto muito desse conceito do Buber, que é um pesquisador da sociologia, sionista e ele é judeu e ele pesquisa a comunidade e a história judaica, mas ele traz esse sentido que eu acho que é muito interessante, porque ele oferta para a ideia de comunidade uma fluidez e uma capacidade de organização dinâmica, que eu acho que é muito interessante. Porque retira dela esses sentidos identitários, sabe? Ou culturais ou territoriais, mas traz ao conceito de comunidade um senso, ao meu ver, mais democrático, democratizante. Na medida em que eu posso pertencer a essa comunidade, porque nesse momento a gente tem interesses em comum e posso não pertencer daqui a pouco, porque esse interesse já mudou, e pertencer a outras “n” comunidades. Eu acho isso muito interessante e eu trouxe essa consideração, porque é preciso saber quais eram as comunidades que estavam envolvidas no abraço do MAR. E ali eu vou usar comunidades no plural, porque essa diversidade está colocada na presença, mas não está colocada na articulação e protagonismo.

Foi um movimento que começou puxado pela comunidade artística, com os artistas, que preocupados com os riscos que o MAR estava vivenciando, se mobilizaram, começaram a reunir pessoas em reuniões na zona sul para conversar e pensar o sentido do museu e o que poderiam fazer nessa mobilização em prol do museu.

Quando me convocaram para participar disso, desse movimento, que me consultaram se eu participaria, se eu assinaria a carta e tal, eu fiquei com muitos conflitos se eu iria participar. Porque eu não entendia bem quais eram as circunstâncias. O que estava sendo abraçado? Se era o MAR como museu, se era o modelo de gestão? O que que era? Para mim não estava muito claro e eu já morava aqui (Minas Gerais), então estava mais longe ainda e eu não conseguia perceber quais eram as questões que estavam colocadas.

Mas eu achei que o movimento era muito importante e aí sinalizei para consultas, que eu estava no Inhotim na época, não me sentia até com energia e com tempo para me dedicar aos encontros. Mas eu achava importante envolver outras comunidades. Porque se fosse um movimento só de artistas ele, a meu ver, não seria um movimento legítimo.

E aí eu sugeri nas conversas informais, que esses outros interlocutores também fossem ouvidos. Sugeri e compartilhei alguns nomes para que fossem convocados para essa experiência e para esse debate. Dentre eles os participantes da Universidade das Quebradas, que é um programa capitaneado pela Heloísa Buarque de Hollanda, mas que reúne produtores, artistas e pensadores da periferia do Rio de Janeiro com todo, e que há três anos ocorria no MAR. Então eram pessoas que tinham vínculo com aquela instituição. Sugeri que fossem convocados a turma dos professores do GEA, mas também informar algumas pessoas que integram o serviço público na Secretaria de Educação, e sugeri que fossem envolvidos alguns moradores e instituições do território, que também foram, participaram, e assim se envolveram com o movimento.

Como eu estava longe, para mim era muito difícil ser participadora à distância. Mas a contribuição que eu tive foi essa, de informalmente dizer: “Olha, é muito importante que vocês alarguem essa conversa, que ela não fique restrita ao circuito da arte. Porque senão ela não vai ter a relevância que é necessária, que é dar esse sentido de comunidades que abraçam o museu”.

E essas pessoas se engajaram. Eu não sei se todos eles assinaram a carta, no final. Que teve uma carta, achei que a carta, ela estava olhando muito para as questões relacionadas ao campo das artes e pouco a essa dinâmica de Comunidades que o museu tem, ou tinha. Porque eu também não sei como é que tá hoje. Com o Hugo, a gente conversa bastante, estou vendo as coisas que ele tá fazendo, a gente trocou bola outro dia, eu acho que foi um ganho para o museu, sendo ele um morador da região que chega no museu pelo programa Vizinhos. Então acho que tem aí vários benefícios da presença dele e eu espero que ele faça uma excelente gestão, e ele sabe que pode contar comigo.

Mas aí eu não sei como é que ocorram os desdobramentos da relação das comunidades depois que eu saí. E no final, apesar de eu não ter envolvido na organização diretamente, eu fiz convocatórias públicas para o abraço no meu Facebook, me posicionei falando que era um momento importante. Era ao mesmo tempo cercada por essas angústias de quem viveu a coisa por dentro. De entender o que estava ali colocado. Mas eu acho que como gesto público, foi muito importante.

## Apêndice C – PAIVA, Stella Fontes

**Cargo:** Coordenadora de Produção

**Marisa:** [Qual sua opinião sobre] as ferramentas de gestão, como o uso do SCRUM, ou mesmo softwares como o Scopi?

**Stella:** Na verdade, andava mais certinho assim o planejamento. Está andando o SCRUM, a abertura de projeto - que a gente fazia de exposição. Tinha o dia de abertura, todo mundo sentava, a curadoria explicava o que que era a exposição. E a partir disso, a gente dava o *start*. A gente via que já estava um pouco estruturada a ideia do que ia ser a exposição e aí era dado a largada. E aí a gente abria. A gente abre o centro de custo dentro do Sankhya e começa. A partir disso, a gente começa a fazer as contratações, e o que é necessário para abrir a exposição. Mas então, esse ano a gente está meio confuso, porque a última exposição que a gente fez foi Rio Dos Navegantes, que foi grande, a gente fez conforme o que é de praxe fazer. Mas agora a gente está montando exposições que não estavam planejadas. Porque o planejamento acompanhava o plano anual que é feito no ano anterior da execução e a gente tinha a verba para executar as exposições do plano anual. Agora a gente não está tendo mais essa verba e a programação abriu para exposições fora do que estava previsto no plano. A gente tem um plano anual com um monte de exposição e a gente está executando pouquíssimas exposições do plano. Antes eram 15 exposições por ano.

**Marisa:** Isso foi quando os repasses pararam, do meio do ano para cá, ou foi antes disso?

**Stella:** Antes. O ano passado a gente já diminuiu nossas exposições, desde 2017. Acho que em 2017 ainda teve muito. 2018 a gente já diminuiu muito, 2017 diminuiu um pouco, 2018 já diminuiu muito, e esse ano...

**Marisa:** Tudo vinculado a falta de repasse?

**Stella:** Não do repasse da prefeitura, também de patrocínio.

**Marisa:** Porque começou uma crise, né? Todo mundo se lascou com isso.

**Stella:** Também de patrocínio, porque as exposições, a gente executa com dinheiro de patrocínio.

**Marisa:** O repasse era mais para manter?

**Stella:** É. Também diminui a equipe, né? A equipe de produção era de nove pessoas. Aí a partir de 2017 ficaram três. A nova diretora executiva entrou e a gente ficou debaixo dela. Ela entrou em 2017. Depois de um tempo conseguimos estagiário. E aí a gente está com essa equipe de produção pequena, para fazer mil coisas. Porque a gente faz também a programação cultural, algumas coisas da programação cultural, o MAR de música, alguns eventos que acontecem, porque a gente faz muito evento aqui, né?

**Marisa:** E essa parte de projeto era só para exposições, essa parte de eventos também entra?

**Stella:** Também entra.

**Stella:** Só muda porque assim, o plano anual a gente também põe a programação, mas geralmente programação executada por outras fontes de recursos, tipo ICMS. O MAR de música é ICMS. O ano passado acho que o MAR de música foi até pelo plano anual, se eu não me engano. Mas a Escola do Olhar e a programação da Escola do Olhar, que a educação mesmo que executa, era pelo ISS, que é a lei municipal. E aí eles acompanham a execução. Pelo Scopi<sup>188</sup> o departamento de projetos faz tudo, acompanha todas as execuções de qualquer programação independente da fonte. Tudo o que está acontecendo. Então, tem também o acompanhamento de toda a programação.

**Marisa:** E agora com a saída da diretora executiva, vocês estão embaixo de quem?

**Stella:** Estamos todos com o diretor geral. A Comunicação, a produção, a área de Projetos.

**Marisa:** E a curadoria? Porque também saiu.

**Stella:** Saiu o diretor cultural mas tem o Marcelo Campos que é o curador chefe contratado que faz as exposições e que está como se fosse um diretor cultural. Ele é maravilhoso. Aí ele está ajudando em relação a todas essas intermediações. Igual

---

<sup>188</sup> Software de gerenciamento de projetos utilizado pela equipe de Planejamento e Projetos no MAR.

agora, da exposição do Maxwell<sup>189</sup>, ele vai fazer essa parte, acompanhar montagem e tal. Mas a gente está sem diretor cultural e sem diretor executivo.

**Marisa:** O trabalho talvez ele vire outra coisa nesse momento, sabe? A ideia era mostrar como que o planejamento de projetos ajuda a estruturar uma instituição, e aí quando vem uma avalanche dessas...

**Stella:** Eu acho que o que faz desestruturar o planejamento que existia, é a falta de dinheiro né? E a falta de recurso, igual ao ICMS. O ICMS a gente propõe, a gente conseguiu um patrocinador — e aí também já é uma coisa da burocracia e o problema da administração pública. Porque o ICMS é lei de incentivo estadual, que geralmente ela libera os projetos e ela analisa os projetos em agosto. Até hoje<sup>190</sup> ela não liberou o nosso projeto. E isso porque nosso projeto já está com patrocinador desde julho. A gente mandou para lei, a gente ficou em cima e até agora a gente não tem a liberação. Porque agora ficou faltando um documento de um patrocinador. Isso porque a gente ficou em cima, senão nem isso a gente ia ter. Ou seja, como é que você faz um planejamento? Você tem um monte de ferramenta maravilhosa de planejamento. E é isso a gente sempre fez planejamento. E é uma coisa que a gente nunca executou igual a gente planejava, isso é fato. Isso não existe. A gente planeja porque se não planejar é pior ainda, mas nunca rolou o planejamento do jeito que a gente queria.

E a diretoria sempre cobrou, como se fosse assim, exequível fazer daquele jeito porque a instituição tem que cumprir metas para a prefeitura, por isso precisa cumprir os prazos. Mas não existe, não tem jeito de ser certinho, porque você planeja uma coisa com uma equipe “x”. Muitas vezes a gente criticou esse planejamento. A minha crítica, que a gente sempre reclamou aqui, é que a gente fazia um planejamento - quando a gente tinha quinze exposições por ano - que era falso. Porque a gente fazia uma exposição, desmontava e fazia outra. Então a gente fazia o planejamento, como se desse. A gente nunca teve o tempo da curadoria. A curadoria sempre ficou curando a exposição em um, dois meses. Então assim, a gente sempre pediu as obras em cima da hora. Isso sempre foi assim, embolado. A gente já fez várias vezes estudo de quanto tempo era necessário, mesmo, para fazer uma exposição aqui no MAR, grande. E é um ano de pesquisa. Depois no mínimo seis meses antes para começar a pedir obra. Porque a Pinacoteca e o MASP, eles pedem seis meses de antecedência para pedir uma obra de

---

<sup>189</sup> Exposição Pardo é papel, do artista Maxwell Alexandre.

<sup>190</sup> A entrevista aconteceu em novembro de 2019.

arte. Eles pedem. É mentira. Mas eles pedem. Isso faz parte da regra, a gente nunca fez. A gente sempre pede para eles faltando um mês, vinte dias a gente já pediu obra. A gente sabe que tem que mandar para o Estado, para o Estado aprovar. A gente tem empréstimo dos Rios dos Navegantes, que a exposição abriu em maio e a Pinacoteca até hoje não devolveu o termo, porque até hoje está no Estado parado. Então assim, a gente sabe que tem os prazos. Então se você for fazer um planejamento “a gente é muito certinho”, você não executa. Se você for obedecer a um planejamento que é de acordo com os prazos certos, você não consegue. A gente até fez. Acho que eram dois anos e meio para fazer uma exposição. E aí? A gente entrou no MAR já fazendo exposição, como é que ia fazer? Tinha que ter tido um ano. O ano de planejamento para as exposições inaugurarem era esse. Foi feito um ano antes do MAR abrir. Aí quando o MAR abriu a gente fez o planejamento do outro ano, mas já começou atrasado. Tudo atrasado e ficou assim. Até que em 2017, que mandou embora um monte de gente do MAR — foi uma leva gigantesca, tanto que as equipes ficaram reduzidas — foram embora várias gerentes. A gente parou de ter gerente nesse ano. Foi o ano que a gente conseguiu melhorar um pouco o planejamento, mas mesmo assim, diminuiu a equipe. Porque achavam que diminuir as exposições ia dar certo o planejamento, só que aí a equipe de nove virou três.

A diretoria acompanha a execução das coisas, mas ela não está no dia a dia, vendo o porquê que não dá tempo. Ao mesmo tempo que a gente tinha que executar dentro desse prazo essas quinze exposições, a gente tinha que obedecer aos prazos burocráticos da Instituição, que precisam existir, por ser uma instituição, por ser uma OS que administra um bem público pra prefeitura. Os prazos burocráticos que antes, quando eu entrei, era um muito demorado, ainda não tínhamos o sistema de compras e as aprovações de um pedido de compra que era um papel tinha que ir para os diretores assinar, praticamente. Todos os diretores têm que assinar o papel. Agora virou tudo Sankhya, que é um sistema de contratação que é tudo automático. Mas antes era papel. E eu tinha que fazer justificativas e demorava vinte dias, trinta dias para contratar um serviço. Com quinze exposições por ano, com o planejamento, como cumprir? Impossível! Aí eu contratava, às vezes eu estava no meio da exposição com o diretor de conteúdo pedindo obras, você sabe como é que é. Você trabalhou na Pinacoteca. Aí o cara chegava com uma obra debaixo do braço, aí acontecia um negócio e você tinha que fazer uma contratação extra no meio da montagem da exposição. Eles não queriam aceitar. E eu tinha que justificar por “a mais b” e aí brigavam comigo porque eu estava contratando coisa depois que a exposição abriu. Gente, não tem jeito! As coisas são assim, tem que abrir exceção.

Tudo bem você cobrar e querer que as pessoas executem o planejamento, mas você tem que saber que às vezes o planejamento... E aí várias vezes no início a gente escutava de várias pessoas: “Mas então, teve uma diretora executiva que ficava assim “mas então se é falso gente, por que a gente está fazendo isso? Por que a gente está abrindo aqui um projeto que é falso, que isso aqui não vai dar certo, que isso daqui não vai ser executável, não vai dar certo isso aqui?” Aí ela falava isso e não adiantava nada, ficava todo mundo quieto. A gente falava, depois a gente continuava executando aquela coisa falsa. Porque era isso, ia passando para frente.

Mas aí se não tivesse planejamento você imagina como que ia fazer quinze exposições por ano? É por isso que eu sempre defendi e falei: “Pode ser até falso, mas ele tem que existir!”. Porque mesmo sendo falso, mesmo a gente passando as datas às vezes para frente, a gente tem a data de abertura da exposição. A gente tem uma data de abertura de exposição e a gente está vendo que a curadoria não está entregando a lista de obras. Então vamos passar essa exposição para frente? Tinha vezes que a gente não podia passar para frente, tinha que resolver e pronto, acabou. E foi quando eu achei que muitas vezes, durante muito tempo, quando tinha esse tanto de exposição, a gente passava: “ah, então vamos adiar mais uma semana”. A gente adiava para a curadoria! O certo era não adiar. Porque das últimas vezes que a gente parou de adiar, “Vai ter que abrir por causa do patrocinador” e tinha uma força maior. A gente colocava assim: “Se até o dia tal” — foi uma coisa que eu coloquei, a gente criou uma linha amarela na lista de obra — “a partir desse dia, a linha amarela está lá. Tudo que entrar abaixo da linha amarela a gente só vai pedir depois que a gente pedir tudo que está para cima”. Isso deu uma ajuda. Porque a gente começou a pressionar a curadoria. A curadoria também não pode fazer o que quer. Porque curadoria fica sempre querendo pôr mais obra e mudar as obras, e a gente já sabe. A gente conseguiu impor uma coisa que foi bom, que apesar disso, as pessoas que trabalham comigo reclamam “Mas eles não obedecem muito, acabam colocando”. Sim, mas mesmo assim a gente tem que pôr um limite. Porque aí você põe um risco que a pessoa sabe que aquilo pode não acontecer. A gente pode até pedir, pode depois ser uma exceção, mas ela tem que passar por isso também, entendeu? Ela tem que saber.

**Marisa:** Como você vê a interação de uma área específica para a gestão de projetos com as outras áreas, em especial com a produção?

**Stella:** Aqui no MAR? Eu acho boa. Eu acho que a gente faz sempre, toda semana a gente faz uma reunião de status, que agora é com a coordenadora de Projetos. A gente tem o SCRUM, que era no início da semana às terças feiras. Primeiro a gente faz a



abertura do projeto, aí a área imprime os papezinhos das entregas e cola ali no corredor e a gente faz essa reunião semanal das entregas para explicar o status de como estão as coisas para todo mundo do museu. Além disso, a gente faz uma reunião de status com ela. E isso não foi desde o início. Porque a gente sempre teve o SCRUM, mas essa reunião de status, ela começou depois de um tempo e que foi ótimo. Porque mesmo tendo SCRUM, às vezes as coisas ainda ficavam atrasadas. Ter uma pessoa todas as sextas-feiras te cobrando, fica tipo uma babá né, “você já fez? Já entregou? Já contratou?”. Ainda mais quando o projeto é grande, tem muita coisa. Porque realmente as pessoas ficam concentradas nas suas atividades de rotina e tal e elas esquecem mesmo tendo agenda e tudo. É bom fazer essa integração com as outras áreas que dependem do que você está fazendo. Então assim, compras - que a gente pede as coisas para compras - a gente faz a solicitação, mas a gente tem que ficar em cima se o negócio aconteceu ou não. Que se você não fica em cima — e essa é uma coisa que eu falo muito com as pessoas que trabalham comigo - não adianta a gente pedir, fazer uma requisição de serviço. Principalmente quando a gente sabe que é uma coisa urgente. Se a gente não ficar em cima da pessoa que está fazendo a cotação de preço, aquele serviço nunca vai acontecer. Não é simplesmente, “ah, eu pedi, a culpa foi dele, não conseguiu, atrasou tudo, a culpa é dele”. No início tinha muito isso. Agora a gente já se ligou que a gente tem que ficar em cima, porque o negócio é do nosso interesse né? A gente trabalha muito em equipe, mas durante muito tempo e muitas pessoas - principalmente quando estava mais cheio - as pessoas trabalham fazendo o delas, principalmente a área administrativa e financeira, que as pessoas tem esse costume. É claro que a Produção tem esse costume de trabalhar em equipe e um trabalho depende do outro e aí a gente se ajuda, mas as outras áreas estão acostumadas a trabalhar em instituições que não são de Cultura. E aqui no MAR a gente entende que é isso, a gente faz para o MAR. Não é que o que eu estou te pedindo pelo amor de deus para você contratar isso, não é para mim. Eu estou pedindo isso porque senão a exposição do Museu não abre! É para o museu funcionar. É para o funcionamento do Museu. Uma das coisas importantes que a antiga diretora executiva falou quando ela chegou aqui e que nós sempre sentimos foi: isso aqui é um equipamento público de Cultura. A gente tem que fazer as coisas dentro das conformidades. Mas vocês têm que entender que para uma exposição abrir, a gente depende disso e de todas essas pessoas que estão aqui, da execução do trabalho de vocês. E que não é um pedido meu, um pedido de fulano ou de ciclano. O pedido é em prol de acontecer uma exposição. O nosso produto aqui é a exposição de obras de arte. Então para isso, a gente tem que entender que a gente vai lidar com artista, a gente vai lidar com instituições. Cada coisa tem uma especificidade diferente e a gente não está aqui para uma coisa certinha. “A gente vai

trabalhar com produção de obra, com obra comissionada, a gente tem que entender que tem coisas que são específicas e a gente tem que abrir nossa cabeça”. E achei bom isso que ela fez. Parece que deu uma acordada. Isso que ela falou fez efeito, porque ela era diretora executiva né? Então assim, mudou um pouco esse olhar das outras áreas para tudo acontecer. Porque o Instituto Odeon tem essa parte ótima da organização e de implementar essas coisas de planejamento, essa instrumentalização da OS. Muito maravilhoso. Só o MAR tem isso praticamente dos museus aqui do Rio de Janeiro. É realmente sucesso ter isso para trabalhar. Eu nem sei se consigo trabalhar em outra instituição depois de trabalhar aqui. As pessoas reclamam, as que trabalham aqui, mas elas nem sonham com o que são as outras instituições. Quem trabalhou em outros lugares sabe. As museólogas que trabalharam no MAC, elas sabem a diferença. Mas ao mesmo tempo quando a gente chegou, os diretores eram todos da administração pública. Acho que aprenderam muito aqui no MAR. Então eles tinham uma coisa muito burocrática e lidavam com essa coisa de exposição de uma forma, como se não fosse exposição, como se fosse sei lá, uma venda de computador, qualquer coisa assim. E isso eu acho que eles aprenderam muito aqui no MAR, com os curadores.

**Marisa:** Você fala que sair do planejamento era sempre um sofrimento?

**Stella:** Quando começamos as áreas ainda estavam se alinhando, quando tínhamos que abrir uma exposição, a área administrativa financeira, às vezes parecia que não sabia do planejamento, e porque essas falhas foram se acertando aos poucos, e por isso muitas vezes não conseguimos cumprir o planejamento de execução de cada etapa, mas sempre abríamos as exposições e dava certo.

**Marisa:** Apesar de eles participarem do SCRUM.

**Stella:** Participavam do SCRUM? Porque nessa época eu não participava do SCRUM no início porque eu tinha um gerente. Então eu não participava do Scrum, ficava muito mais com o gerente. Aí o pessoal do administrativo e do financeiro não tinha esse acompanhamento de status. Não tinha o acompanhamento do status. Então, muitas vezes, falava comigo, falava “mas aí está lá em compras.”, “Não mandou porque está em compras, está embarreirado em compras”. As vezes o pedido atrasa porque estava para ser aprovado pela diretoria e atrasava tudo e a culpa era da produção porque o negócio não estava no prazo. Ficava embolado isso e era aí que embolava, porque era isso, eu fazia um pedido de uma coisa que era para sei lá, muito rápido. Sempre que era uma coisa urgente a gente tinha de ficar em cima. Mas eram muitos pedidos para

compras, e aí compras - até hoje é um pouco assim ainda, mas melhorou muito — com o prazo deles. “A gente tem vinte dias para contratar”, “Não, esse chegou antes desse”. Mas eles não sabiam qual era a prioridade. Então falta ali também uma agilidade, entendeu? Então essa coisa do status, eu acho que ajuda, porque o status também acontecia com eles, toda semana. Hoje em dia eu nem sei se acontece mais com eles o status, nem sei mais. Porque agora como a equipe está enxuta, diminuiu a quantidade de coisas, tudo diminuiu, então está mais simples. Mas para acontecer isso — primeiro é impossível acontecer de novo quinze exposições por ano. Nem daria tempo.

**Marisa:** A estrutura organizacional hoje é uma coisa que você sente que funciona? Não agora porque não tem mais duas diretorias. Você acha que era uma estrutura que estava funcionando?

**Stella:** O Odeon mandou os dois embora porque os salários eram maiores e precisavam diminuir gastos. Eles falaram que assim eles conseguiriam mandar menos gente embora. Mas aí se a gente for continuar, vai ter que contratar. Tem que recontratar, não tem como a gente ficar sem os dois diretores, eu acho. Eu acho que o ideal é a gente ter um diretor cultural, que não fosse curador. E tem que ter uma diretora executiva, que é a pessoa que lida com os patrocinadores, que faz todo esse meio de campo. É bom ter essa pessoa, que saiba lidar com patrocinador, tocar projeto, fazer o acompanhamento dos projetos - junto com a área de planejamento, o acompanhamento dos projetos — e a prestação de contas com o patrocinador.

**Marisa:** Quais as vantagens dessa parceria público privado, de trabalhar em uma OS?

**Stella:** Como eu nunca trabalhei com o público, o máximo que eu trabalhei com público foi produzindo comercial para prefeitura, governo. E sempre foi aquela coisa, demora três meses para pagar, seis meses. Eu acho que a diferença, pelo que eu conheço pouco dos museus que não são OS, a maioria quase todos aqui no Rio – é que a gente tem essa liberdade de captação de recursos. A gente pode captar recurso para a programação, que eles não podem. Acho que isso é a diferença fundamental, só isso já muda tudo. E aí eles ficam dependendo do dinheiro de uma prefeitura, de um governo que disponibiliza sempre o mínimo para o negócio funcionar. Todo museu que é só público sofre com falta de verba, precarização. Então eu acho que essa é a vantagem. Essa liberdade de você poder contratar os profissionais de acordo com os projetos. Isso é legal também, essa liberdade de contratação, você poder trabalhar com pessoas diversas. Essa liberdade também da programação, porque se você tem condições de trabalhar com a lei de incentivo e de buscar outras fontes de recurso, você tem

possibilidade de ter uma diversidade maior de programação, de exposições, trabalhar com vários tipos de assuntos.

**Marisa:** Você acha que o planejamento ajuda nessa integração com as áreas, sim ou não?

**Stella:** Acho que ajuda sim. Porque é isso aí, a gente vê os nossos prazos com eles. E aí a gente fala: “Está demorando por causa de fulano que ainda não entregou isso, aquilo”. E aí bate com outra pessoa. Então isso vai ajudando nessa integração das tarefas e no trabalho em equipe.

**Marisa:** Porque a comunicação interna também está alinhada com a parte de projetos ou não?

**Stella:** Não, eu estou falando do relacionamento interno. Sabe, porque aqui na nossa sala, a gente é todo mundo amigo. Mas é porque aqui é a comunicação, projetos, eventos e produção. Fica todo mundo junto aqui, todo mundo é amigo. Mais o resto é que é separado.

**Marisa:** Que fisicamente a administração fica em outra sala ou em outro prédio?

**Stella:** Aí a Educação fica no andar de cima, a Museologia também e conteúdo também.

**Marisa:** Você falou que você vê a gestão de projetos como elemento diferencial na gestão do Odeon em comparação com outras instituições...

**Stella:** É que a vantagem de ser OS, é essa liberdade de conseguir outras fontes de recurso e da liberdade de propor uma programação mais diversa. Trabalhar com outros tipos, com vários profissionais, trabalhar com profissionais freelancer.

**Marisa:** Vocês fazem algum tipo de reunião de fechamento? Para lições aprendidas.

**Stella:** A gente fez isso nas exposições maiores que deram muito trabalho, tipo Samba. Rio dos Navegantes eu nem sei se aconteceu isso. Não estou conseguindo lembrar, mas a gente faz, sempre fez. A gente fazia. Não é qualquer exposição não. Quando dá certo a gente nem faz. Mas o ideal é sempre fazer.

Samba foi uma exposição que deu muito trabalho e foi muito em cima da hora e a gente fez muitas reuniões ao longo da exposição. Inclusive essa de fim, porque a gente

faz reuniões gerenciais semanais. Então a gente fez assim um “batidão” do que a gente achava de bom, de errado. Foi importante.

**Marisa:** E vocês usaram depois esse aprendizado?

**Stella:** A gente usou em Rio dos Navegantes. Tem várias coisas que a gente consegue ter noção. Mas eu acho que sempre a pior coisa é essa do tempo da curadoria. Tem que começar muito em cima da hora. Acho que um dos problemas dos museus é esse na verdade. Falta de tempo para curadoria.

**Marisa:** Que tipo de estratégia você veria como uma possibilidade para esse estrangulamento financeiro que o governo está impondo para a instituição?

**Stella:** Então, estão discutindo várias formas, né? Tem o tal do endowment, que você já deve ter ouvido falar. A questão do endowment é uma questão mais pro futuro, porque o endowments como é um fundo, ele demora a ser constituído. As pessoas tem que começar — é como se fosse uma poupança, é uma previdência para o Museu, uma aposentadoria do Museu. As pessoas tem que ficar depositando até ele virar um fundo e que o rendimento dele sustente o Museu. O que é maravilhoso do endowment, é que ele é blindado contra o Estado. A prefeitura ou Estado que quiser pegar aquele dinheiro para qualquer outra coisa, não pode. Aquele dinheiro é só para o MAR ou só para a instituição que tem aquele fundo. Só pode ser usado para aquela instituição, não pode ser usado para mais nada. E aí, só uma empresa sem fins lucrativos é que pode administrar aquele fundo, entendeu? Ele não pode ser administrado pelo Estado diretamente.

**Marisa:** E o MAR está começando isso agora ou não?

**Stella:** A gente fez um projeto para o BNDES que tem a ver com o endowment. Que é tentar constituir o endowment do MAR, mas ainda está só em conversa. Ainda não foi implementado, nem nada. Mas já está se falando sobre isso. Isso poderia ter começado junto com o MAR, né? Talvez agora a gente já tivesse um fundo mesmo.

O endowment é uma solução e as parcerias também são soluções. Mas eu não consigo ver uma forma de uma instituição viver sem nenhum repasse público, se ela não tiver um patrocinador por trás. Tipo o Museu do Amanhã assinou um contrato que agora a prefeitura não vai fazer repasse. Continua sendo um museu público, mas quem vai pagar todos os gastos do Museu do Amanhã é o Santander e a Shell. A primeira licitação que a prefeitura fez para o Museu do Amanhã era que eles queriam

colocar o Museu do Amanhã para ser administrado por uma empresa que administrava um shopping. Eles queriam que uma empresa dessas assumisse o Museu do Amanhã.

Eu estou fazendo MBA de gestão cultural. Eu converso com muita gente, tem umas matérias, essas coisas de captação de recursos e tal. E aí o que está acontecendo hoje em dia é que os patrocínios não são mais gigantes. Os patrocínios são picados. Então, você tem que arrumar um monte de patrocinador para conseguir viver. Esse caso do Museu do Amanhã é um caso raro, você ter um mantenedor como o Santander e a Shell.

**Marisa:** Você sente diferença entre o SCRUM e ferramentas tradicionais?

**Stella:** Eu já tive preconceito com o SCRUM, por exemplo, agora eu acho o SCRUM muito válido. É porque teve essa época que tinha muita exposição, que eu achava que as pessoas brigavam no SCRUM. E tinha o negócio da carinha, do verde, do vermelho. Agora não tem mais isso assim, porque o SCRUM, na verdade, o principal do SCRUM, que isso é uma coisa meio de competição. “Você não fez!”, “Não entregou e por isso que eu estou atrasado!”. Aí você não conseguia entregar todas as suas tarefas no prazo porque o outro não tinha te passado as coisas, e aí ganhava a carinha vermelha. Não tem sentido isso!

Eu acho que o SCRUM serve para todo mundo ficar sabendo que o negócio está atrasado, que você precisa daquela pessoa, que você está “Por favor, gente, socorro! Eu estou apertada aqui nesse negócio, me ajuda aqui, todo mundo!” Entendeu? Eu acho que é mais até pra unir as áreas. O SCRUM tem que ser mais nesse sentido do que uma coisa de briga. Teve época que o povo brigava no SCRUM.

**Marisa:** O SCRUM é mais dinâmico, ele tem esse caráter. E tem uma outra metodologia, mais tradicional, que você faz a documentação do começo ao fim, faz a gestão de projetos tradicionais.

**Stella:** Eu acho que esses que você está falando mais detalhado, essas ferramentas mais detalhadas, têm até um outro que agora eu esqueci o nome. Eu não sei se tem necessidade delas para acompanhamento de projetos de uma instituição cultural. Talvez para obras. Acho que não precisa disso. Acho que, vamos supor, eu cuido do meu cronograma também aqui de montagem, e lá eu coloco, comprar o material.

**Marisa:** E esse cronograma é integrado com outras áreas?

**Stella:** O meu cronograma ele é mais detalhado de produção. Depois eu faço um cronograma de montagem da exposição, que aí eu ponho “nesse dia vai chegar a obra”, “Nesse dia vai montar luz”, “Nesse dia vai montar texto, plotagem”. Aí eu faço esse diário. Eu faço em Excel e mando para todas as áreas esse cronograma. Tenho cronograma de pré-produção e depois tem esse, que é o da montagem.

**Marisa:** O Scopi vocês usam?

**Stella:** A gente usa porque é o que a gente faz com a área de Projetos. A gente faz pelo Scopi. Porque ela faz o do SCRUM pelo Scopi, que aí ela cola lá os papeizinhos. Eu acho o Scopi bom.

**Marisa:** Você acha que no caso de uma transição, de ter que sair o Odeon e entrar uma outra OS. Você acha que a gestão de projetos — o que ela produz de material — ela auxiliaria nessa transição para outra instituição?

**Stella:** Sim. Eu acho que se a outra OS quiser aproveitar dos nossos processos, eu acho muito bom. Se eles tiverem condições. Principalmente condição financeira de continuar a usar os instrumentos que a gente usa.

**Marisa:** E a documentação gerada também.

**Stella:** Também, muita coisa pronta. Maravilhoso. Não precisa mudar muita coisa não.

**Marisa:** E você falou que você já tinha trabalhado com produção em outros lugares. Você sente diferença para cá por causa da gestão de projetos?

**Stella:** Eu acho que essa coisa planejamento é maravilhosa! Eu trabalhava com cinema e no cinema a gente trabalha com planejamento, senão não tem jeito do filme sair. E então eu já trabalhava com planejamento e eu acredito muito em planejamento. Mesmo que ele não seja cumprido do jeito que ele está lá escrito, ele é um norte. Você vai seguindo de acordo com aquilo ali, sabendo quando você tem que ir fazendo. É aquilo que eu te falei, dos nossos instrumentos que a gente tem no MAR - que é proporcionado porque a gente é uma OS, porque se a gente não fosse uma OS, a gente não teria nada disso - o que eu mais tenho medo é o MAR não ser mais OS e virar uma administração pública. Porque aí eu acho que tudo vai se perder. Porque uma administração pública não consegue continuar todas as coisas que a gente tem. Nada do mesmo jeito que a gente faz. É mudar completamente. Vai ser um museu que vai ter umas exposições de acervo, que a Escola do Olhar no máximo vai virar uma sala para o povo da prefeitura usar para reunião. E talvez eles alugam para

alguma coisa, não sei. Eu não sei se vão usar alguma ferramenta de planejamento. Essa é a sensação que eu tenho converso com pessoas de outras instituições.

**Marisa:** O que é a Escola do Olhar?

**Stella:** O espaço físico da Escola do Olhar são as várias salas que tem aqui nesse prédio. A antiga gerente de Educação foi que implementou com a equipe, tudo, são vários programas. E aí entre esses programas, que são muito legais, têm os vizinhos do MAR, que também viraram vizinhos do Museu do Amanhã, que fazem café da manhã aqui durante uma vez por mês. A gente criou todo esse relacionamento com o entorno, que é muito importante para o entorno, porque o MAR e o Museu do Amanhã, eles fazem gerar um comércio aqui em volta, de restaurante. Isso aqui, era meio desértica, essa praça Mauá.

Então a gente fica pensando “Gente, será que as pessoas aqui do entorno vão se juntar, para fazer alguma coisa em prol do MAR?<sup>191</sup>” As empresas mesmo, que funcionam aqui perto, elas deveriam achar. Porque acho que o pessoal dos restaurantes, pelo menos, eles ficam chateados, se a gente sair. Eles já estão levantando a bandeira de que o MAR tem que continuar. Porque a gente traz turista, a gente traz público, no fim de semana fica lotado.

Então, as pessoas não tem muito costume de vir para o centro da cidade no Rio de Janeiro, que o povo — o Rio é diferente de São Paulo. Muita gente mora no centro de São Paulo. Aqui ninguém mora no centro do Rio. Então o carioca é assim: dia de semana no centro, fim de semana na praia, entendeu? Tem muito isso. E por isso que é tão difícil trazer público para o museu no Rio de Janeiro, porque o povo tem a praia. Isso é óbvio, a diferença de público de museu de São Paulo para o Rio é isso, é a praia. As pessoas querem ir para a praia no Rio de Janeiro. Então a gente tem um dia de gratuidade, que a gente tem quase 2.000 pessoas toda terça-feira. E nos outros dias cai absurdamente, cai para, sei lá, 300 pessoas. O ideal é que o MAR fosse de graça. Não é caro, porque o ingresso é 20 reais e é 10 reais meia e todo mundo que mora no Rio de Janeiro paga meia.

---

<sup>191</sup> A entrevista ocorreu antes da movimentação do Abraço do MAR em dezembro de 2019.



## **Apêndice D – PETRIBU, Maria Letícia**

**Cargo:** Coordenadora de Planejamento e Projetos

**Marisa:** No começo das entrevistas eu estou sempre partindo de uma apresentação. Saber quem é, de que área que veio, onde já trabalhou. E também desde quando você se interessa por gerenciamento de projetos ou como caiu nisso?

**Letícia:** A minha formação é em Comunicação. Eu comecei a trabalhar em televisão. Comunicação e publicidade, mas nunca trabalhei com publicidade na verdade, diretamente. E aí fui trabalhar em televisão, bem pouco tempo na verdade. Trabalhei em dois canais, TV paga e depois bem por acaso uma pessoa que já tinha trabalhado comigo foi trabalhar em uma fundação com educação e aí me chamou aí eu fui. Aí na Fundação Roberto Marinho eu comecei a trabalhar com projetos de educação: educação profissional, formação de professores. E foi nesse contexto que em algum momento a Fundação conheceu as boas práticas do PMI e decidiu incorporar isso aos processos e ao modo de gestão da Fundação. Eles contrataram uma consultoria que mapeou todos os processos da Fundação, todos os projetos e elaborou um manual de gerenciamento de projetos, com base no PMI, adaptado para realidade da Fundação.

Depois disso eles fizeram uma formação com todo mundo da empresa, todo mundo recebeu uma formação básica e algumas pessoas foram chamadas para seguirem estudando. Eu fui uma delas. Eles pagaram toda nossa formação, a nossa prova e aí foi nesse contexto que eu me certifiquei como PMP e passei a adotar tudo. Todas as boas práticas. E fiz isso durante muitos anos. Funcionava bastante! A gente ia inclusive até Gestão de Risco. A gente fazia bastante coisa, durante bastante tempo.

Depois também estudei um pouco de Scrum antes até de entrar para o MAR. E quando eu entrei para o MAR, eu coordenava projetos de educação, de formação com professor mais especificamente. Mas eu não era da área de planejamento. Eu tinha uma relação muito estreita com a área de planejamento. E eu diria que

era uma instituição madura. Madura não, mas avançada em gerenciamento de projetos. Como isso chegou da diretoria era um valor para diretoria e que foi seu incorporado nos outros níveis, os gerentes faziam, os coordenadores faziam, então era uma coisa que não era questionada. E gente foi ao longo do tempo incorporando os instrumentos e entendendo melhor o que funcionava a partir do dia que a consultoria tinha feito para gente. Eu passei a ser a área de planejamento quando eu fui para o MAR. Eu não era antes, era mais produção, coordenação, enfim, mais generalista. E aí quando eu vi essa vaga no MAR, apesar de não ter sido da área de planejamento, com todo o escopo da vaga eu me identifiquei. Porque já era o que eu fazia das minhas práticas como coordenadora da educação sabe?

**Marisa:** Que ano você entrou?

**Letícia:** Eu entrei em 2017.

**Letícia:** E eu pulei, eu fui direto da Fundação para o MAR. E aí foi um processo meio natural, porque já fazia parte da minha rotina tudo aquilo que a área de projetos já fazia sabe? Exceto as leis de incentivo. Eu nunca tinha trabalhado tão diretamente com Lei de Incentivo. Mas toda a parte de planejamento sim.

Aí quando eu pedi demissão da Fundação, eu pensei: “Eu vou procurar só lugares que eu gostaria de trabalhar”. E o MAR já estava no radar porque foi a Fundação fez a concepção do projeto e que botou tudo de pé, então já conhecia e sempre vou procurar lugares que eu gostaria. E aí por acaso eu achei essa vaga nesses sites de vaga. E aí era no MAR e tinha a ver com o que eu fazia. Não era na área de Educação, mas tocava também em muitas partes do trabalho que desenvolvia e que eu gostava. Poucas pessoas na Fundação levaram adiante a certificação. Acho que bem poucas, e eu fui uma delas.

**Marisa:** Entendi. No MAR, como você vê que são organizados grupos de trabalho? Porque o organograma mudou muito ao longo do tempo. Mas você vê uma mudança no conceito? Mais funcional agora e antes não era? Ou ele era mais para projeto antes, ou sempre foi projeto, ou sempre foi funcional, ou ele é mais misto? Como você vê a organização e se você vê mudança na organização ao longo do tempo que você está aí?

**Letícia:** Eu acho que ele é funcional. Mudou muito, mas não nesse sentido de passar de funcional para projetos. Não vejo como híbrido, apesar de ter essa divisão. No MAR a gente tem a Escola do Olhar que integralmente a verba vem do ISS e a gente inscreve isso como um projeto de lei. Mas no momento que entra e que vai para operação, para execução, eu não entendo que a gente toque isso como projeto, sabe? É a área de Educação, a área de Produção, etc. Eu não sei se em algum momento foi diferente tá? Porque essa composição financeira do orçamento do MAR, eu sei que ela foi mudando. O peso da prefeitura era muito grande e depois das leis e de outras fontes, foi aumentando em função de toda essa crise política e tal. Mas por mais que a gente tem uma área de Projetos, eu acho que é uma instrução de trabalho de uma maneira bem funcional. É uma organização bem funcional. E essas mudanças na diretoria: “Há, muda o diretor para cá”, “junta uma coisa com outra.” Esse modo de operar, e eu vejo essas mudanças muito mais nesse nível da diretoria, e impactando no muito mais nesse nível da diretoria do que em como as áreas que executam as áreas fim e até as áreas meio trabalham. Porque você nunca deixou de ter uma área de Educação, por mais que agora não tenha mais uma gerência, mas uma coordenação, nunca deixou de ter área de Produção, nunca deixou de ter a área de Museologia. Isso é perene, desde que eu cheguei no MAR que é assim e isso nunca foi questionado. “Será que dá para trabalhar de uma outra maneira?” Não! Eu acho que todas as mudanças que eu pensei dentro do MAR, tocam nessa parte da gestão da direção. É sempre uma troca de diretor e aí muitas vezes atrelado à questão financeira, muito mais do que uma reflexão sobre a estrutura organizacional.

O que eu vejo é isso. O MAR é uma instituição muito vulnerável, e acho que não é o MAR só, é o modelo de gestão por OS e essas questões financeiras. Então todas as mudanças que eu vi acontecerem, a maioria era em função de uma questão financeira apenas. Eu acho que não tem muita reflexão sobre as estruturas sabe?

**Marisa:** Pensando em formações que se aproximam de um formato híbrido, quando as equipes são formadas especificamente para um projeto. Vocês têm alguma coisa parecida no MAR?

**Letícia:** Não, eu acho que quando existe esse tipo de situação, o entendimento é de que precisa de uma mão de obra temporária.

**Marisa:** Mas daí vocês chamam alguém de fora específico para isso.

**Letícia:** Sim, mas é assim: “Chama fulano aqui para ajudar nisso”. Não se pensa a qual vai ser a equipe do projeto? Não tem esse entendimento acho. É percebido de uma outra maneira.

**Marisa:** E você acha que melhoraria alguma coisa se fosse pensado assim? Uma instituição museal precisa dessa especialidade sempre? Como não dá para deslocar um conservador, um curador para uma outra ação que não seja da função dele, isso justificaria essa manutenção por função? Não sei o quanto você vê a especialidade do museu engessando isso ou só não sendo utilizado como uma possibilidade. O que que você acha?

**Letícia:** É eu acho que teria margem sim para pensar. A gente tem, desde que eu entrei tem isso, idealmente tem um cronograma de dois anos para produção de cada exposição. Eu nunca vi isso acontecer com mais de seis meses de antecedência. Esse planejamento está em um outro plano. Isso nunca aconteceu. Por isso, por essa dependência financeira da prefeitura, por essas questões políticas. Eu acho que tudo passa por uma questão financeira. Eu acho que se o MAR conseguisse manter um pouco mais de independência financeira, a gente conseguiria pensar mais a longo prazo e aí sim, olhar para essa estrutura mais funcional e pensar em como desonerar o trabalho, montando equipes temporárias de projeto. Mas isso exigiria sim que a gente olhasse para os próximos dois anos. O que a gente quer de exposições para os próximos dois anos? O que que essa equipe aqui, o núcleo duro, vai fazer? E aí olhar para suas funções. E como é que a gente pode montar equipes temporárias em determinados momentos e delegar. Mas é uma coisa que é difícil. Por conta da parte financeira e também como a coisa foi sendo construída ao longo dos anos. Eu vejo que as equipes tem um pouco de dificuldade de desapegar das funções. Eu não sei o quanto montar equipes de projetos específicos iria desonerar o trabalho, possibilitar que a gente fizesse coisas diferentes, que as pessoas que

estão fixas poderiam fazer outras coisas e o quanto eles não conseguiriam desapegar, sabe?

Precisaria de um uma coisa que ele que eu não vi acontecer ainda. Que é conseguir planejar minimamente. Para um ano a gente não consegue planejar. Então acaba que é isso, aquela fulana está lá, vai fazer isso e vai correr para fazer, no momento em que acontecer. Não dá para pensar em como ela pode fazer três exposições ao mesmo tempo, gerenciando três projetos de uma equipe temporária. Porque isso não é uma realidade.

**Marisa:** Mas produção é temporário?

**Letícia:** Às vezes tem temporário. Por exemplo, agora a tem. Está montando uma exposição. Tem a Stella que é coordenadora e ela está com duas pessoas temporárias. Mas é assim: “Chama aí por um mês para ajudar com isso”. É diferente de você pensar que no momento em que a gente tiver a exposição do ano - que é a Casa Carioca a maior -, a gente vai ter essa pessoa aqui para essa função, e que a Stella vai se deslocar dessa função e vai fazer outra coisa para que duas exposições possam ser montadas ao mesmo tempo. A gente trabalha mais no apagar incêndio mesmo sabe? Vai dar conta agora, tem que fazer agora, chama duas pessoas por um mês para ajudar. O entendimento é outro. Mas eu acho super possível. Tirando essa gestão, tirando a maneira como as coisas são nessas coisas do MAR e do Instituto Odeon, eu acho que a natureza do trabalho em museu é super possível que seja tanto projetizado quanto híbrido.

**Marisa:** Qual a autoridade que o gerente de projetos tem no MAR? E se esse organograma, se você sente que essa autoridade do gerente foi mudando e se teve mudança, você acha que essa mudança está diretamente ligada a esse organograma ou ao perfil pessoal dos diretores a quem você respondeu? O organograma foi mudando mais em função de uma demanda da diretoria, do que por um plano institucional administrativo.

**Letícia:** É, não teve uma reflexão institucional sobre o organograma. Essas mudanças que eu vi acontecerem foi isso. Sai o diretor tal e entra o diretor tal, porque ele vai não sei para onde, ou vai para o Theatro Municipal. Porque vai se

dividir e aí vai se organizar de outro jeito, ou não tem dinheiro porque a prefeitura não está pagando, não dá para ter tantos diretores.

**Marisa:** E aí como é que fica a área de vocês em relação e a autonomia que gerenciamento de projetos tem? Como é que ficou em relação a autonomia do trabalho de vocês com as outras equipes? Se manteve, porque eram relações pessoais, ou essa mudança no cargo e na diretoria impactava o seu trabalho?

**Letícia:** Quando você fala “gerente de projetos” é a “área de Projetos” né?

**Marisa:** Desculpa, o cargo estar em uma gerência e não o gerente de projetos.

**Letícia:** Eu acho que sim, isso tudo impactou bastante! Porque quando eu entrei era uma diretoria. Não era nem uma gerência, era uma diretoria de Projetos e Conformidades. Na verdade, quando eu entrei, foi nesse momento de mudança em que foi criada essa diretoria, e a Ingrid que era gerente foi para o Teatro Municipal. Então como existia uma diretoria, eles entenderam que não precisava de uma gerente. A Ingrid foi para o Theatro e eu entrei para compor a equipe. A Ana Carolina ela tinha algumas funções, por exemplo é - porque também ficou muito confuso porque ela entrou com licença maternidade logo depois, então na prática eu não vi muito acontecer - mas na teoria era isso. Eu ia tocar todos os processos e responder diretamente a ela nesse período em que a Ingrid estava no Theatro. Mas era confuso, porque eu também respondia à Ingrid, mas ela se afastou do dia a dia. Eu acho que não funcionou muito sabe? No final das contas, era eu a Ana Carolina quando ela esteve, porque durante um tempo ela esteve de licença maternidade e pouco tempo pois ela foi demitida. Então essa composição de quando eu entrei, eu acho que nunca funcionou bem. Eu não sabia até que ponto eu tinha autonomia para responder algumas coisas e decidir algumas coisas. Porque oficialmente a Ingrid ainda estava no organograma e a Ana Carolina por um tempo esteve presente, por outro não. Então ficava bem perdida. Não no que eu tinha que fazer, mas é isso que você falou. O quanto eu podia tomar decisões e o quanto eu não podia tomar? E nesse momento também eu herdei da Ingrid um projeto, então eu estava tocando projetos de consultorias do Odeon, em Pernambuco. Três consultorias do Odeon ao mesmo tempo que eu tentava implementar os processos de gerenciamento de projetos. A primeira

coisa quando eu cheguei, a Ingrid falou que a gente não tinha um manual de gerenciamento de projetos. “Você vai ter que fazer esse manual.” Foi a primeira coisa que ela pediu para fazer. E ao mesmo tempo em que eu estava fechando a lista de obras e projeto expográfico em Pernambuco. Fazendo a identidade visual de um museu no interior de Pernambuco. Então era meio louco. Eu não eu não esperei que isso fosse acontecer, mas foi isso. Durante um bom tempo foi essa consultoria. Então acho que esse modelo de quando eu entrei, não funcionou muito bem.

**Marisa:** A Consultoria em algum momento ela para previa auxiliar na implementação de gerenciamento de projeto nas instituições?

**Letícia:** Não. Era assim, entregava tudo. Entregava projeto expográfico, lista de obras, a gente fazia a negociação dos direitos das obras, identidade visual, a gente entregou três orçamentos para gráfica, três orçamentos para compra de equipamento, a gente fez tudo e entregou. Eu não sei se eles implementaram. Eu tenho a impressão de que não. Mas a consultoria terminava nesse momento. Está aqui! Agora vocês tocam a gestão. Não tinha gestão envolvido. Não tinha nem uma sugestão de gestão sabe? “A gente vai implementar tudo isso que a gente fez, vai deixar rodando minimamente do jeito que a gente acha que é entrega. Não! Era toma aqui a lista de obras, o projeto expográfico, o nome dos fornecedores que vocês podem licitar.

**Marisa:** Você chegou a finalizar esse manual de gerenciamento de projetos?

**Letícia:** Não. Foi muito louco porque eu nunca olhei para ele de novo. Porque eu cheguei e a Ingrid falou: “Você tem uma semana para fazer.” Eu não conhecia os processos sabe? Eu não conhecia nada. E aí eu pensei em um modelo, contei muito com a equipe que estava lá na hora para eles me ajudarem a mapear esses processos. Entender como é a gente poderia implementar rotinas de gerenciamento de projetos já estabelecidos no museu. Só que aí, acho que a Ingrid olhou uma vez, mas nunca chegou a aprovar esse manual. E eu nunca mais olhei pra ele também. Fio engolida por outras coisas e isso deixou de ser uma demanda. Ele parecia muito importante, mas logo depois ninguém olhou mais para ele, nem a Ingrid, nem a Ana Carolina. Isso ficou para trás.

**Letícia:** Era bem básico assim, até porque eu nem sabia qual era o grau de maturidade da instituição em relação a isso, né? Eu imaginei que não era muito grande porque estavam pedindo o manual, então, né!

**Letícia:** Você perguntou da autonomia, eu acho sim, essas mudanças elas impactam diretamente sim. Não só em Projetos como nas outras áreas. Tem diretores mais centralizadores, outros que delegam mais. Acho que impactaram sim. Desde 2017 para cá, as atividades... mentira as atividades sim! Eu acho que como não é uma instituição madura em gerenciamento de projetos. Existe a área, mas não foi defendido... Eu acho que Gradim defende muito isso, mas quando ele chegou, ele estava afastado. Com a Eleonora isso perdeu muito força. E a gestão dela era feita de uma outra maneira. E foi maior parte do tempo. Eu entrei no dia que a Eleonora entrou e ela só saiu no final do ano passado. E ela não dava muita importância para isso não. A gestão dela era bem centralizadora. “Eu quero assim, vai ser assim.” Esses processos eles não eram muito seguidos. Eu mantive acho que muito em função, primeiro que o Gradim continuou e ele não estava ali no dia a dia, mas ele vê valor nisso. Ele vê valor no SCRUM, ele vê valor nesses processos. Mas a muito custo, porque a Eleonora me envolvia em execução de projetos. Então em muito tempo da gestão dela eu tive que executar coisas, mantendo os processos de gerenciamento limpos, que sempre tiveram, mas executando outras coisas. Então mudou um pouco sabe? Então é bem vulnerável a essas mudanças, porque é uma instituição pequena e área de Projetos passou a responder diretamente para diretoria executiva, sabe? Deixou de existir a diretoria de projetos. A Ana Carolina saiu e não teve mais uma diretora de Projetos. Continuou existindo a área, mas muito reduzido – eu e uma pessoa só – e a gente tendo que se envolver em execução de projeto também. Eu acho que perdeu força, sabe?

**Marisa:** Queria saber se isso se manteve com a saída da Eleonora. A pergunta é exatamente, se como gerente de projetos, você trabalha em tempo integral ou se a dedicação acaba sendo uma dedicação mista né. É o que você acabou de falar.



**Letícia:** Sim, com a Eleonora era. Agora não. Agora eu voltei um pouco às origens. Agora eu voltei um pouco, mas com a Eleonora bem misto. Com a Ana Carolina também, porque teve esse negocia da consultoria de Pernambuco, que me demandava horrores, muito, muito. Era eu sozinha com três construtores, sabe?

Sempre foi meio misto. Agora com Gradim que não está sendo. Ele demanda cem por cento de planejamento e todas as questões relacionadas à prestação de contas. Acho que se você olhar para o escopo da vaga hoje, eu executo ele. Antes, eu executava ele e mais um tanto de coisas fora do escopo. Hoje é mais fiel ao propósito da área.

**Marisa:** E os recursos? A disponibilidade dos recursos que você tem? Você acha que é baixa? Moderada? Alta?

**Letícia:** Olha, estava baixa. Antes da pandemia, eu estava para reivindicar mais uma pessoa. Porque eu fui perdendo e com essas ondas de demissões é difícil né? Tem uma onda de demissões e você fala que quer mais uma pessoa? Você está falando desse tipo de recurso, né?

**Marisa:** Sim. Você falou que a organização é funcional, né? Mas você teria possibilidade de pinçar pessoas e falar: “Tal pessoa vai me ajudar em tal coisa”, ou “outra pessoa vai me ajudar”, sabe? Montar um grupo específico de uma coisa ou outra ou ter alguém para você dentro da instituição. Como você consegue gerir seus recursos?

**Letícia:** Sempre foi com muita dificuldade. A gente só foi perdendo. Era uma diretoria com uma gerente, eu, duas pessoas fixas e volta e meia a gente tinha uma vaga de estagiário. Foi perdendo o número de pessoas. Hoje em dia sou eu e Regiane só. Antes da pandemia eu estava reivindicando um estagiário, porque ele estava bem puxado, bem puxado mesmo. Agora com o museu fechado, como o volume de atividade diminuiu, da Escola do Olhar, com o pavilhão de exposições fechado... Tudo isso interfere no nosso trabalho. Então hoje está adequado. Hoje, nesse contexto com o museu fechado, está adequado.

Pouco antes, eu lembro que eu consegui uma pessoa, eu entrevistei, no dia que ela chegou lá foi o dia que o Gradim falou: “Gente! Todo mundo pra casa! Pandemia!”. Ela não começou a trabalhar. Mas tinha essa necessidade. Foi muito maluco! Bem perto do horário da reunião dele, ele falou: “Todo mundo para casa!”, e aí ela não foi contratada. Mas tinha essa necessidade.

**Marisa:** Na área você consegue gerenciar os orçamentos também?

**Letícia:** Não. Nem passa pela gente essa parte. Tudo que a gente faz é dividido. A parte da área de Projetos sempre a qualitativa e a financeira vem da área financeira. A gente sempre constrói junto.

**Marisa:** Você consegue ir acompanhando ou isso nem passa por você? Quando você pensa o escopo, isso não está atrelado ao custo?

**Letícia:** Não. Não está não. Quem faz isso, por exemplo, vou te dar um exemplo que está acontecendo agora de integração. A gente está inscrevendo agora o PA 2021<sup>192</sup> na Rouanet. A nossa área fez toda a coordenação da produção dos textos. A gente faz isso no escopo. Aí a gente passa para área financeira, que vai orçar com as áreas a partir desse escopo. Depois disso a gente tem um momento de alinhamento nosso. Por exemplo hoje a gente vai fazer isso. A gente vai sentar, vai bater texto com orçamento, discutir, pensar e aí a gente apresenta junto para diretoria amanhã ou depois. Tem uma interação, mas a gente não tem ingerência sobre isso. É um trabalho complementar. Eles se complementam e cada um tem suas responsabilidades. O que tem é assim, por exemplo: eu recebi o a proposta da Escola do Olhar para 2021. Eu olhei para e falei: “Olha, eu acho que a gente pode fazer essa modificação.” Vou chamar a Débora do financeiro para ver se faz sentido para ela isso. Como é que isso impacta, se faz sentido financeiramente essa mudança. Porque não adianta só ser uma boa mudança de escopo, se isso vai pesar no orçamento e a gente tem um limite estabelecido por Gradim. A gente constrói junto sabe? Não é totalmente separado, mas cada um executa uma parte.

---

<sup>192</sup> Plano Anual (PA) do museu para o ano de 2021, dentro da lei de incentivo do Programa Nacional de Apoio à Cultura (PRONAC).

**Marisa:** E você não teria como virar e falar: “Vamos entender o que aconteceu aqui, porque a rubrica está estourada.”, ou “Foi previsto muito mais do que foi gasto. Como que a gente entende isso em um próximo projeto?”

**Letícia:** Não. Eu acho que isso era pensado de uma maneira mais conjunta. Quem estava antes de 2017, disse que no início do ano, eram feitas reuniões e eu não sei quem – não sei se era o Gradim ou quem era – dizia: “Áreas, vocês têm dentro de um PA de 20 milhões, a gente vai fazer uma exposição de um milhão e meio.” Aí as áreas diziam: “Eu quero tanto para expografia!”, “Eu quero tanto para não sei o quê!”. O bolo era repartido a partir de uma reunião junto com a área de Projetos. Com a entrada da Eleonora... Inclusive a reunião de kick-off, não se fala de orçamento na reunião de kick-off. A gente mantém a reunião de kick-off de projeto. Mas ela proibiu que a gente falasse de orçamento. Tudo era com ela. Tudo era com ela. Então realmente a área de Projetos que foi apartada desse projeto. Eu nunca vivi um momento do MAR que essa coisa do orçamento fosse mais próxima.

**Marisa:** E como você vê isso?

**Letícia:** Eu acho extremamente crítico né? Não vejo uma coisa separada da outra. Eu tento fazer mínimos movimentos, porque eu e a Débora temos um relacionamento bom. E aí minimamente a gente constrói junto. Mas assim, eu acho muito crítico. Orçamento não é uma coisa à parte de gerenciamento de projetos. É uma parte fundamental. Mas é totalmente separado. Totalmente.

**Marisa:** Você tem pessoal administrativo na equipe? A área administrativa atua como um braço da sua área?

**Letícia:** Não.

**Marisa:** E você sente falta desse braço e dessa integração?

**Letícia:** Não, porque para o escopo que a área faz hoje, eu não sinto.

**Marisa:** Quais procedimentos tradicionais do PMI vocês usam? E você pode falar depois das Ferramentas Ágeis e do Scrum? O que você usa de uma metodologia o que você usa do outro?

**Letícia:** É muito pouco na verdade. Hoje o Gradim ele dá muita ênfase ao Scrum. Ele se baseia muito nas informações que surgem nesses momentos de Scrum. É difícil. Desde a época da Ingrid, ela tinha muitas questões também. As pessoas não veem valor. A diretoria vê valor, mas as pessoas não veem valor nessas boas práticas de gerenciamento.

O kick-off hoje já é incorporado. As pessoas já pedem. Já pode fazer kick-off? Isso hoje já existe. Eu não sei se é um preconceito da área mesmo. As artes: “Kick-off! Esses nomes em inglês.” Acho que parte um pouco daí. Uma vez eu até brinquei com a curadoria. “Há, mas pra que isso?” Eu falei: “Gente, esse nome é escroto, de fato. Mas assim, nada mais é do que você compartilhar com as pessoas o que vai ser feito”. Porque isso está na cabeça da curadoria, mas toca em alguns momentos em outras áreas. Mas é só uma ferramenta que ajuda a um trabalho não alienado. A pessoa que compra ela precisa saber porque que ela tá trabalhando. Qual é o cronograma? Qual é o conceito? Chame como quiser! Chame de trabalho não alienado. Mas esse é o valor da coisa. Eu acho que minimamente, o que foi incorporado foi o kick-off. A gente tem também toda aquela coisa, que a gente faz, mais que para as áreas não fica visível, de memória, de registro, de organização.

Não dá dentro dessa estrutura, e da maneira como ela funciona, em pensar em ter mapeamento de risco. A gente não consegue nem minimamente fazer um planejamento sabe? Orçamento. Está separado. Eles têm entendimento de que o orçamento não faz parte de uma gestão de projetos e que tem uma área de Projetos. Então fica muito superficial assim. E o maior foco mesmo hoje está nas metodologias ágeis mesmo. Isso a gente faz muito uso. É uma coisa que funciona muito para Gradim. Nunca deixou de acontecer. Que são as reuniões semanais de SCRUM. As discussões que saem, as questões que saem dali, os problemas, são resolvidos ali... Não é o Scrum. A gente chama de Scrum, mas é inspirado no Scrum. Mas o Scrum como ele é, a metodologia, ela não é seguida e nem seria possível se fosse assim. Porque o Scrum é uma metodologia para instituições projetizadas. Funciona melhor para instituições projetizadas. Então idealmente a gente teria que fazer reuniões de Scrum, por projeto e não envolvendo o museu inteiro. Que é isso que acontece. São quase 20 pessoas no Scrum toda semana. Seriam por projeto, seriam reunião diárias, seriam

reuniões mais curtas, seriam reuniões com mais autonomia. Como hoje a gente não tem gerentes participando, simplesmente porque nós não temos mais gerentes, a gente só tem uma gerente que a Roberta, a equipe que participa do Scrum não consegue... Quando a Roberta está a gente consegue deliberar algumas coisas. Isso é verdade! Mas o Scrum serve para isso: para replanejar também. Para estabelecer ao dono da instituição uma frequência maior de replanejamentos ágeis. E para isso funciona pouco. Funcionava menos quando tinha mais gerente, porque os gerentes não queriam ir, não tinham tempo, aí ficava cada um falando dos seus problemas e a gente colou o Scrum na reunião gerencial, o que a gente sempre fez foi, como não tinha um diretor presente, ou alguém que falasse: “Não. Está com esse problema? Pode ir que o banco! Vou resolver isso e muda o prazo aqui”. A gente sempre estabeleceu: “Isso é bom de levar para gerencial.” E esse: “É bom de levar para gerencial” é o que a gente não consegue resolver no Scrum que, pela metodologia, originalmente a gente conseguiria. Mas aí também a gente estaria trabalhando fazendo reunião por projeto e não do museu inteiro. Então a gente naturalmente, a equipe arrumou esse jeito. “Há isso é para levar para gerencial decidir”. Para que a coisa funcionasse, questões foram sendo levadas para gerencial.

**Marisa:** Vocês chegam a transformar o kick-off em um Termo de Abertura ou ele vira uma ata? Como é a forma de memória do kick-off?

**Letícia:** É um kick-off bem diferente. Porque como não se pode falar em orçamento. Não tem orçamento e a gente só faz kick-off das exposições. Esse ano eu falei para começar a fazer que kick-off da Escola do Olhar. Só que a Escola do Olhar, ela tem um volume muito grande de ações. São muitos cursos pequenos, de curta duração, são ações de rotina. Então a gente ia fazer, mas aí a gente não fez porque foi bem na época que todo mundo foi para a casa. A gente vai fazer um kick-off da Escola como todo. A Escola como um projeto. Porque a escola tem cinco programas. A gente até pensou em fazer por programa. Mas aí depois veio como uma demanda de kick-off da Escola. A Escola de 2020: como é que vai ser? Isso nem partiu de Projetos na verdade. Quando ainda estava sendo pensado, a outra coordenadora que já saiu, a Izabela, falou: “Eu acho que seria importante a gente fazer um kick-off.” Virou uma coisa muito mais de socialização, do que de firmar acordo sabe? Fica muito

na mão de quem prepara a reunião, que é quem vai executar o projeto. Por exemplo a curadoria. A curadoria prepara, diz como é que vai ser o trabalho, como é que está o processo de pesquisa, para onde vai a exposição, qual o conceito da exposição e tal. A gente complementa com a parte de cronograma. As vezes as pessoas me pedem para fazer o kick-off antes do projeto ser aprovado como projeto. E aí a gente acaba não fazendo porque não faz muito sentido. Às vezes, a gente não consegue fazer kick-off no momento que deveria fazer o kick-off, porque a equipe interna já está trabalhando para o projeto, mas oficialmente não tem orçamento e não tem cronograma. Esse processo de pesquisa das exposições ele é permanente, porque tem a equipe fixa que permite que isso aconteça. Então a gente faz um kick-off em um momento já mais amadurecido da exposição. Por isso. Porque o projeto de pesquisa ele vai caminhando, mas a gente não sabe qual é o orçamento, a gente não sabe qual é o cronograma. “Há, a gente não sabe.”, “A gente está fazendo.”, “A gente está pesquisando.” A coisa vai tomando forma sem que esteja formalizado que aquilo vai acontecer sabe?

**Marisa:** Mas ao mesmo tempo, uma coisa é essa necessidade de mudança no momento curatorial, outra coisa é uma mudança quando você já tem uma expografia baseada numa linha curatorial definida. Se você já tem uma lista de obras determinadas e você tem o tempo do planejamento dessa expografia, faz sentido que ela depois de um tempo, continue sendo mudada?

**Letícia:** Por isso que eu acho que a metodologia ágil pegou mais. Porque ela se encaixa perfeitamente com a natureza das coisas. Porque realmente, o MAR contrata. Assim quando a gente pensa numa exposição, tudo tem: a contratação de um arquiteto, de um pesquisador para uma exposição. A verba vai sendo liberada aos poucos por todas essas dificuldades financeiras. Então, exige muito mais, uma atividade de replanejamento, de apoio nesse sentido, do que de um planejamento a longo prazo. Então o Scrum, por ele semanal. Toda semana a gente está adaptado cronograma, negociando prazo, puxando aqui, puxando ali... Por exemplo, a lista de obras da exposição Casa Carioca fechou não tem nem quinze dias. Quando o projeto expográfico já estava montado. As coisas, elas flutuam muito em função dessas coisas... Eu atribuo muito à questão financeira sabe? Quando você tem um lastro, quando você consegue ter uma

garantia de que aquilo vai acontecer. “Há. Eu garanto com certeza um milhão para esta exposição!”. Aí você consegue pensar no cronograma, no escopo, num orçamento, em função de tudo aquilo. Isso não acontece no MAR, sabe? A gente está sempre assim: “Vai ter dinheiro para pagar a luz?” Isso interfere no quanto tem para uma exposição. Isso é muito ruim e isso não passa necessariamente por uma um desejo de quem está administrando, de quem está fazendo uma gestão. Por conta dessa composição orçamentária muito vulnerável às coisas da prefeitura. Por exemplo: uma reunião de kick-off você tem que ter um cronograma, uma data de abertura. Quando é que o projeto começa? Como é que ele vai ser executado? A gente não consegue fazer isso! Então eu acho que parte do Scrum ter sido adotado como a principal metodologia, foi em função disso tudo.

A gente usa mesmo, a gente faz. Eu faço acompanhamento semanal com todas as equipes, a gente tem horário marcado, a gente cumpre os horários na maior parte do tempo, isso é levado por Scrum, a gente tem critérios de levar para o Scrum e isso é cumprido. A gente está inclusive conseguindo fazer isso à distância. Eu peguei um programa que conseguia reproduzir aquele quadro físico e todo mundo entra na sala de reuniões, e faz o Scrum, e tem ata, e tem acordo... O que eu faço para Gradim hoje, não era uma demanda para a Eleonora, mas está estabelecido para o Gradim, desde que ele voltou mais para perto, assumindo agora essa direção executiva. E tudo o que eu escuto nas reuniões de acompanhamento e no Scrum, eu monto relatórios para ele por área, semanais. E ele lê esses relatórios antes da reunião gerencial e pontua coisas. É material para reunião gerencial. Hoje o uso é muito maior do Scrum, do que dessas coisas que demandam um maior planejamento e mais estabilidade.

**Marisa:** No final do projeto vocês fazem também algum tipo de Termo de Encerramento, ou de análise final do projeto, ou alinhamento, ou lições aprendidas?

**Letícia:** Na época da Ana Carolina ela me demandava isso um pouco. Mas não envolvendo as áreas. às vezes ela pedia coisas que eu tinha que pedir para áreas, mas era uma coisa muito mais entre a gente. E na época da Eleonora eu tentei fazer também mas foi muito ruim a experiência. Ela encarou um pouco

como crítica à gestão dela. Porque ela era muito centralizadora. Ela aprovava cada arte, de cada rede social. Então tudo passava por ela. Eu não lembro qual foi a exposição. Foi uma exposição que deu muito problema, e aí a gente propôs isso. E a gente fez, com algumas áreas, um documento. E foi uma necessidade que a gente de Projetos viu e outras áreas viram também. A gente fez minimamente isso e eu entreguei o documento para ela e foi o caos. É a minha avaliação pessoal, mas eu acho que ela encarou com uma crítica pessoal, e aí parou. Esse tipo de tentativa aconteceu com a Ana Carolina - bem breve mesmo -, teve essa com a Eleonora e nunca mais fizemos. Semana passada alguém falou isso: “Vamos fazer uma reunião, depois que tudo terminar, para dizer o que deu certo e o que não deu?” Vamos ver se funciona agora.

Na Fundação eu fazia muito! Eu acho que faz todo sentido! Eu sempre fiz reunião de kick-off, de encerramento de projeto. A gente juntava a equipe inteira, as vezes chamava consultor de fora para entender quais processos tinham dado certo e quais não tinham dado certo. A gente tinha até fornecedor! “Vamos deixar registrado quais fornecedores...?” Então trazia a área de compras e falava: “Quais fornecedores foram tranquilos de lidar e porquê?”. Eu acho que é muito agregador fazer isso. Ver essas lições aprendidas resumidas em um documento que você pode consultar. Eu sempre consultei lições aprendidas de projetos anteriores. Ainda mais em um museu. O museu sempre faz exposição e sempre faz cursos – vamos dizer -, então porque não olhar para trás? Eu acho que faz muito sentido. Mas as vezes as pessoas acham que é perda de tempo porque já fez, já está aberta, já deu tempo, já deu “certo”. E esse conceito de “dar certo” também... enfim. As pessoas já estão assoberbadas com uma outra experiência, com uma outra exposição, com um outro curso. “Para que voltar? Não dá tempo disso!”. Eu acho que o Gradim bate muito nisso, na coisa da gestão e de fato eu acho que se a gente essa área de Projeto e tem isso até hoje é porque ele reconhece valor nisso. Talvez em uma equipe anterior isso tenha sido mais forte, mas nessa equipe fica como que a gente tentando mostrar o valor. É bom fazer porque senão as pessoas não veem valor não querem fazer.

**Marisa:** Eu queria saber se na sua opinião, você acha que é a área da Cultura de forma geral que estruturou um pensamento que colabora para que esse



preconceito se mantenha. É muito difícil uma estrutura como do MAR que tenha gerenciamento de projetos.

**Letícia:** Com certeza! Eu acho que o MAR tem, mas a maioria não tem. O pouco que a gente tem já é muito se comparado ao setor. E isso porque o Gradim vê valor e ele nunca deixou de ser o presidente. Agora, talvez mudando a presidência isso não ia acontecer. E não acho que é a Eleonora, eu acho que é o setor mesmo. Existe um preconceito em relação a isso eu acho. Tanto que todos os cursos que eu já fiz e palestras que eu já assisti - essa coisa, se você é PMP você fica refém disso para sempre. Você tem que fazer mil PDUs, participar de mil palestras e pagar mil coisas para manter a certificação. Eu não consigo me ver nos exemplos desses cursos e dessas palavras. É tudo relacionado à TI, à engenharia... Até tem um aqui no Rio. O PMI-Rio organiza um seminário de um dia para o terceiro setor. “Referenciamento e boas práticas de gerenciamento de projetos de terceiro setor”. Olha é de chorar, sério. Eu fui uma vez e falei: “me recuso”. É de chorar! Nos poucos exemplos você fala que isso não é gerenciamento de projetos. Enfim, eu concordo com você. É uma coisa do setor cultural, mas passa por um preconceito mesmo. Nós das “artes” somos criativos, somos... sabe? Eu vejo mesmo um pouco assim.

**Marisa:** Pensando que o MAR está nesse lugar de exceção e que você tem essa possibilidade de ter contato com outras experiências. Onde você vê as vantagens do MAR em relação à outras instituições que não têm gerenciamento de projetos?

**Letícia:** Eu não sei. Não sei também porque é uma coisa que extrapola o gerenciamento de projeto no MAR. Eu acho uma instituição muito fechada em sim. É muito fechada! A Escola do Olhar consegue fazer um movimento de extroversão das suas práticas, mas é quem melhor consegue fazer no MAR. Porque existe, existe essa socialização de práticas em todas as áreas. Na área financeira, na área de compras, na área jurídica. A todo momento a gente vê as pessoas se organizando e fazendo seminários e tal. Eu nunca vi o Instituto Odeon fazendo esse movimento. Teve o livro que foi lançado<sup>193</sup> e eu não estava

---

<sup>193</sup> O livro “O terceiro setor na gestão da cultura: a perspectiva a partir do Museu de Arte do Rio” foi publicado em 2017 pela editora do Instituto Odeon.

no momento. Eu não sei que tipo de debates e se isso gerou um seminário onde o Odeon chamou outras instituições para a socialização de práticas e trocas experiências, mas sinceramente, eu considero que minha experiência anterior – eu fiquei dez anos da Fundação - era da área de educação, então tudo que eu participava e todas as socializações eram nesse meio, então na área cultural essa é minha primeira experiência. No MAR. E a gente não troca muito com outras instituições. Então eu só sei que não tem em outras instituições, não pelo Odeon, mas pelas minhas vivências fora do Odeon. Eu não sei dessas informações institucionalmente. E eu reconheço valor nisso, em uma instituição cultural ter uma área de projetos, ter as coisas estabelecidas, os processos estabelecidos, aprender nesses ciclos destes projetos. Mas eu não sei te dizer em relação às outras porque eu não conheço muito das outras. Mas minimamente quando eu converso: “Nossa! Tem tudo isso no MAR?” Sabe?

A gente faz muito pouco se comparar entre setores, mas dentro do setor eu acho que faz muito! Só de se propor a fazer, de pensar dessa maneira, já é alguma coisa. Porque a maioria é no “vamos fazendo”.

Eu lembro que na época da Ingrid, a Ana Carolina falou assim: “Eu acho que a gente deveria fazer uma formação com todo mundo. A gente preparar o material e chamar o museu inteiro explicar o que que é gerenciamento de projetos, o que é que a gente faz!”. Eu acho que uma instituição ela só atinge a maturidade em gerenciamento quando todo mundo compra a ideia. Porque não adianta só o presidente querer, se os diretores não querem, se demandam coisas diferentes para o gerente, que demanda uma coisa diferente para... Você não cria uma cultura assim. E eu acho que sim, a diretoria da Ana Carolina ter deixado de existir e ter concentrado tudo na Eleonora foi um enfraquecimento dessa cultura de gestão de projetos que vinha sendo implementada.

**Marisa:** Quais especialidades que um museu tem, que impactariam nos processos de gerenciamento, tanto ágeis quanto tradicionais? Uma vez que estamos falando da implementação de projetos dentro de um museu, você acredita que existam coisas que são intrínsecas em um museu, que inviabilizem o gerenciamento, seja por um pensamento curatorial que se dá de uma forma

específica, ou por outra especificidade? Quais são as limitações em relação às ferramentas dadas?

**Letícia:** Eu não acredito que tenham essas limitações. Pensando no PMI, ele não é uma metodologia fechada. O PMI são recomendações de boas práticas, inclusive essas boas práticas são revistas de tempos em tempos. Existem milhões de versões, de coisas que são deixados para trás, e tudo isso em função do uso que as pessoas fazem dessas recomendações. Algumas perdem o sentido, porque se não tem ninguém usando, e não faz sentido para se manter como uma boa prática. Eu acho que um museu tem tudo para conseguir amadurecer e implementar essas boas práticas. Porque se você pensa no MAR. Uma exposição é um projeto. A gente trabalha com projetos todo tempo. Não é uma instituição que majoritariamente sejam projetos repetidos. Repetidamente fazendo processo. A gente vive de projetos. A gente abre e fecha o tempo inteiro exposições. A gente abre e fecha o tempo inteiro programas da Escola do Olhar. Então a gente trabalha com projetos. A gente pode não dar esse nome, mas para mim é muito caro que são projetos. A gente vive de projetos apesar da estrutura do Odeon ser funcional, mas a gente trabalha essencialmente com projetos. O que exatamente faria ou não sentido, eu acho que só testando, só experimentando. Eu entendo que é super possível e faz todo sentido. Tem que experimentar para ver até onde agrega e até onde a gente tá burocratizando algo sem necessidade. Porque que as ferramentas precisam ajudar a facilitar a vida e não criar um bando de documentos que não servem para nada. Tem que fazer sentido.

**Marisa:** Você vê se essa importância que o Instituto e o Gradim dão ao gerenciamento, ele realmente se reflete no pensamento dos outros funcionários e nas demais áreas? Existe algum tipo de embate que você ainda sinta em relação às outras áreas ou às outras diretorias em relação a procedimentos de gerenciamento?

**Letícia:** Sim. Eu acho que as pessoas sabem que ele vê importância nisso, mas tem uma linha bem delicada, que é o não entendimento de que isso tudo vem para colaborar, para facilitar o trabalho, a organização do trabalho, a memória, o registro e o está expondo o meu trabalho. É controle sabe? Tem uma linha que

bem difícil de administrar. Que a gente de projetos tem que administrar. Não sei se você captou, mais que o gerenciamento de projetos não seja uma exposição do trabalho apenas. Está expondo o que eu estou fazendo. Tipo exemplo da Eleonora, que ela encarou como uma crítica ao trabalho dela. Mas de uma coisa construtiva mesmo. E eu acho que às vezes as pessoas interpretam como uma vigilância e não ferramentas de apoio.

Agora por outro lado eu entendo. Porque eu acho que quando você vai pensar no projeto, você tem um escopo, você tem um cronograma e você tem um orçamento, você tem premissas, você sabe o que você vai fazer, você delimita o que você não vai fazer... Como as coisas são muito na urgência no MAR, não existe nem para área de Projetos, nem para as outras áreas que executam a possibilidade de: ok, mexeu no escopo, vamos mexer no orçamento. Porque tudo está interligado né? Ok, nós vamos fazer uma exposição maior, então a gente tem que mexer no orçamento e tem que ter mais prazo, certo? Não. Isso não se aplica. E isso vem das áreas, isso vem da gestão. Vem da gestão, vem das limitações financeiras, vem de vários lugares. Então, eu entendo um pouco as pessoas também. Porque OK, está me cobrando mais, mas também não escuta, porque eu preciso de mais prazo. Não existe você pensar no gerenciamento de projetos, e você dobrar um escopo e não mexer minimamente em um cronograma, ou não estar aberto para negociar orçamento. Então muitas vezes as áreas caem nesse lugar de não querer pensar assim, porque às vezes é só para dizer que tá pensando, mas na verdade na prática nada muda. Você continua tendo que executar um escopo maior, com menos tempo, ou então cortam teu tempo pela metade e não reveem o seu escopo. Isso não é planejar.

**Marisa:** Mas eu acho que até nisso, se você documentar ajuda sabe? Se a gente estivesse num processo ideal.

**Letícia:** Com certeza! Mas isso só possível quando todo mundo entende isso que a gente está falando. “Todo mundo entendeu?”, “entendeu.”, “Então vamos tentar?”. Mas não existe esse entendimento. E aí cai nesses lugares: “Estou sendo vigiado.”, “Isso não é justo, porque mexeu aqui e não mexeu ali.” Aí depois não tem uma reflexão quando o projeto acaba, porque fica uma coisa pessoal.

## Apêndice A – SANTOS, Andréa Zabrieszach

**Cargo:** Coordenadora do Núcleo de Museologia

**Marisa:** Você se incomoda de começar falando um pouquinho do seu percurso até aqui?

**Andrea:** Me formei em 87 na Museologia aqui no Rio de Janeiro como bacharel. Trabalhei no Museu Histórico do Exército Forte de Copacabana. Trabalhei na Biblioteca Nacional com a coleção Tereza Cristina, de fotografias. Foi o primeiro projeto de conservação dessa grande coleção. Trabalhei na catalogação e avaliação da Coleção Numismática do Centro Cultural Banco do Brasil. E fiz o levantamento iconográfico sobre a memória da eletricidade para Eletrobras. Aí fui para São Paulo trabalhei no Museu da Pessoa em projeto da memória da Vale Do Rio Doce, da Memória do Comércio, da Memória da Contabilidade e Memória do Comércio da Baixada Santista. Aí conheci o Solar da Marquesa de Santos, fui convidada para ser administradora de todas as casas históricas, que na época era a gestão da Marta e tinha uma proposta de ter uma exposição em cada espaço. Porque era após a gestão Maluf-Pitta-Maluf e quando estava no Solar da Marquesa de Santos era um cargo de confiança. Então eu saí e fui para o Museu de Arte Sacra, fiquei dez anos no Museu de Arte Sacra pela Secretaria de Cultura. Fui convidada para montar mais dois museus de Arte Sacra, um em Iguape e um em São José dos Campos. Desde 2006 comecei a dar aula de capacitação para os museus do interior, fiquei doze anos dando vários cursos, seminários, workshops. Fiz vários planos museológicos de várias cidades. Dei aula durante oito anos no curso técnico de Museologia, em Conservação, como professora titular. Dei várias disciplinas lá, mas a que eu era concursada era da área de Conservação. E dei aula também no Templo da Arte. Enfim, foram doze anos trabalhando em capacitação e montagem de exposições. Fui pra Itália, para a Argentina acompanhar a exposição. E quando abriu uma vaga aqui eu me candidatei e passei por três rodadas de entrevistas. A do Paulo durou três horas. E eu estou há quatro anos aqui. Eu vim pra cá, estou aqui no museu. Eu estou acabando o MBA, quer dizer já acabei o MBA de gestão de acervos. Então resumidamente, sou bacharel em museologia, sou mestre em Museologia, meu tema foi a Casa do Bandeirante em São Paulo. Agora estou trabalhando TCC em gestão de museologia e no doutorado vou fazer culinária (risos).

**Marisa:** Uma vez que o foco dessa parte de gestão de projetos, eu queria saber da parte da museologia, quais vantagens desvantagens vocês vêm em uma instituição Museológica que tem esse viés da gestão de projetos?

**Andrea:** Eu acho muito bom. Principalmente porque eu tenho a experiência em trabalhar em outros locais. Eu fiz estágio no Museu Histórico Nacional. Depois eu fui para o museu do Índio. Eu dei uma circulada em várias instituições. E foi muito tempo de OS lá em São Paulo. Lá não era tão rigoroso como aqui. O que eu vejo como principal vantagem, é que tem uma sistemática de ações que não é cada um disparando para o lado que acha. Você tem o tempo todo limite de direção. Desde o trabalho do seu colega, até aquele que está mais a frente, que pode impactar nas entregas, em relação a lei Rouanet, etc.

Eu acho muito bom, é como um trem que tá trilhando. A gente sabe qual o caminho que está seguindo. E principalmente como seu trabalho impacta no trabalho do outro. E aí tem umas ferramentas, como as reuniões que a gente tem semanais, com Projetos que nos acompanham, nos alertam dos eventuais atrasos ou aquilo que era entrega daquela semana e a gente pontua - não vou poder entregar. É repactuável? Não é repactuável? Então te ajuda a administrar seu tempo. Como também as reuniões de SCRUM, que são reuniões que acontecem uma vez por semana, com todos os coordenadores - antes eram gerentes. Eu entrei como coordenadora. Eu ficava debaixo de uma gerente. Em uma semana, dez dias me tiraram e me colocaram debaixo do Paulo<sup>194</sup> direto. E eu respondia ao Paulo, então era uma das poucas coordenadoras que participava das reuniões. Na verdade, eu era a única, porque eu tinha um cargo de gerente sem ser gerente. Mas ao mesmo tempo não tinha uma gerente que me repassasse as informações. Eu comecei a participar e são reuniões que duram de 15 a 20 minutos, em pé, que o objetivo é você dizer qual projeto que a gente está atuando, em que ponto está e qual é o gargalo. É só pra gente falar de gargalos. Então, por exemplo estou esperando a lista de obras, a Amanda que acabou de entrar aqui, ela é o setor de curadoria, que não tem o que me fornecer. Ela fala: “Não eu não tenho a lista de obras completa”. Eu não sei quantos museólogos contratar, porque eu não sei quantos locais. Aí a produção fala: “Mas eu não posso fechar as coletas porque eu não tenho ideia de quando é que vai fechar essa lista de obras”. Então, uma vai percebendo como vai impactando no trabalho, onde estão os gargalos e até que ponto isso pode comprometer

---

<sup>194</sup> Paulo Herkenhoff, diretor cultural do MAR na época.

o trabalho final, que é realmente o objetivo. Então são meios de se chegar ao objetivo final. Seja uma exposição, um projeto do BNDS, etc.

Então, nesse ponto existe uma predominância em você criar protocolos de boas práticas. Até porque você já meio que vai repetindo uma sistemática. Na museologia como em várias outras áreas, tem uma sistemática. A nossa é de gestão de acervo, de recebimentos de obras, de montagem de exposição. Então a gente criou vários documentos que trazem essas normativas e que permitem que a gente tenha um processo que é contínuo. Então não tem espaço para interpretações, livres ações como: “Há, eu resolvi que não vou escrever “São Paulo” vou escrever “Paulista”, porque eu vou resolver aqui”.

Porque a gente procura o máximo possível otimizar o tempo e não ter o dobro de esforço, do que a gente não está tentando criar novidade, qualquer coisa que a gente acha que é necessário, a gente se reúne com a equipe interna, discute e eventualmente se isso impacta ou tem relação com o conteúdo ou produção, e suas áreas mais afins a gente informa. Ou até Projetos: “Eu não vou fazer dessa maneira a partir de agora porque eu descobri uma melhor prática”. Então acho assim, acho até difícil me readaptar a outro tipo de instituição que não tenha isso com tanto controle.

**Marisa:** Você vê alguma desvantagem ou lá no começo na adaptação ou agora?

**Andrea:** Eu trabalhei em muitos museus que foram museus que por serem museus ou federais, ou estaduais ou municipais, que havia uma prática dos funcionários, de que sempre qualquer coisa, qualquer ação que seria desenvolvida da parte deles em relação a qualquer projeto, era um favor que era feito para os colegas e para a sociedade. “Eu só trabalho um dia na semana”, “eu só trabalho dois dias”, “eu só trabalho à tarde”, “eu trabalho de manhã”, “eu trabalho quando eu quero, faço se eu quero”. Então assim é uma coisa muito impressionante a falta de comprometimento que tinham em relação às entregas que tinham que ser feitas. Então, as minhas experiências de museus, são raríssimas as exceções que confirmam a regra. Nos anos todos que trabalhei em instituições que não tinham tanto controle como a gente, há uma desorganização e principalmente uma concentração em **feudos** onde, ciclano não fala com ciclano, beltrano não fala com beltrano. E muitas vezes a direção não tem como controlar todo processo. Então cada um faz de acordo com o que acha. Eu monto exposição que eu acho, outro cuida do acervo do jeito que quer, aí um compra um tipo de papel e o outro

compra o outro tipo, porque não se conversam. Então, eu acho muito improdutivo. É conclusão que eu tive.

Se esse modelo existe, esse nosso gerenciamento de projetos, ele merece ser aprimorado e não substituído. E principalmente eu acho que permite que a gente destaque muitas vezes, o que são problemas internos do setor, e o que está vinculado a um entendimento maior da direção. Então, por exemplo através de Projeto eu posso dizer: “Eu não tenho como estar aqui, enquanto eu estou cuidando das doações que estão chegando. Nem estar atendendo aos pedidos de empréstimos, porque a equipe é pequena”. Então se eventualmente algum diretor falar assim: “Mas por que você não atendeu tal coisa?” Porque a equipe tem três pessoas e a coleção tem oito mil. Estamos montando exposição há um ano e a equipe não aumenta. É ter esse entendimento de que a gente, através de Projetos, pode sinalizar o que não tá bem administrado do ponto de vista de gestão. Mostrar que apesar de achar que os setores estão trabalhando bem, existem falhas que são causadas por motivos externos, e que isso, ajuda a gente a mapear e identificar.

**Marisa:** O Mar tem plano museológico?

**Andrea:** Tem um feito pela Fundação<sup>195</sup>. A gente estava para revisar. Eu revisei a política de acervo, mas não chegou no Plano Museológico.

**Marisa:** E teve um planejamento estratégico também, né?

**Andrea:** Tem, mas o Instituto Odeon que tem mais relação.

**Marisa:** E você vê nesses documentos aproximações e sobreposições?

**Marisa:** Eu vejo muitas aproximações e vejo que como qualquer plano museológico tem que ser revisto. Então o museu, até por conta de questões financeiras. Apesar que o núcleo, a Maíra está desde o começo, a Bruna foi estagiária que foi incorporado ao setor. A Érica e a Aymé são estagiárias. Mas existe um contínuo em relação à museologia, existe um contínuo em relação à direção e o Paulo continua formando a coleção. Então não houve grandes rupturas. Mas o mundo não é mais o mesmo de 2013. Então algumas coisas que estão sinalizadas no plano museológico, como vamos realizar, como vamos fazer, as coisas ficaram pelo caminho, outras se modificaram,

---

<sup>195</sup> Fundação Roberto Marinho, responsável pela construção do MAR a partir de uma parceria com o município.



outras não foram implementadas e outras estão em pleno vapor. Depende muito de que parte do plano que a gente está falando.

**Marisa:** Mas você acha que essa revisão não aconteceu, por uma tendência da instituição, por não ter um prazo, ou por priorizar uma coisa à outra.

**Andrea:** Não, eu acho que não teve fôlego. Chegaram até comentar que a gente tinha que entregar essa revisão. Mas é isso. A coleção foi aumentando muito, então a gente acaba tendo que atender à todas essas demandas de legalização do acervo. Então esse ano por exemplo, a gente teve a mesma quantidade de doação que teve no primeiro ano, foi um ano bom. Então quando eu entrei tinha 3.000, agora ele já está com 8.000, quase 9.000 [obras]. Então é muita coisa. E cuidar da reserva técnica, etc.

**Andrea:** O MAR, ele está no Cadastro Nacional de Museus?

**Marisa:** Está no Corem, está no Cadastro, só não está no ICOM ainda.

**Marisa:** Dessa parceria público e privado você falou que trabalhou em outras OSs....

**Andrea:** Trabalhei na OS ACAM Portinari e no SAMAS<sup>196</sup>.

**Marisa:** E que diferenças você vê? Quais os prós e contras de uma gestão direta e uma gestão por OS?

**Andrea:** Eu acho que uma OS quando ela presta, ela é fiscalizada, ela é avaliada a cada três meses, ela exige um controle muito maior nos resultados, nos gastos, na gestão de pessoas, de projetos. Eu acho que, quando a gente não tem esse controle direto, se faz ou se não faz, tanto faz. É um pouco a consciência do funcionário e do diretor se ele for da área se ele realmente tiver interesse. Se não, o que você fizer ou não fizer, está tudo bem também. Com a OS, eu fiquei dez anos no Museu de Arte Sacra, só três ou quatro anos que eu fiquei como OS, então deu pra sentir bem. E a OS como ela nos fiscaliza, justamente quando a gente acaba três meses, precisa prestar contas do que está fazendo dentro do que foi o plano de trabalho acertado. Então a gente realmente, digamos que, não dá pra fazer corpo mole. Não dá pra gente fingir que está trabalhando. Até porque os resultados vão aparecer e se por um acaso eu não cobrir a equipe e a equipe por um acaso acabar relaxando, Projetos já identifica e

---

<sup>196</sup> Associação Amigos do Museu de Arte Sacra de São Paulo.

fala: “Porque tem um monte de obras que não foram inventariadas? Porque aconteceu tal situação?”. Eu sempre vejo como mais positiva essa gestão de projetos, bem mais.

**Marisa:** E você acha que esse tipo de implementação - dessas ferramentas - é passível de ser implementada em qualquer outra instituição independente do tamanho, especificidade, ou mesmo se não for de arte? Pensando em instituições museológicas.

**Andrea:** Eu acho que é muito caso a caso. Por exemplo, os museus do interior de São Paulo. Eles vieram como uma proposta da gente conseguir renovar uma série de questões ligadas a sua sobrevivência, em um momento que a museologia se coloca como uma ferramenta para atração turística, geração de renda, para trabalho da questão da cidadania, etc. Então a Secretaria de Cultura de São Paulo criou um curso chamado curso de capacitação, eu sei que tem vários modelos, o que mais durou era isso. A gente ia em uma determinada cidade, eram escolhidos “x” gestores de instituições ou funcionários e eles precisavam ser capacitados. Então cada mês, ou de tempos, ia alguém de gestão, ia alguém de museologia, de conservação, alguém de montagem de exposição, quem sabia fazer projeto de Lei Rouanet, que ensinava essas pessoas a fazerem projetos. Mesmo que tenha um edital, eles não sabiam nem como gastar, não tem quem inscreva, é tudo muito solto, quando eu cheguei lá e foi uma das últimas coisas que eu conversei com a Renata antes de sair, é que, não é que eles pararam na década de 70 e os processos se pautavam em metodologias e procedimentos antigos. Eles simplesmente pararam na década de 70, houve no geral um esvaziamento do setor ou dos museus, Então tinha uma funcionária que estava ali esperando aposentadoria, talvez um professor que tenha sido deixado encostado, e eles não davam continuidade ao trabalho. Então se houve um inventário no passado, continuaram com um novo inventário, se houve montagem de exposições, pararam na última que foi montada. Então não é o caso de você dizer “olha ao invés de você passar uma trincha com água, passa só uma trincha, ou fecha as janelas que está entrando sol”. Não são as mesmas pessoas que fizeram, minimamente, um livro de tomo, um registro, uma ficha. Então a gente estava ensinando como se pegasse qualquer pessoa na rua e pusesse pra dentro. Então, mesmo que capacitasse, muitas vezes o aluno conseguia vir em uma aula, não conseguia vir na outra. Porque eu falava, a gente tem que dar aula, primeiro para uma pessoa que é funcionária, vamos ter que ensinar a pessoa: “vamos agora pegar um celular”. ai o celular a gente coloca na mesa. “Agora vamos pegar uma caneta”, “agora...”. Quer dizer, tinha que ser muito passo a

passo, porque eles não tinham experiência nenhuma. Não é que eles tinham que reaprender coisas, eles tinham que começar do zero praticamente. E eles só se angustiavam com a quantidade de coisas que eles percebiam que eles não sabiam e não tinham poder político, nem financeiro de determinar o que poderia ser feito pra mudar ou melhorar. Então a gente tem que fazer reunião só com o secretário de Cultura ou com o diretor, porque são eles que tem capacidade de entender e dar uma opinada na instituição.

Então por políticas públicas, passa por tantos outros lugares, é muito difícil. Eu acho que isso é papel de uma Secretaria de Cultura, da Secretaria de Cultura Municipal ou Estadual. Ela pensa políticas públicas e ela implementa a partir de um norte que se pretende. Por exemplo, da Marta. As Extroversões de História que estavam escondidas de manifestações artísticas, que não tinham espaço, a gente tinha olhando para o acervo. Que história a gente pode contar através deste acervo? Se você não tem, se cada cidade, esses são museus que tem muito, muito pouca gente. O mesmo que abre a porta, é o mesmo que recebe aluno, que é o mesmo que prepara o café. No máximo tem um diretor que vai de vez em quando, que não é da área. Então eu não sei como resolver isso, mas passa por entender a importância dos museus e a própria sociedade entender porque que precisa ter um museu. Porque é o que eu sempre falo, a gente permitiu que o Museu Nacional queimasse, a gente permitiu que o Museu Paulista tivesse fechado. Então não é só o gestor, é a sociedade como um todo.

**Marisa:** Como você vê a influência governamental na parceria público privado? Você acha que essa parceria, ela tem uma autonomia? É uma autonomia restrita?

**Andrea:** Olha eu vou falar do meu ponto de vista. Porque o que eu acho, que é uma coisa que me incomoda, nós temos um processo de empréstimo que é uma portaria. Que se baseia um pouco naquilo que é uma OS de São Paulo. A instituição que tem de ter o seu facility e esses empréstimos são decididos pela Secretaria. Se a obra já fez todo o processo da proposta de doação, de coleta de assinatura, são várias instâncias e termina no Secretaria de Cultura. Quando chega no Secretário de Cultura, isso vai para uma grande lista que é dos bens móveis da prefeitura. Aí depois de registradas, prepara uma lista e manda pra gente. Mas nisso há um **gap** de tempo. Eles podem colocar muitas vezes no sistema e passa por revisões, passa por auditoria, então pode ficar parado meses, pode ficar parado quinze dias. Então se eu coloquei uma obra em abril, pode ser que só em novembro eles me mandem a lista. Então o fato de

colocar ou não esses bens, não significa que todo o processo de doações não está cumprido. Só que eu não tive ainda como receber a lista, ou se eu recebi, eu não tive tempo de colocar no computador, no banco de dados. Mas quando a obra que me pedem emprestado, que nem agora, me pediram emprestado para o Paços<sup>197</sup>. Nós só podemos dar o “de acordo”, mas quem determina se empresta ou não, é a Secretaria de Cultura através da gerência de museus e do secretário. Só que tanto a gerente, como o Secretário, tem os tempos deles, que não é necessariamente o tempo de uma montagem. Então eu entendo que isso é para proteger a instituição. “A me empresta que eu vou dar um jantar”, ou “me empresta que meu amigo é um galerista e está pedindo emprestado”, essas situações um pouco esdrúxulas. Mas ao mesmo tempo, se a gente tem liberdade para pensar uma programação de exposições, da Escola do Olhar, de usar o dinheiro como a gente entende que é o correto, a gente também deveria ter essa autonomia de ter o discernimento de dizer não, “eu posso emprestar para o Museu Histórico”, “eu posso emprestar para uma Pinacoteca”, porque eles têm capacidade de receber uma obra bem. Muitas vezes falta apólice de seguro, que é a última coisa que vêm. Que nem aconteceu agora nessa montagem<sup>198</sup>, a menina estava me ligando desesperada: “Há, mas o caminhão sai hoje!”, eu falei que não estava autorizado. “Mais o caminhão saiu hoje”. Eu sinto muito, porque enquanto não está toda a documentação na mesa do secretário, eles não liberam. Então, inviabiliza a maioria dos empréstimos. Então nesse ponto, eu acho um pouco radical demais, a gente deveria ter a capacidade de decidir, mediante seguir esse passo a passo, aquilo que a gente pode ou não pode emprestar.

**Marisa:** Na gestão direta, mesmo em discussões sobre museologia e gestão de museus, existe uma certa relutância sobre a aceitação da gestão por OS, por parceria. Porque há uma crítica em relação à essa liberdade para uma “empresa”, sobre um acervo que é público. Você acaba vendo isso em algum momento ou não?

**Andrea:** Muito! Tem muito preconceito, tem muito má vontade em relação as OS. Eu acho que tem um grande problema que eu vejo na OS, que ela é uma prestadora de serviço ao Estado. E ela vai embora e leva o know-how, ela leva uma expertise, ela leva uma memória. Claro que muita coisa é passada para o Município ou o Estado que são os responsáveis diretos pela instituição. Mas eu vejo de um lado, uma preocupação real,

---

<sup>197</sup> Centro Cultural do Patrimônio Paço Imperial no Rio de Janeiro.

<sup>198</sup> A entrevista foi realizada durante a montagem da exposição “Pardo é Papel”, do artista Maxwell Alexandre, em novembro de 2019.

que é uma falta de continuidade, que pode haver uma falta de continuidade quando há uma mudança de uma prestação serviço. E ao mesmo tempo, eu vejo há um preconceito. Que só pode funcionar se for com funcionário de carreira que tem concurso. A gente não tem concurso. As instituições estão ficando abandonadas. Eu por exemplo, tenho 53 anos, eu sou de uma geração que meus colegas estão começando a se aposentar, os que são um pouco anteriores a mim. Sem possibilidade de reposição de vagas. Então a gente está tendo coleções imensas como o Museu de Belas Artes que não tem mais curadores, não tem mais conservadores. Então de novo eu falo, se você tem uma política pública sólida, o que você pretende para que você tenha uma instituição, qual é o serviço dela, então você tem uma linha de continuidade. Agora se não tem um acompanhamento do poder público, se deixar a OS entrar e fazer o que quer, aí sim a gente tem uma perda de controle sobre essa instituição. Mas a gente sabe muito bem aquilo porque foi criado Museu. Se o Estado acompanha a OS, ou as várias OSSs está colocando, e corrige o curso de eventuais desvios, eu acho que não tem porque não dar continuidade.

Eu vejo muito mais agilidade na hora de adquirir materiais. Nas experiências que eu tenho se cercam de pessoas muito profissionais para conseguir fazer projetos. Que nem agora, eu estou no segundo projetos do BNDES, o primeiro foi para a Reserva Técnica, agora a gente está fazendo uma imigração para o Sistema do Futuro. Se fosse no Estado podia ser muito mais lento, muito mais engessado. É mais frustrante trabalhar para o Estado. A gente não consegue muitas vezes coletar o resultado daquilo que você investiu muito tempo trabalhando. Os tempos são diferentes para trabalhar no Estado. O Estado eu digo no sentido de ter uma gestão que é federal, enfim, estadual.

Então, eu acho na minha opinião, não sei se funcionaria para alguns museus muito pequenos e não sei se ela em si encerra um problema. Uma coisa que a gente coloca: se é Federal é perfeita uma gestão pública, se é OS, imperfeito ou vice-versa. Se é pública é péssima, mas se é uma gestão privada muito boa. Acho que todas elas têm questões, mas o principal é isso. Tem que ter alguma coisa, algum pensamento público no sentido de entender porque que aquela instituição existe e para onde a gente vai caminhar. Isso são políticas públicas. Você não pode transferir isso para quem está administrando o Museu, entendeu? Agora no caso do MAR, por exemplo, ele já nasceu dentro daquilo que a OS pensou como ideal para o Museu, ela não existe fora, alguns museus de São Paulo também. Eu conversei com vários na época que a gente estava tentando pensar o regimento daqui. E é justamente isso: o que que é o MAR, sem ser

aquilo que o instituto Odeon pensou? Ele não existe! Ele já nasceu junto com a OS. Então não sei se a prefeitura - penso que está elaborando alguma coisa boa em relação ao MAR - independente daquilo que foi pensado pelo instituto Odeon. O que vai acontecer com ela depois que o Instituto Odeon sair, e se o Instituto sair? Porque ela como instituição museológica está toda vinculada aquilo que a OS pensou pra ela, pra o bem e para o mal.

**Marisa:** E você acha que nesse sentido, quando você fala dá continuidade às ferramentas de gestão que foram implementadas, esses processos, esses termos de abertura, esse histórico documental que a OS produziu em função de seu caráter focado em gestão. Você acha que isso é uma possibilidade para de alguma maneira minimizar essa questão de passar o bastão, desse corte entre uma gestão e outra?

**Andrea:** Essa OS que eu estou trabalhando, eu acho que ela se preocupa realmente muito mais com esse controle de informações, da memória que a gente vai passar. E agora que a gente está nessa reta final de desmobilização para nós mesmos e para alguém, existe uma preocupação maior ainda. Justamente da gente conseguir sistematizar todas as informações que a gente produziu, que eventualmente estão fora do drive e como é que a gente coloca ela no drive, como que direciona ela, para essa futura entrega.

No caso da Museologia, como eu falei, eu criei um programa de gestão de acervo, a gente tem um plano de conservação, quando as meninas começaram na Museologia, criaram uma sistemática de produção de documentos para regularizar a entrada de obras e pra fazer o preenchimento do Pergamum, que é o nosso banco de dados. Então a gente tem o manual de catalogação. Então desde o começo a gente já teve essa preocupação para as equipes contratadas e catalogadoras, sempre seguirem procedimentos que já estavam estabelecidos. E a gente sempre guarda todos os laudos de caneta, os documentos a gente referencia ele dentro do drive. Então a gente tem tudo muito amarrado, uma coisa remete a outra que está amarrado, então a gente não tem perdas. Quando a gente for passar, a gente vai passar aquele inteiro e obviamente, provavelmente, o Gradim tinha me colocado um papel de ser uma das pessoas que ficaria pra ser, essa passagem pra uma próxima gestão. A gente não fecha a porta e deixa a chave no escaninho e vai embora e o outro chegue e tenha que entender, né?

Essa é uma das principais coisas a gente cria: sistemática. A gente é levado a criar sistemática, então é mais redondo quando você vai passar. Não é que tem dez critérios,

dez possibilidades, dez “qualquer coisa”. Na hora de montar as exposições, na hora de fazer circulação interna ou externa, isso não permite muitos desvios. Acho que todos os setores de uma forma ou de outra também tem esse controle. Claro que muita coisa não consegue ser guardadas. Também não dá para guardar tudo. Geralmente ações da escola do Olhar, Eventos sempre tem a contratação de um fotógrafo de uma pessoa que filma, mas é sempre uma parcela de um todo. Mas é da vida.

**Marisa:** Acho que é uma pergunta que um pouco o que você já respondeu. Como você vê os impactos positivos e negativos no gerenciamento de projetos especificamente na sua área na museologia?

**Andrea:** Eu acho que é aquilo tudo que eu já comentei. Eu acho que tem muito da pessoa que tá fazendo esse trabalho. Se ela não é uma pessoa que percebe todas as sutilezas de um trabalho, eu acho que fica mais complicado. Teve uma época que a gente fez uma grande força tarefa. Para conseguir fazer com que as propostas de doações fossem assinadas. Porque isso significava que a gente tinha “x” obras dentro da museologia, dentro do Acervo. E tinham infinitamente menos [obras] regularizadas na Secretaria. Foi criada uma força-tarefa, que eu havia sinalizado muito tempo antes. Que deveríamos ter mais funcionários tratando da regularização do patrimônio. Depois houve uma chamada da Secretaria e foi criada essa força-tarefa com a contratação de gente de fora. Mas, o que que eu acho que é a boa? Se por exemplo, a gente tem que fazer várias propostas de doação. Uma coisa você fazer uma, outra coisa você fazer 25 por dia. Ligar para os clientes que não mandaram os documentos e correr atrás de informações das que daqueles que falaram “Não tudo bem. Eu vou te mandar” e não mandam. Ou daquele que recebeu a proposta, mas não devolveu assinada. Ou aquele que entregou uma, mas não entregou duas, são coisas que vão acontecendo. Ou que param na mesa dos diretores, os diretores não tem paciência para assinar uma pilha de documentos e acabam não assinando.

Se a pessoa que é de Projetos, entende que muitas coisas fogem do nosso controle ela que nos protege, nos ajuda a evidenciar esse gargalo. “Tem um gargalo aqui que não é da museologia, ele é externo e a gente tem que resolver pra poder alcançar o resultado que vocês querem”. Se não, é uma pessoa que é muito “cricri”. “Você vai ter que fazer isso porque eu recebi uma ordem e você vai ter que zerar a parte de doação”. “Não mas presta atenção, está acontecendo isso, isso, isso”.. “Eu não quero saber, você disse que ia fazer a proposta de doação”.

Se a pessoa que está acima de você fazendo esse controle e é pouco sensível às nuances que um trabalho possa ter, e ela é mais focada em “me mandaram fazer” e “eu sou obrigada a fazer”, aí a gente tem um problema. Porque nada é só preto ou branco. A gente tem áreas cinzentas.

Teve uma época que a gente tinha uma pessoa de Projetos que falava assim: “Você fez dez propostas de doação. Para primeira camada de assinaturas tem dez, mas tinha outras quatro de outra semana”. Entendeu? Ela ficava fazendo esse controle. Eu falava para ela: “Essa pessoa viajou”, “essa daqui não quer responder”. E ela não queria ouvir. Mas ela falava. Você tem que ir na meta, você tem que entender. Gente! Eu estou entendendo! Quem não está entendendo são os outros! Só para você entender isso. Tem que entender quem é essa pessoa que está acima de você controlando. Mas eu sempre acho bom quando ela é uma outra voz que pode chegar na direção e sinalizar que os gargalos não são provocados só pelo seu setor, mas sim uma conjuntura, que é maior.

**Marisa:** Pensando no organograma. A princípio uma OS teria um organograma que seria menos familiar, menos focado na figura de uma única pessoa, seja ela um curador ou um único perfil. Ela tem um pouco a sua direção distribuída. Isso o Odeon acaba tendo um pouco com as quatro diretorias. Enfim, agora saiu a Eleonora e saiu o Evandro, mas idealmente, seria assim sem esse cenário de crise que está vivendo o MAR.

**Andrea:** A gente acaba tendo uma direção bastante centralizada. As duas eram muito centralizadas. Tanto do tanto do ponto de vista do Evandro, quanto do ponto de vista da Eleonora. Nada foge ao controle, desde que ela se interessasse. Por exemplo, eu tenho uma liberdade por que gestão de acervo ninguém acha legal. É trabalho bonito para dizer que tem. Mas não é uma coisa que as pessoas querem entrar na área, querem se preocupar com isso. Querem que alguém faça isso com excelência para não ser um problema para eles. Mas digamos que não está no campo de disputa, de atenção.

Em geral é mais exposição, recursos da exposição, que exposição vai montar em relação à outra, que é a grande vitrine do museu. Então eu tenho uma liberdade. Um pouco dada pela direção e pelo Paulo, porque o Paulo me colocou como a única interlocutora do museu. Mas ao mesmo tempo, eu vejo que no caso do Instituto Odeon,



ele tem sim, a gente tem hierarquias que a gente teve que respeitar muito rigorosamente. E é colocada assim constantemente nas reuniões. Qualquer decisão de gasto e qualquer decisão de coisas a partir de uma determinada data, tem que ser solicitado diretamente a direção.

Então por exemplo eu estou fazendo uma montagem: “nossa quatro horas tem que acabar todo mundo”. Mas estou em pleno processo. “Será que eu posso ficar mais uma hora?” Só se o diretor autorizar. O diretor financeiro. Porque, por exemplo, o meu diretor fala assim: “Não! A exposição não pode parar!” Eu falo ok, mas tem que falar com o diretor financeiro, porque você não pode decidir sozinho. Porque significa hora extra, significa uma série de gastos, que depois da exposição montada, ele fala “ai, ai, qual a próxima exposição?” e vem o diretor financeiro e diz “o que significa essas horas extras de funcionários?” Então, a gente sempre tem esse olhar sobre o nós, no sentido de controlar, porque é uma coisa um pouco da instituição. O diretor ele pode chegar e falar “ah não gostei desse azul, vou querer outra azul para pintar de novo”. Se a produtora fala tudo bem e manda pintar um outro azul, daqui a pouco ela vai mandar a conta e falar “mas a gente não tinha esse recurso previsto”. Então eu entendo essa hierarquização, um museu é muito mais complexo do que a gente imagina e tem muitos mais meandros do que a gente imagina. Pra mim é confortável me reportar para algumas pessoas, mas aquilo que eu faço da gestão tem a ver com aquilo que eu estudei e que eu compreendo como ideal. E eu não tenho digamos, como disputar essa... É só o Evandro que às vezes vinha com uma sugestão meio bizarra, e eu tinha um pouco de voz ativa para contrapor. Agora claro, no espaço de montagem, são muitas vaidades, são muitos olhares e todos eles acabam querendo mandar um pouco.

## **Apêndice B – SILVA, Jimmy Keller Moreira da**

**Cargo:** Diretor de Operações e Finanças

**Marisa:** Posso pedir para você falar um pouquinho da sua trajetória antes de ir para a Área da Cultura?

**Jimmy:** Na verdade eu começo muito novo, começo com 16 anos numa fábrica de sabão. Trabalhava de analista de faturamento. Antes de começar a carreira profissional, meu vizinho, ele era diretor financeiro dessa fábrica de sabão que vendia no Brasil inteiro, e ele me chamou para trabalhar lá no faturamento com ele. Eu ganhava um salário mínimo na época, o que ganhar um salário mínimo para um menino de 16 anos não me parece muito ruim. E aí, com 17 eu presto uma faculdade de economia, passo no vestibular e vou fazer economia.

Na época salário mínimo era R\$ 221 (duzentos e vinte e um reais), e a faculdade custava R\$374 (trezentos e setenta e quatro reais). Meu pai me levou, fez comigo a inscrição e falou assim: “Olha a matrícula está paga, o restante é contigo!”. Eu ganhava duzentos e vinte e um reais e não sabia como eu ia fazer para pagar a faculdade. Ali meu pai declarou que naquele momento ele não pagaria minha faculdade. Rapidamente, eu comecei a correr atrás de alguma coisa que desse para eu pagar a minha faculdade. E a primeira oportunidade que eu vi, foi criar um bom relacionamento dentro da faculdade, logo assim que eu cheguei, eu percebi que eles tinham vagas de estágio com bolsa de 100% e aí eu consigo, eu entro pelo caminho do estágio. Eu vou trabalhar na coordenação do curso de economia e consigo bolsa 100% com uma carga horária muito menor. Aí eu me desligo da fábrica de sabão, e eu vou ser estagiário para ter minha faculdade cem por cento custeada.

Só que como não tinha grana para pôr gasolina, pagar passagem, fazer lanche, e essas coisas [...], depois de um tempo - eu já estava lá há um ano e o estágio podia durar no máximo dois anos - eu comecei a ver se eu conseguia arrumar outra coisa para complementar a renda. E aí, eu fui trabalhar analista financeiro num hospital. Consegui uma vaga, fiz uma entrevista e consegui uma vaga. Eu entrava no hospital às seis e meia da manhã e começava o estágio às três horas.

Era de três às sete. Quatro horas. Às sete horas começavam as aulas. O meu horário no hospital era até quatro e meia, então durante seis meses eu entrava no hospital, não almoçava ou quando almoçava saía três horas, ia para a faculdade, ficava quinze, vinte minutos, voltava para o hospital e batia o meu ponto às quatro e meia e voltava para a coordenação do curso. Então, eu fiquei levando isso durante seis meses, até que então terminou meu período de estágio e eu fiquei só de analista no hospital.

Depois eu fui trabalhar como corretor de imóveis. Fiquei nessa vida durante uns dois anos, fui mega bem-sucedido nisso. Acho que foi proporcionalmente a época da minha da vida que eu mais ganhei dinheiro, se for contar pela época.

Depois eu fiz o processo de trainee para trabalhar na Odebrecht. Eu entro em dezembro de 2005 e saio de lá em fevereiro 2016. Entro pelo RH como assistente de RH e saio de lá gerente administrativo financeiro de grandes contratos. Porque lá existe um escalonamento. Isso foi junho e com esse "baque" da Lava Jato na construção civil, em 2016 eu saio da Odebrecht no final de fevereiro. Já no dia primeiro de março eu estou numa empresa portuguesa chamada Açomonta. Sigo dentro da construção civil e vou nela até setembro, que aí o país entra numa crise forte demais em relação à construção civil e a empresa que era portuguesa desiste. Como a economia portuguesa começou a se recuperar, ela desiste de aportar no Brasil e resolve fechar as operações aqui e até hoje permanece fechado.

Com isso eu vou me dar um tempo de férias, fico de fato sem procurar nada, só tentando operar o mercado financeiro contribuindo para a minha formação em economia. E em fevereiro decido retornar ao mercado de trabalho. Decido retomar como analista de investimentos da XP, só que na semana seguinte começa o processo seletivo da Odeon na área de Cultura e então sou selecionado.

Eu fiz umas seis entrevistas para entrar, eles queriam alguém de fora, alguém de mercado, então estou aí há três anos na carreira. A mais longínqua pessoa nessa cadeira no Odeon, nessa posição. De lá para cá, a gente nada mais nada menos, seis meses depois conquistamos esse contrato aqui de São Paulo que

you know it? Then this is a little of my professional trajectory. I started in a soap factory, then moved to the largest construction company in Latin America while it was still the largest, and now I'm handling the largest cultural contract in Brazil, with all the difficulties you know. In a completely foreign sector to me until now.

**Marisa:** Coming from and having a view of who was in the market, for now this public-private partnership, what advantages and disadvantages do you see?

**Jimmy:** The great advantage of the market is that you can do what you want and things happen. The great difficulty in the cultural sector is that you're always dependent on public power, you never get to go and have your own initiatives. For more, you create a work plan, have a signed contract, established goals. You have a false freedom to do your work, but in reality it's not respected by the granting power most of the time.

In the private initiative you can make decisions and assume risks and consequences, like getting the laurels too. In the third sector it's more difficult, because almost always you'll be vulnerable to who's evaluating you at some point.

These are some of the big differences I perceive between a private initiative, where competition is fiercer, but also the resilience of people is greater. And the cultural market seems to be a bubble, really, very restricted to a few people.

The dance of chairs always revolves around the same people and the same organizations. Then, I think the big difference is in that, you can do your work with tranquility and not have anyone trying to intervene or change the path in the middle of the road. A company that has a clear organizational direction and a goal, it can go in that direction independently of who's sitting there, it doesn't deviate from the path, unless the higher instance of the company wants it.

Com a Cultura já não é assim. A gente sempre precisa dançar o tempo inteiro conforme a música e isso é muito prejudicial. Porque você não consegue dar autonomia que uma organização precisa para fazer o melhor trabalho possível e para criar o que ela precisa criar. O poder público não se limita a só fiscalizar. Ele quer determinar o que tem que ser feito, como tem que ser feito, e de que modo vai ser feito. Nesse lugar se tem um problema. Isso se aplica para qualquer um dos contratos que eu já tenha visto, você pode tudo, você tem uma autonomia até a página dois.

Então é importante ficar de olho nisso.

**Marisa:** Que diferenças você vê entre MROSC e a legislação de OSC?

**Jimmy:** Nenhuma, porque o contrato do Theatro Municipal que é a nossa experiência de MROSC, não é MROSC. Ele é um contrato de gestão amputado que usa o MROSC como muleta e nada mais do que isso. O nosso modelo é um contrato de gestão, o modelo de contrato de gestão escorado na lei de MROSC, mas que a lei de MROSC nunca foi aplicada, tal qual nossas avaliações nunca são com base na lei de MROSC.

**Marisa:** O Odeon tem entre sua missão, visão, valores, muito de gestão participativa, de qualidade de gestão, e sobre isso ser um ponto norteador do instituto. Isso acaba sendo uma excentricidade entre as outras instituições gestoras de outros equipamentos, explícito na missão, visão e valores. Como você vê isso? Você acredita nisso para o Instituto? Você acha que outras instituições deveriam olhar para isso ou não?

**Jimmy:** Eu acredito muito nos valores, na missão e nos objetivos. Mas, voltando um pouco, dando um passo para trás, a gente quase nunca consegue caminhar nessa direção. Porque tem sempre alguma coisa no meio do caminho. Eu acho importante que as demais Organizações Sociais, que as associações de representação, unam forças para caminhar no sentido em que o verdadeiro sentido da existência das organizações sociais consiga ser aplicado.

A gente na Cultura precisa pegar ao máximo as boas práticas da área da saúde. Por que a gente ainda não conseguiu caminhar pra lá. A gente sabe que na

saúde tem problemas outros que não os da Cultura. Especialmente, por lidar com uma monta de recurso muito maior. Mas lá o poder público não consegue interferir na política e diretriz que vai ser aplicado, nem no horizonte para qual as organizações estão olhando. É diferente daqui, é diferente da área da Cultura. Na área da Cultura a gente vai estar sempre vulnerável ao titular da cadeira. Seja o prefeito, seja o Secretário Municipal de Cultura ou do Estado de Cultura. Me parece que esse modelo em São Paulo, especialmente no estado, é o mais bem resolvido. É o olhar que eu tenho olhando a transparência, olhando os sites, olhando a prestação de contas, olhando os critérios de avaliação em contrato. Me parece que aqui em São Paulo, consegue se fazer uma política cultural mais alinhada com os valores das organizações e o que elas querem. Mas eu não consigo avaliar a fundo se isso é uma verdade ou não.

**Marisa:** E como você vê as implementações das ferramentas de gerenciamento de projeto que o Odeon adota, de Scrum e até as do PMI. Como é que você vê isso no dia a dia, com as interfaces que você atua de financeiro?

**Jimmy:** Eu acho que as ferramentas de monitoramento de gestão para contrato de Cultura são pouco eficazes. Pensando no Mar, o projeto expográfico. Vou abrir uma exposição: Qual o deadline para eu ter a quantidade de obras? Quais obras vão para essa exposição? Qual a relação de doadores? Isso está sempre para a última hora, o projeto expográfico como é que vai ser isso?

Até semana passada, o museu, que tem sete anos, tem uma discussão por e-mail se abre ou não abre um ato convocatório para fazer a expografia de “A Casa Carioca”. Isso devia ser padrão, a gente está voltando no tempo.

Se Scrum funciona tão bem porque esse ato não tá aberto há muito tempo? Porque está dependendo de receber o projeto de alguém e outro alguém aprovar.

Se as pessoas não têm limites e as e os limites estabelecidos para cada alçada não são cumpridos, a responsabilidade decisória sobrecarrega a diretoria o tempo inteiro.

Você bem sabe que é comum eu ter que deliberar sobre coisas banais, como compra ou não compra um cartucho para impressora, de última hora. Ou pode ir ali na esquina ou não comprar um linóleo, porque acabou ou porque alguém não se programou. Então ao invés de estar pensando em política, estrategicamente, em melhorias e soluções, empreendendo dentro do próprio contrato, a gente trabalha resolvendo os problemas que alguém não teve limite para resolver e acachapou tudo isso na ponta final.

Então, assim, eu gosto da ferramenta Scrum desde que ela tem um limite. Ela não tem limite. O máximo que você consegue descobrir ali é com quem que tá o problema ou quem enrolou. Mas depois que já passou, não adianta saber disso para jogar a culpa. Então, assim, as pessoas precisam olhar: “olha eu tenho até o dia “x” para receber o projeto executivo. Eu recebi? Não. Então qual é a ação? Declina o projeto? Encerra? Muda a data?”.

O gatilho precisa estar posto para acontecer. “Consegue prazo adicional de 48 Horas? E se isso não vier? Derruba de fato tudo da programação?”. Alguém precisa de fato tomar essa decisão, porque se não é assim! Fica sempre enrolando e enrolando, e o Scrum não anda, e essas ferramentas de gestão nada mais servem para encontrar um culpado.

Ferramentas que funcionam, se bem aplicadas e com clareza sobre os impactos e as ações que são dadas quando a bolinha sai de verde para vermelho. Quem decide o que decide, enquanto isso não acontecer é só papel de um lado para o outro sem muita efetividade. É o que eu penso.

**Marisa:** E você sente que esse “descompromisso” com prazo é uma especificidade do campo artístico e cultural?

**Jimmy:** É uma especificidade do campo Cultural. As áreas não são interconectadas. Falando num mundo de construção civil, por exemplo, semanalmente se avalia uma curva, que você como arquiteta vai conhecer muito bem, que é planejada [...]. Você faz o executado e o planejado. Você tem lá o executado e o planejado de obra. Esse executado e planejado precisa dialogar com o executado e planejado financeiro. Se eu tenho executado de obra acima

do que eu estava prevendo no financeiro todo mundo para, senta e reanalisa para ver o que aconteceu, e vice e versa.

Teoricamente era para eu ter executado dez milhões. A previsão era essa. Então porque eu gastei 10 milhões e eu tenho de avanço físico de obra só sete [milhões]? O que foi que aconteceu aí? Isso toda semana! E as decisões são tomadas tipo: “A porque não conseguia aprovar o traço do concreto”. Então você tem até amanhã para o traço estar pronto! Senão vai botar o traço e vai fazer a laje e se cair, caiu. É tão simples quanto isso.

Usando exemplos: “Amanhã a gente vai botar o pedido na Gerdau. Já que você não entregou o projeto de corte e dobra de aço, amanhã o pedido está no Gerdau. O problema é seu. Se tiver que recomprar, o seu Centro de Custo vai ser debitado”.

E aí, é isso né? A diferença da iniciativa privada, a pessoa é avaliada pelo resultado que ela dá, se eu tenho um custo adicional no meu centro de resultado, eu não ganho nada.

É todo mundo muito acomodado, sabe, estou aqui, estou sentado, estou ganhando para isso aqui mesmo. Se eu fizer ou se eu me lascar aqui [...], se eu fizer pra cacete, para fazer acontecer e comprar umas guerras, e brigar, e botar dedo na cara, gritar, não vai mudar em nada minha vida, só vou arrumar um inimigo. Para quê que eu vou correr atrás disso?

É com um pouco disso também, não existe muito critério de meritocracia porque isso acaba atrapalhando também a gestão. A gente lida com gente, e gente é motivada com diversos outros fatores que a gente é muito limitada aparecer como área Cultural, muito limitada.

Isso também é um fator que impacta

**Marisa:** Pelo menos o MAR você ainda consegue ter um controle melhor de vincular o termo de abertura a liberação do financeiro?

**Jimmy:** Sim, funciona. Super funciona. Mas assim, é muito diferente. No MAR funciona. Roda. A coisa fica redonda, roda redondinho. Mas de vez em quando



tem uns soluções, não tem jeito, é diferente, lá a gente não passa o tempo inteiro correndo atrás, mas de vez em quando tem uns soluções.

Mas é outro exemplo, é totalmente diferente, a gente consegue fazer uma gestão muito mais linear.

Tudo que tem que fazer para esse ano, já está posto. Está pronto. Está em fase de produção. O ano está em produção, já todo ele. Não tem nada que vai entrar em produção daqui a pouco. Na verdade, a área de curadoria, agora, quando fechar a [exposição] “Casa Carioca”, já vai projetar para entregar no meio do ano uma programação de 2021.

A gente historicamente apresenta e aprova no mês de setembro, a versão final da programação do ano seguinte. Então, assim, existe uma coerência sim. Existe um ritmo de trabalho mais “reloginho” lá. Não tem nem como comparar! Esse ano a respeito do Theatro a programação fechou em janeiro já com o ano virado. Diferente dos outros pares. A OSESP divulgou em outubro, novembro, para a mídia, sei lá. A diferença está por aí.

**Marisa:** É mais o MAR mesmo, porque como estudo de caso é o MAR, então é isso. Também entendo que aqui<sup>199</sup> a gente, por inúmeras razões, não consegue ter a mesma eficiência que tem lá.

E aí, voltando, falando do MAR e desse impacto que você fala da gestão direta e dos governadores, prefeitos e o que tiver que ser sobre o trabalho que está sendo executado lá. Como você viu essa movimentação do Abraço do MAR e esse aumento da captação que vocês conseguiram? O quanto isso está vinculado a essa movimentação? O quanto tá vinculado também à Escola do Olhar e ao trabalho dos Vizinhos do MAR? Como você vê essa cadeia? Se é que existe essa cadeia.

**Jimmy:** O carioca tem muito sentido de pertencimento ao MAR. Isso ficou reforçado no Abraço. Na verdade, a comunidade artística do Rio de Janeiro tem

---

<sup>199</sup> Em referência aos impasses que são específicos da relação entre a instituição gestora e a Fundação do Theatro Municipal de São Paulo.

um apreço muito singular pelo MAR, para além do tipo: "nossa, que prédio lindo! Isso é o cartão postal da nossa cidade".

A comunidade artística tem uma relação muito próxima cultural, com o MAR. Eles frequentam museu com muita frequência e por questões dessa grande maioria, dessas pessoas serem contrárias ao que o poder concedente tem feito com o MAR, que é redução drástica de repasses, e atraso dos repasses já reduzido, que eles decidiram se mobilizar em prol do MAR.

Acho que um fator relevante também é o próprio Museu ter um conselho apartado da OSC que delibera sobre ele. É consultivo, mas que consegue fazer força política e angariar apoio de pessoas físicas e instituições para dar suporte ao MAR.

Então o carioca e as instituições do Rio, quando viram que aquilo podia ser um problema, que aquele museu poderia fechar, eles resolveram "comprar" o museu. Comprar no bom sentido, "a gente não pode deixar que o nosso Museu feche". Você percebe que Museu tem valor para cidade, independente do que o poder público possa estar pensando a respeito dele, que é só olhar para gastar dinheiro.

Então, assim, eu acho que tem total interconexão entre classe artística, pessoas notáveis da sociedade civil, a sociedade civil e as empresas que ocupam esse espaço do Rio de Janeiro de comprarem essa guerra aí pelo MAR.

**Marisa:** E você sente que como lá, você falou que "gira mais redondinho" o gerenciamento de projetos. Então você tem uma excelência melhor de gerenciamento de entrega das metas e indicadores, você consegue lidar melhor com essas coisas? Isso também vira um produto? Você vê isso como um selo que o MAR tem?

**Jimmy:** Totalmente. Porque a relação é muito mais próxima. A gente consegue entregar dados muito mais transparentes. A gente consegue dar informações muito mais assertivas e cumprir, de fato, o que está pactuado com todos os patrocinadores dessas pessoas. Isso já não feito em cadeia de credibilidade, de visibilidade da marca, não é à toa que a gente tem recorrência dos patrocínios.

A Equinor mesmo, é um baita de um exemplo. Entrou com a gente dois anos seguidos. Os outros patrocinadores que porventura tinham saído, voltaram. A Vale nunca deixou a gente, ano foi maior, ano foi menor. O Itaú Cultural voltou agora. Americanas que fica ali do nosso lado, vêm pela primeira vez. O Instituto de Resseguros do Brasil que é ali no Rio, também resolve embarcar. O escritório BMA de advogados é nosso patrocinador há cinco anos seguidos. Então, a gente tem as “pessoinhas” que estão sempre ali chegando junto, e não deixam a peteca do MAR cair.

Nosso pior ano que foi 2017, que foi aprofundamento da crise no país. Então ninguém tinha dinheiro para nada. Mas aí você percebe que quando tem uma retomada da economia as pessoas, os patrocinadores, voltam de forma concisa, porque eles querem estar perto do MAR, tem essa necessidade de estar perto do MAR.

Esse ano<sup>200</sup> foi incrível e a captação ela é maior do que o valor a ser repassado pelo município. Então, assim, para a gente isso é incrível, porque a gente consegue entregar um plano de trabalho robusto, e fazer todas as entregas que a gente precisa para demonstrar o quão importante é se ter uma Organização Social à frente de equipamento como um museu. Porque se ele fosse uma coisa gerida só pelo poder público, ele certamente já teria atingido um ponto em que ele já estaria fechado. Porque o que segurou o MAR aberto não foi vontade ou desejo do poder público. Foi iniciativa privada, gestão eficaz e correr atrás para manter o museu aberto para dar um respiro até que a prefeitura honrasse com os compromissos dela.

**Marisa:** Às áreas meio participam do Scrum?

**Jimmy:** Total, todas as áreas: Operações, Finanças, Compras, Comunicação, Projetos Educativo e Curadoria. Todas essas áreas participam, então tá todo mundo ali integrado o tempo todo. Isso aí anda todo mundo junto.

---

<sup>200</sup> 2019.

## Apêndice A – TIBÚRCIO, Bianca Mandarinino da Costa

**Cargo:** Museóloga

**Marisa:** Você se incomoda de falar um pouquinho de você, Bia?

**Bianca:** Não, tudo bem. Eu sou museóloga de formação, tenho mestrado em museologia no Rio, tenho uma especialização em preservação de acervo de ciência e tecnologia. Eu vim trabalhar aqui quando o MAR tinha seis meses, então eu estou há seis anos aqui. Eu trabalhei praticamente em todas as atividades do setor, que aí inclui montagem e desmontagem de exposição, proposta de doação e inventário, catalogação e fotografia do acervo – a gente tem dois grandes projetos aqui, que é a fotografia e a catalogação. A fotografia a gente contrata um fotógrafo profissional para realizar a fotografia do acervo. Então, acervos bidimensionais a gente tira duas fotos, acervos tridimensionais todas as fotos que necessitam, e aí através dessas fotografias a gente passa para a catalogação, para alimentar esse outro projeto. E aí o projeto de catalogação a gente contrata quatro profissionais, geralmente. Para esses dois projetos a verba é sempre do BNDES, então é quando surge a grana, surge a oportunidade e aí a gente faz esses dois projetos. E aí na catalogação tem a contratação de quatro profissionais externos, geralmente, e que eles são alimentados com essas fotos em alta resolução e a partir daí eles fazem a catalogação do acervo, então, complementam as informações sobre as obras através de pesquisa. Essas pessoas têm treinamento que é a gente que dá, elas têm acesso ao manual que a gente faz do sistema e eu acompanho essas inserções de dados e dou a validação final para saber se a ficha está de acordo ou não com nosso padrão aqui do MAR. E a partir daí se der o aceite meu, aí a pessoa recebe pela ficha, a gente paga por fotografia e por obra catalogada para a pessoa, um determinado valor. E aí esses são basicamente os dois projetos, juntamente com as exposições e inventário; e proposta de doação, que aí a Bruna cuida da proposta de doação, a Maíra cuida do inventário; eu cuido da catalogação, e fotografia, quando tem, a gente se divide, e exposição também a gente meio que se divide. São esses projetos grandes que a equipe de projetos gerencia junto com a gente: as metas e os prazos. Eles sentam com a gente

semanalmente na sexta-feira no caso, para saber como é que está andando o trabalho, de acordo com o que a gente tinha planejado: “ah, tá ok.”; “ah, precisa afinar alguma coisa.”; “ah, precisa detalhar mais alguma atividade.”, por isso que a gente conversa. A gente tenta fazer no início o detalhamento de todas as atividades, mas eventualmente sempre passa alguma coisa e aí a gente vai alinhando essas demandas.

E aí atualmente, agora, nesse momento, a gente não está fazendo a catalogação, a gente está fazendo uma migração do banco de dados, porque a gente usava sistema Pergamum, a base de dados Pergamum – não sei se você já ouviu falar. Ela é especialmente para biblioteca, a gente comprou ela em 2013, passou a usar em 2015, porque a gente teve uma grande entrada de obras de arte. Com aquele número você consegue ver. Então, a gente primeiro usava um Excel, e depois a gente passou para o Pergamum. Dava certo! Porque o Pergamum era baseado em Marc 21, que é da biblioteca, é um dos sistemas de biblioteca, então a gente meio que comprou um sistema, eles vendendo o peixe que eles podiam adaptar, que a gente podia adaptar para a nossa realidade museológica. A gente até adaptou, mas com o passar do tempo a gente viu que não dava conta, porque não é uma base de gerenciamento de acervo, está muito longe disso. Só de catalogação mesmo. E se você quiser alguma coisa muito específica, a gente briga com eles até hoje para tentar fazer algumas melhorias, então com o passar do tempo a relação foi ficando desgastada e aí a gente decidiu.... *[interrupção externa]*. E aí com o passar do tempo a relação foi ficando desgastada, tipo ex-marido mesmo. E aí a gente viu a possibilidade de, através também da verba do BNDES, adquirir outra plataforma, e aí a gente adquiriu o Sistema do Futuro...

**Marisa:** Vocês estão com o In Patrimonium?

**Bianca:** A gente está com o In Patrimonium, In Web e o In Arte. Os dois juntos e o In Web.

**Marisa:** O In Patrimonium não pega tudo?

**Bianca:** Ele pega tudo, mas eu não sei exatamente qual a diferença entre eles ainda. Eu acho que é o de Arte mais o de documentação, porque a gente fez o seguinte: o Pergamum, ele botava os três juntos, a gente museologia, biblioteca

e o arquivo, que aqui o arquivo é subordinado à biblioteca. E aí a gente usava todo mundo o Pergamum. E aí a relação foi ficando ruim e mesmo a bibliotecária, que gerencia o arquivo, ela também não estava gostando do Pergamum. Então a gente sentou e conversou. Então, a decisão foi que a gente ia para o Sistema de Futuro junto com arquivo, que eles também dão conta desse tipo de documentação, e a biblioteca vai para o Sofia, também é uma base de dados que tem longa expertise nessa parte de bibliotecas, que o Sistema de Futuro não trabalha com a parte de bibliotecas. Então, a biblioteca fez a migração para o Sofia, está fazendo o do arquivo para o Sistema de Futuro, e a gente museológica fazendo o Sistema do Futuro. E aí as meninas que estão ali naquela mesa ali, estão fazendo o seguinte: a gente teve um treinamento e aí a gente precisa... A gente sabe que a gente privilegiou contratar pessoas que já tinham experiência com o Pergamum, porque você precisa entender como o Pergamum funciona, para entender como que o sistema de futuro funciona, para você poder pegar aquela informação e jogar para um determinado campo; ou pegar aquela informação, desmembrar ela, mastigar ela e fazer do jeito que o Sistema do Futuro pensa. Isso é uma loucura, porque se o Pergamum tem sessenta campos, o Sistema do Futuro tem quatrocentos. Onde colocar os tijolinhos, né, em quais lacunas colocar? Então é isso que a gente está fazendo agora. A gente está na última planilha com a graça de Jesus. A gente está na planilha de inscrições, que acabou se tornando uma planilha bem complicada porque existem várias inscrições de objetos. Então tem inscrições relevantes, inscrições não tão relevantes, por exemplo, a etiqueta de moldura, uma pessoa escreveu, então tem que desmembrar tudo isso em vários campos e acabou ficando essa mais complicada.

**Marisa:** Na Pinacoteca eles foram também para o Sistema do Futuro. Eles fizeram...

**Bianca:** O Donato?

**Marisa:** O Donato.

**Bianca:** É o sistema da Mais Arte. É um sistema que todo mundo falava que era bom, eu nunca trabalhei com o Donato, mas sistema bom é aquele que tem uma intenção, né, você tem uma pessoa que vai consertar o *bug* que deu. Nosso

sistema não tem continuidade, nem melhorias. Aí é complicado também. E aí eu acho que é a melhor coisa que a gente está fazendo, porque a gente precisa ter essa integração, não sei se você se aprofundou no Sistema do Futuro, mas ele possibilita que, eu tenha por exemplo, a equipe de educação ela pode fazer um núcleo lá e ela atualiza aparte de ações educativas, que é uma coisa que jamais teria no Pergamum. E aí ele faria uma ficha para a ação educativa dele, mas poderia ligar à exposição, ligar à alguma obra específica. Isso abre um leque de possibilidades que o Pergamum nem sonhava. Uma coisa muito banal que eu sempre dava de exemplo é: por exemplo, se eu entrar no Pergamum agora, a gente viu a Tarsila, ele procura nas três bases ao mesmo tempo. Se você clicar em museologia, você vê lá, a primeira ocorrência não é a Tarsila, é uma artista qualquer que a Tarsila foi citada em algum momento. Ele não categoriza nem basicamente, por relevância. É claro que você pode falar assim para mim: “Ah Bianca, mas isso é muito simples de resolver. Só botar autor, e botar Tarsila que ele vai achar a Tarsila de primeira”. Não só que você não pode pensar que a pessoa que está entrando ali para pesquisar ela vai fazer uma coisa como essa, simples. Porque se a pessoa jogar ali e não achar ela não vai entrar ali nunca mais. Você não pode esperar que a pessoa ali tenha uma segunda chance. Tem que contar que seja bem simples para a pessoa poder achar o que ela precisa, que ela confie na base, e não que ela passe a desconfiar da base, é a pior coisa que tem, né? Tanto pesquisador quanto qualquer pessoa da instituição. Basicamente é isso, e esse projeto da migração que a gente está fazendo, a gente também tem acompanhamento da equipe de Projetos, também ficam lá ajudando a gente. Mas é complicado.

**Marisa:** Então, ainda nas perguntas. Você acha que, pensando em uma instituição com essa área de Gestão de Projetos, porque considerando como o recorte são instituições museológicas eu estou entendendo que museologia existe realmente.

**Bianca:** Quais são as vantagens e desvantagens você ter uma equipe de projetos trabalhando junto?

**Marisa:** É.

**Bianca:** A vantagem é você poder tentar sistematizar as atividades e colocar isso em um cronograma, né, em um papel, em um SCRUM. As desvantagens é você ficar sendo cobrado [risos]. Não, estou brincando. Eu imagino que não tenha desvantagem, pensando assim. Acho que a vantagem é você ter uma visão clara do andamento da sua atividade, e também acho que é bom você poder não precisar ficar se justificando, explicando isso para várias pessoas. Por exemplo, explicar para a minha chefe, ou explicar para o diretor, ou explicar para quem quer que seja, né, a equipe de projetos repassa isso para ele, e eles fazem esses direcionamentos das informações. Acho que a parte chata é você ter que ficar sempre dimensionando em que pé você está, porque mesmo quando você está fazendo a atividade, por exemplo – isso não aconteceu mas eu vou dar um exemplo tranquilo, assim: se eu tenho trezentas obras para fotografar, eu vou lá e faço o trabalho diário. Trabalho diário é uma coisa que é estafante e tal. Eu no final do dia não sei quantas obras eu fotografei, mas eu dei meu máximo e o fotógrafo teoricamente conseguiu fazer seu máximo. Tem sempre que pegar um tempo, sentar, contar, para aí poder alimentar isso. Eu acho que isso seria a parte mais chata, tem que sempre quantificar. Mas é uma parte pequena do trabalho, e acho que isso se compensa pelo fato de você estar podendo saber sempre como o trabalho está andando em relação ao seu prazo, para você poder fazer uma adaptação ou outra, porque não é um negócio que é completamente fechado “ah, se eu passar um pouco vou ser punido”, né. Não, é um processo, então pode ser revisto.

**Marisa:** Mas você acha que em algum momento existe um desentendimento, uma não adaptação? “Não, essa ferramenta para esse universo que a gente trabalha tentou-se utilizar, mas ela não é adaptável para essa realidade porque, sei lá, a museologia tem suas especificidades”?

**Bianca:** É muito específico, mas a gente tenta sempre falar da melhor maneira possível para explicar para eles quais são os limites e tal, né. Eventualmente a gente consegue, eventualmente a gente não consegue, e toca o barco. Falando um pouco mais da minha experiência, sempre a catalogação foi – e a fotografia – a mais tranquila de identificar porque são questões numéricas. Se a gente estabelece que tem que fotografar mil obras, ou catalogar mil obras, é isso que tem que fazer. Na migração a gente não sabia quantas planilhas que a gente ia



criar, porque eram sessenta campos, mas quantas planilhas a gente vai criar? Desse sessenta, a gente pode bota-las juntas, então a gente não decidi quantificar por isso, porque desde o início a gente viu que o trabalho não seria por ficha, seria por campo. Então vou estabelecer o que, você vai revisar cem mil campos? É uma meta impossível. Então a gente falou assim: “vamos realizar por blocos esse acompanhamento”. Essa etapa vai ser a etapa de fazer o manual, essa etapa vai ser a etapa de fazer esse “de, para”; essa etapa a gente vai fazer treinamento. A gente conseguiu fazer dessa maneira. Eu acho que aí a Bruna, que vive mais isso que é com relação às propostas de doação, é mais difícil de quantificar, porque ela precisa fazer a proposta de doação. Então, ou seja, quando a obra entra para a coleção MAR, ela tem que fazer documento que valide essa doação. Então aí, vamos supor que você é uma artista. Ela entra em contato com você, nós estamos muito felizes em receber a sua doação, a gente precisa dos seus dados e o valor da obra, porque a prefeitura pede isso para poder validar essa obra lá na prefeitura. Porque em última instância, todas as obras da Coleção MAR são da Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro. E aí ela manda um email para você e você vai responder no seu tempo. Como é que ela dá conta disso para a equipe de projetos, né? Não dá para estabelecer que essa proposta é a meta do mês. Aí você responde, aí ela faz documento, e te explica como você tem que assinar. Aí tem que rubricar todas as páginas e assinar a última, três vias. Você manda de volta para a gente pelo correio. Quando é que você vai no correio? Então é um trabalho que vai... Aí vamos supor que você conseguiu fazer isso e mandou para a gente. Aí vai para a assinatura na direção do MAR, para o CONMAR<sup>201</sup>, depois vai para a prefeitura, e depois volta. Então aí são algum tempo de... No melhor dos cenários, são uns três meses. E aí vamos supor que volte de lá assinada. Tem que ser as vias todas certas, não faltar nenhuma assinatura, e aí ela recebe a via do doador e envia pelo correio. E aí fechou o ciclo. Em que momento... Como que projetos vai cobrar que ela tenha essa proposta pronta se ela depende de tantas instâncias? Isso é muito difícil de explicar. Para projetos a gente explica, agora é muito difícil você explicar, por exemplo, para o diretor, ou para o diretor-presidente. Ou você estabelece que a meta é mandar, ou que a meta é voltar,

---

<sup>201</sup> Conselho Municipal do Museu de Arte do Rio.

ou que a meta é finalizar, né. E tudo isso fica muito dependente de um prazo que não é do funcionário em si. Então é um trabalho que é difícil você fazer esse acompanhamento. É um exemplo de trabalho que é difícil de fazer um acompanhamento. Mas exposição não, você planeja, monta e finalizou. Catalogação também, e fotografia também: planeja, faz, finaliza. Agora, esse e inventário também é isso, entra na Coleção MAR, faz inventário e finalizou. Agora a proposta de doação acho que tem essa especificidade por causa desse número de atores que tem e o tempo também que leva, que aí também é difícil. E é uma coisa também muito importante porque é uma coisa que precisa ser feita, depois que ela tem esse registro na prefeitura ela recebe um número do SISBENS, que é um número de patrimônio da prefeitura. Aí a prefeitura manda esse documento para a gente, e eu sou responsável por inserir cada ficha e identificar qual obra tem qual número, porque se algum dia vir alguma auditoria aqui falar assim “eu quero essa obra com esse número do SISBENS”, a gente tem que achar ela aqui, através da informação que ele tem. E aí a gente está acostumado a fazer essa atividade. É um trabalho que se complementa, mas que tem várias nuances aí que são difíceis de acompanhar.

**Marisa:** Vocês têm reserva técnica externa?

**Bianca:** Temos, externa não.

**Marisa:** Só a daqui?

**Bianca:** A gente tem uma reserva técnica antiga, que ela é desde 2013, que a gente chamou ela de “antiga”. Porque no início o MAR não ia ser um museu de acervo, mas mesmo em 2013, sei lá, 2.054 obras que entraram, né, rapidamente. O Paulo é uma pessoa que ele caminha sozinho né? Ele consegue angariar muito, tem uma bagagem aí com vários artistas e várias pessoas da sociedade e consegue doações, assim, de uma maneira muito intensa, né. Então a gente tem que dar conta disso.

**Marisa:** Vocês têm política de acervo?

**Bianca:** De que sentido?

**Marisa:** De ter essas doações...

**Bianca:** De aquisição?

**Marisa:** É.

**Bianca:** Ela está em elaboração eterna, mas já começou a ser pensada. Mas até que ponto ela funciona na vida real, aí você fala com a Andreia mais especificamente.

**Marisa:** Tá. E plano museológico?

**Bianca:** Plano museológico tem. O plano museológico é de 2012, então antes da implementação do museu.

**Marisa:** E vocês têm uma aproximação com o Ibram, assim, e com o ICOM?

**Bianca:** Não, não existem projetos em parceria, que eu saiba não. A gente tem uma proximidade com a Secretária Municipal de Cultural, que são eles que delimitam as metas e questões relacionadas às nossas atividades também, porque a gente é do município do Rio de Janeiro. Então a gente tem mais uma relação com eles do que propriamente com esses órgãos maiores.

**Marisa:** Entendi. Aí nessa aproximação, quais políticas públicas você vê que são eficientes ou não com essa relação privada, por exemplo, essa parceria público-privado?

**Bianca:** A questão da OS?

**Marisa:** É, você vê uma diferença em relação a uma gestão direta, você vê uma flexibilidade maior ou menor?

**Bianca:** Eu já trabalhei em outras instituições museológicas públicas, a Biblioteca Nacional, o Museu Histórico Nacional, o Museu da Marinha, na reserva técnica da Marinha. E eu vejo que a possibilidade da OS, quando ela faz o gerenciamento, como é CLT você tem um controle maior das atividades que os funcionários estão realizando, né. E algumas instituições, por serem públicas, que eu já trabalhei – não sei como falar isso de uma maneira mais educada – existe uma espécie de corporativismo nas atuações, assim. A pessoa não tem meta, não tem controle, logo ela faz as suas coisas no seu tempo de trabalho. Aqui no MAR, como a gente é CLT, a gente pode ser demitido a qualquer momento, a gente tem cuidado maior, vamos dizer assim, um controle maior dessas atividades que a gente realiza. Porque aqui no MAR é uma coisa bem

acelerada, né, a gente tem montagem de exposição, em 2013 teve doze exposições, ou treze exposições. O ano tem doze meses, né, é uma por mês. Então, é uma atividade muito acelerada, que a gente tem que dar conta. Então eu acho que tem os seus prós e tem os seus contras. Mas eu acho que está caminhando para isso. No futuro, a máquina pública ela tem tendência ficar cada vez menor. Eu acho que eles querem é isso mesmo, diminuição de concurso, diminuição de preocupações, dar o dinheiro e só cobra as metas, que é essa mais ou menos a relação que a gente tem com a Prefeitura. Na Prefeitura, a OS ganha uma licitação, aí está aqui, aí a prefeitura repassa o dinheiro e estabelece quais são as metas de atividades gerais, tanto de visitação quanto de exposição. A gente tem meta de inventário também. E eles sempre acompanham isso, mas eles não estão muito preocupados como que a gente faz as coisas, especificamente. Eles estão sempre perto, mas não estão tendo que gerenciar o dia a dia. Imagina, né, OS gerencia o dia a dia, e eles meio que gerenciam o macro, pedem os relatórios e os produtos mesmo, então acho que a tendência é isso se ampliar, eu acho.

**Marisa:** Quando você fala que tem prós e contras, os contras você vê mais em que sentido?

**Bianca:** Ah, porque se aproxima muito de uma empresa, todo mundo substituível, essas coisas. E não tem um plano de salário, de cargos e salários realmente, que você visualiza, você fala “não, eu tenho possibilidade de crescer na carreira”. Eu tenho um mestrado e uma especialização, e eu não ganho nada por isso. [fulana] que tem mais tempo de experiência na área, também não, não tem. Por ser uma empresa que, vamos dizer assim, não visa o lucro, vamos dizer assim, não tem isso muito delineado de uma maneira muito aberta, muito clara. E também a gente tinha 44 horas de trabalho, que diminuiu agora para quarenta. Então, antes a gente fazia plantão final de semana também, que era uma coisa que desgastava muito, porque quando você faz plantão de final de semana você folga segunda e sexta. E aí na segunda e na sexta você consegue, por exemplo, vamos supor a museóloga de – não era a Bruna nessa época – mas a museóloga que trabalha com proposta de doação. Eventualmente ela precisa trabalhar com os correios e ligar para as pessoas, e aí final de semana ela faz como, né? Ela não consegue fazer plenamente a atividade. A gente fazia plantão porque tinha

que ficar tomando conta da exposição, que eventualmente poderia ter algum problema na questão da museologia. E aí graças a Deus isso foi revisto e hoje em dia a gente não faz mais. Quem faz mais é a diretoria. Em instituições públicas é um revezamento entre os funcionários, eles ficam no plantão, por exemplo, uma vez por ano. Aqui quem fica é a diretoria e a coordenadoria.

**Marisa:** Você vê que, em relação a esse distanciamento que a prefeitura tem, de ver só o resultado final de metas, daria, enfim, gera um entendimento de que exista uma autonomia da instituição?

**Bianca:** Nas pequenas coisas, sim, existe.

**Marisa:** Mas daí em contraponto a gente vê o que está sendo feito, um estrangulamento financeiro da instituição.

**Bianca:** O que a Prefeitura dá, dava x e diminuiu x agora. Eles esperam que a gente fique fazendo captação externa com empresas e tal. O problema é só que, como nossa folha de pagamento é paga majoritariamente por esse dinheiro que eles repassam para a gente, a gente fica estrangulado mesmo. Porque a gente já trabalha com uma equipe micro, todos os setores. Você vê produção, tem três pessoas, como é que você produz assim? O MAR é muito grande, uma exposição às vezes tem mil obras. Já teve exposição com mil obras, tem que entrar em contato com todas as pessoas e tal. Geralmente é uma equipe muito enxuta para fazer esse trabalho. E aí a gente acaba ficando sobrecarregado, eventualmente, né. Mas eu acho que a gente tem uma rapidez nos processos maior do que as instituições públicas, justamente por causa dessa autonomia que a gente consegue ter um pouco. Apesar de questões mais macros aí eventualmente sai uma doideira do tipo assim: “Queer Museu não vai ter no MAR”, algumas políticas falando, que aí meio foge ao nosso controle, mas em esferas menores a gente tem uma autonomia sim.

**Marisa:** Teve a do Queer? Porque eu tive a impressão que não teve.

**Bianca:** Não, não teve, que o Crivella fez um vídeo que “nem no fundo do mar ia ter o Queer”. Mas aí são questões muito macro, que aí a instituição escolhe cobrar o preço político ou não. Em questões menores do dia a dia não tem interferência relevante. Apesar da situação agora, que a gente não esperava de

chegar nesse nível, que gradualmente os repasses foram sendo atrasados e a gente chegou no nível de que, ou eles dão aviso prévio para a gente, ou a gente... Eles vão ter que mexer no nosso fundo reserva, não pode. E aí a decisão foi dar aviso prévio para ver se dá um ultimato mesmo de tomar uma resolução da Prefeitura.

**Marisa:** Pensando nesse perfil que o Odeon tem, que valoriza essa coisa da gestão de projeto, e coisa e tal. E o MAR como desde sempre tem as perspectivas da Escola do Olhar. Ele tem um trabalho do educativo forte. Você acredita que esse perfil de projetos em algum momento direcionou ou agiu de forma equivocada? Isso como museóloga.

**Bianca:** Não, acho que não. Eu acho que o fato deles – eles têm muitas atividades para gerenciar e muitas atividades complexas e muitas naturezas diferentes. Eu acho que é importante você conseguir delinear isso, fazer um cronograma de atividades que delimite os prazos, porque acho que enriquece mais do que prejudica. Porque como são muitas frentes e fica muito difícil para eles gerenciarem sozinhos, acabava ficando caótico. E a gente de vez em quando não tem uma cabeça muito sistematizada para fazer as coisas. Porque você tem que pensar também que o MAR é um museu que ele foi criado em 2013, ele não é um dinossauro que está aí há cinquenta anos, setenta anos. Do centro já tem uma pessoa, vai lá, te recebe e fala assim “oi Marisa! Tudo bem? Então, vou te ensinar como é que você tem que trabalhar”. A gente tem uma metodologia de trabalho que a gente desenvolveu há sete anos só, praticamente, então ela eventualmente é mudada e melhorada. Não tem um dinossauro que vai te explicar como é que tem que ser feito o trabalho. Como a gente também tem uma rotatividade muito grande de funcionários em algumas áreas, é bom você ter uma equipe que vai lá e te direciona para fazer “olha, pode ser feito assim”, porque nunca é um negócio impositivo. Quando a Letícia senta para conversar comigo, ela não vem falando assim: “olha Bianca, então, a migração, primeira etapa é isso, segunda etapa é isso”, não. Eu falo: “Letícia, então, vou te explicar como é que a gente está pensando: primeira etapa é fazer o treinamento porque a gente precisa entender” e ela “ah, então beleza, vamos anotar aqui. Isso pode ser o primeiro ponto?”, “acho que pode ser o primeiro ponto”. Então a

gente trabalha meio que colaborativo. Então, eu acho que como eles têm muitas especificidades, eu acho que só agrega algo realmente legal.

**Marisa:** Você acha que, pensando no pior cenário de desmobilização e uma outra gestão assumir, uma outra gestão que não a Odeon assumir. Você vê nessas ferramentas que foram executadas ao longo desses sete anos uma possibilidade de continuidade positiva?

**Bianca:** Tem “n” cenários que podem acontecer, né. Ou pode acontecer da gente continuar aqui, como se nada tivesse acontecido; pode ser que a gente continue só até dezembro e entre outra OS; pode ser que a gente saia e não entre ninguém; pode ser que saia e entre a Prefeitura, apesar de que eles já vieram aqui e acho que eles sabem que é um equipamento muito complexo, que não tem muita gente para poder fazer o trabalho que a gente faz, mesmo fechando. Então, eu não sei. Porque aí são “n” possibilidades, se entra outra OS aí tem que saber se eles vão ter uma equipe de projetos, porque senão... Como a gente, são várias equipes, e essa pessoa vai ver o que ela acha de fundamental ou não, então ela pode extinguir algumas áreas ou o que seja, e da mesma forma a Prefeitura. Eu não sei como eles trabalham, provavelmente não deve ter uma equipe de projetos, então eu acho que poderia ser extinto. O que é uma perda, mas aí seria só mais uma perda, extinguindo todos os setores, que por exemplo, se fecha e só fica alguém para cuidar da coleção, que aí fecha a exposição e fecha tudo. Porque teria uma pessoa de projetos para gerenciar se não tem tantos mais projetos, não tem mais Escola do Olhar, não tem mais montagem de exposição? Não sei se eles iriam levar isso adiante, hipoteticamente.

**Marisa:** Mas você acha que esses processos, por exemplo, de documentação, de tudo, de cronograma, de que isso tudo é um patrimônio que não se perde?

**Bianca:** É um montante informacional que não se perde, que são eles que – você vai conversar com a Letícia, você vai ver – são eles que configuram as coisas, juntam as informações de setores para alimentar e fazer esses relatórios anuais que eles fazem para alimentar a Prefeitura. Então, teoricamente, são eles que iam fechar a casa mesmo, no final. Então, eu acho que é um setor muito fundamental na medida que ele angaria as informações e constrói as coisas para passar para a Prefeitura. Mas eu não sei se a Prefeitura entende todos esses

processos. Porque como eles não trabalham aqui muito propriamente, não sei nem se a Letícia tem uma relação mais direta com a Prefeitura. Eu acho que é na figura do presidente e dos diretores, eles levam esses documentos prontos, entendeu? Eu não sei se eles conhecem que existe uma estrutura que constrói isso por trás. Eu não sei se tem tanta essa facilidade de entendimento, não. Mas pode ser que você conversando mais com eles, você saiba.

**Marisa:** Você vê a gestão de projetos então como um elemento diferencial nessa gestão?

**Bianca:** Acho que sim. Em relação às instituições que eu já trabalhei, nunca tive nenhum equipamento semelhante que acompanhasse esses projetos. Porque eu já trabalhei em projetos pontuais dentro de instituições e também não tinha essa pessoa que sentava com você e alinhava, “não, você tem que fazer isso essa semana” ou “você tem que fazer isso nesse período de tempo, no final você vai ter esse produto”. Nunca tive. Só aqui no MAR.

**Marisa:** Esse diferencial é algo que você vê possível de replicação em instituição independente do porte ou você acha que dependendo do perfil?

**Bianca:** Acho que é válido em instituições de qualquer porte, qualquer formato.

**Marisa:** Mas museu que não de arte?

**Bianca:** Sim, acho que sim. Eu trabalhei em biblioteca e trabalhei em museu e arquivo institucional dentro de museu, então eu acho que é aplicável sim como uma ferramenta de acompanhamento das atividades. Só tem a ganhar porque ela clarifica essas atividades e faz com que os produtos sejam facilmente verificados para não ficar essa coisa teórica ambígua – “o que você faz?” – que ninguém sabe o que você faz, isso é muito chato, eventualmente você tem que estar sempre defendendo o que você faz. E aí quando você tem coisas reais, que o outro setor acompanha, que o presidente ou o diretor é alimentado com essa informação, é uma coisa que fica claro, entendeu? Meio que tem uma validação de dados. Porque Projetos também pede uma comprovação. Para inventário a Maíra tira um relatório do sistema, para migração a gente vai tirar um relatório. A gente tem que comprovar isso para o BNDES, que a equipe



funcionou. Então tem um resultado e uma validação, “a gente não está mentindo, toma aqui o que prova isso”. Então, você sempre fecha o ciclo.

**Marisa:** O Odeon é uma OS com um organograma, com uma diretoria que, por mais que tenha a figura do curador como um diretor cultural e tal, ele é compartilhado com outras diretorias e acaba um pouco esse perfil de organograma de empresa, que nem você falou, com áreas independentes.

**Bianca:** É, agora a gente está sem o nosso diretor cultural.

**Marisa:** Você vê isso como uma coisa positiva ou negativa em relação a essas gestões que são mais centralizadas na figura do curador, ou desse diretor? Você vê nessas gestões do MAR – não na figura do Paulo, que acho que ele é muito específico – mas dos outros diretores? Você vê nesse organograma uma coisa positiva, uma coisa negativa? Porque aí acaba que vem um perfil tratando o museu de uma forma mais empresarial. É bom porque dá mais distanciamento e um critério, ou é ruim porque há um afastamento? Não sei, qual que é a visão que você tem em relação.

**Bianca:** Eu acho que a impressão que eu tenho é que no início era mais horizontal, agora está mais vertical. Mas eu não saberia dizer exatamente se é positiva nem negativa, porque o importante é que o gestor ele tenha um entendimento de que – acho que a Eleonora tinha um pouco disso – do entendimento do MAR como uma instituição museológica e que tem que estar atenta às tendências na museologia atual. Então, eu acho que quando o gestor ele tem esse entendimento, ele consegue ir para o lado correto. O que desgasta a gente de uma maneira geral é estar sempre explicando o que a gente está fazendo, e explicando as especificidades, por exemplo, as propostas de doação que tem que ficar falando: “Tem sessenta em andamento, e vai lá uma semana depois “ainda tem sessenta, agora tem sessenta e cinco?” “É, ué, fiz mais cinco, mas não recebi resposta das outras” “Mas como assim não recebeu resposta?”. Tem que pegar uma arma e ir lá na casa do doador “assina aqui para nós!!!”?

*[risos]* É uma coisa que não tem como resolver tão rapidamente, né, acho que o que cansa é sempre ficar explicando isso e reiterando. Se a pessoa fosse da área, museólogo, ele já ia entender isso de cara. Mas por outro lado também, de repente perderia os outros entendimentos que tem que ter ou a carga política,

que também o museólogo não sei se teria isso. Eu não sei precisar que é positivo ou negativo, exatamente assim. Tem seus problemas e seus lados bons em todos os sentidos. A gente sempre quer alguém que olhe para a nossa área e veja “não, é fundamental”, mas acho que todos os setores tem esse entendimento. A produção sempre fala assim “ai, eu queria alguém que olhasse para a minha área e falasse que é fundamental, falasse assim ‘ah, eu entendo que tem que entregar no prazo, para eu poder entrar em contato com as pessoas e fazer a exposição acontecer’”, mas o que acontece é que acaba ficando tudo sempre encavalado.

**Marisa:** Nesse sentido, o ideal é esse gestor que tenha uma visão ampla, não um gestor que tenha a visão de uma área só?

**Bianca:** Sim, e que é muito difícil, né? Muito difícil.

**Bianca:** Porque os dois têm perfil de curador. O Paulo – como você fala, no diretor cultural – não chamo mais em um perfil de curadoria.

**Marisa:** Não, mas quando os outros diretores também, não sei se, por exemplo...

**Bianca:** É, os outros diretores... Mas por exemplo, o Jimmy é diretor financeiro, ele olha mais para a área do financeiro. Ele sabe que a museologia é importante, mas em que medida ele está sempre brigando pela área da museologia? O Tiago Cacique era o diretor de projetos, na época. Acho que você consegue – não sei se você consegue pegar essas nuances de projetos e gestão – e aí ele estava sempre ligado com a área de museologia, mas gente tinha que ficar sempre brifando ele, de porquê que a gente faz processos dessa maneira. Porque eu não sei se você já trabalhou na área de museologia especificamente, mas sempre tem alguém para te falar que tem um jeito mais fácil de se fazer as coisas. “Não, mas isso aqui você faz assim dessa maneira”, “mas não é para fazer assim, dessa maneira”, “não, mas assim vai ser mais fácil”. É difícil né?

## Anexos

- I. Planilha de Entradas dos processos
- II. Planilha de Ferramentas dos processos
- III. Planilha de Saídas dos Processos
- IV. Termo de Abertura de Projeto – modelo A
- V. Termo de Abertura de Projeto em formato Canvas – modelo B
- VI. Resumo dos resultados do Plano de Trabalho do I.O. de 2017-2019



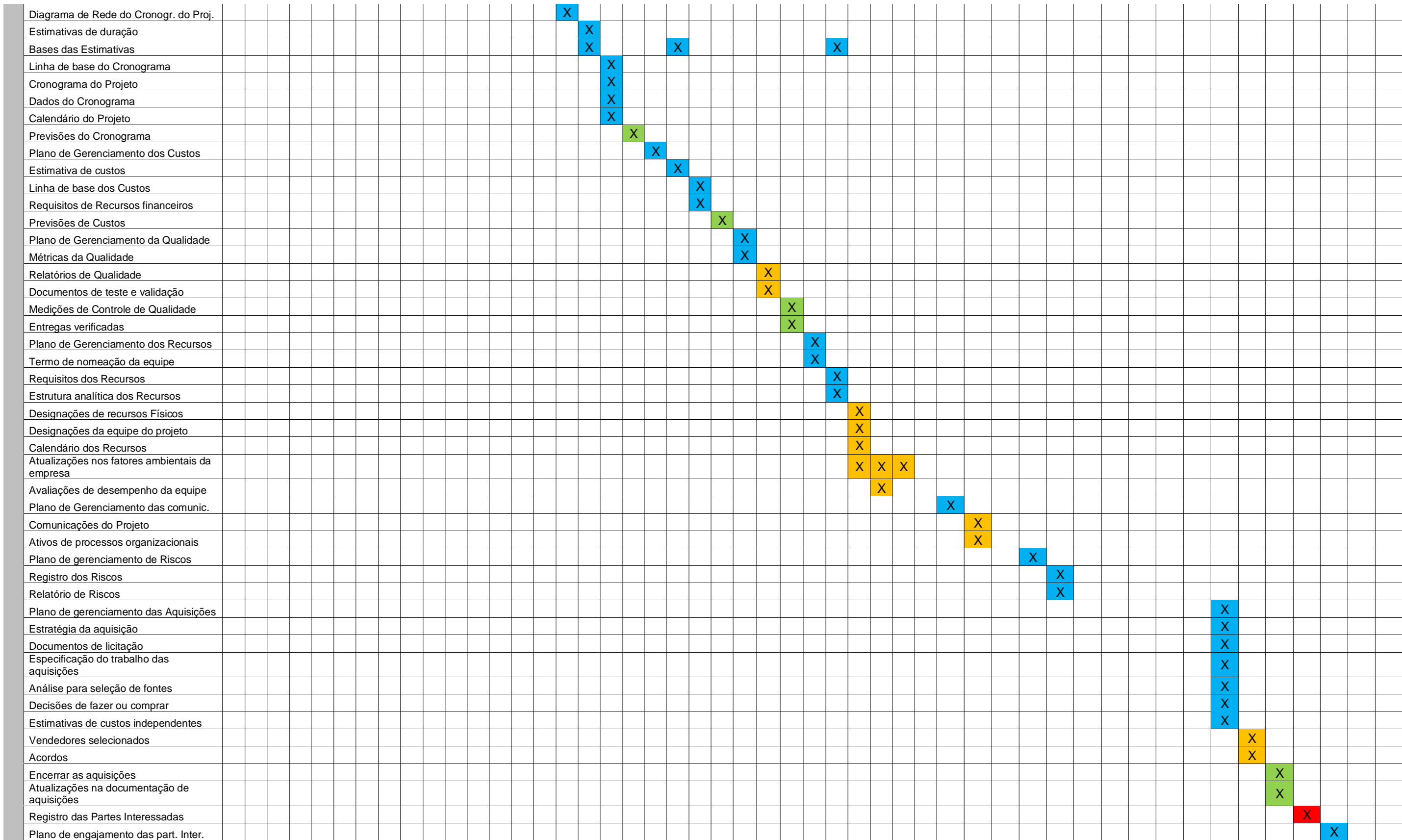
## II. Planilha das Ferramentas dos processos

FERRAMENTAS DE PROCESSOS		ÁREAS DE CONHECIMENTO																																																			
		4. INTEGRAÇÃO							5. ESCOPO						6. CRONOGRAMA						7. CUSTO				8. QUALIDA D.			9. RECURSOS						10. COMUNIC.			11. RISCOS							12. AQUISIÇÃO			13. PART. INTER.						
		desenvolver o TAP	Desenvolver o Plano de Gerenciamento de	Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto	Gerenciar o Conhecimento do Projeto	Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto	Realizar o Controle Integrado de Mudanças	Encerrar o Projeto ou fase	Planejar o Gerenciamento do Escopo	Coletar os Requisitos	Definir o Escopo	Criar a EAP	Validar o Escopo	Controlar o Escopo	Planejar o Gerenciamento do Cronograma	Definir as atividades	Sequenciar as atividades	Estimar as durações das atividades	Desenvolver o Cronograma	Controlar o Cronograma	Planejar o Gerenciamento dos Custos	Estimar os Custos	Determinar o orçamento	Controlar os custos	Planejar o Gerenciamento da Qualidade	Gerenciar a qualidade	Controlar a qualidade	Planejar o Gerenciamento dos Recursos	Estimar os recursos das atividades	Adquirir Recursos	Desenvolver Equipe	Gerenciar a Equipe	Controlar os Recursos	Planejar o Gerenciamento das Comunicações	Gerenciar as Comunicações	Monitorar as Comunicações	Planejar o Gerenciamento dos Riscos	Identificar os Riscos	Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos	Realizar a Análise Quantitativa dos Riscos	Planejar as respostas aos Riscos	Implementar Respostas aos Riscos	Monitorar os Riscos	Planejar o Gerenciamento das Aquisições	Conduzir as Aquisições	Controlar as Aquisições	Identificar as Partes Interessadas	Planejar o Engajamento das Partes Interessadas	Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas	Monitorar o Engajamento das Partes Interessadas			
FERRAMENTAS	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6	7.1	7.2	7.3	7.4	8.1	8.2	8.3	9.1	9.2	9.3	9.4	9.5	9.6	10.1	10.2	10.3	11.1	11.2	11.3	11.4	11.5	11.6	11.7	12.1	12.2	12.3	13.1	13.2	13.3	13.4				
Opinião especializada	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X		X			X	X	X	X	X			X	X				X		X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X						
Coleta de dados	X	X						X																X	X	X																											
Habilidades interpessoais e de equipe	X	X						X	X																				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Reuniões	X	X	X		X	X	X	X						X	X		X			X				X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Sistema de informações de gerenciamento de projetos			X													X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Gerenciamento de conhecimentos				X																																																	
Information Managment				X																																																	
Gerenciamento de informações, habilidades interpessoais e de equipe				X																																																	
Análise de dados				X	X	X	X	X	X	X			X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Tomada de decisões				X	X			X	X		X					X					X			X	X			X																									
Ferramentas de controle de mudanças				X																																																	
Decomposição										X					X																																						
Inspeção											X															X																											
Representação de dados								X																X	X	X	X							X	X																		
Diagramas de contexto								X																X	X	X	X						X	X																			
Protótipos								X																																													
Análise de produtos																																																					
Planejamento em ondas sucessivas															X																																						
Método do Diagrama de Precedência																X																																					
Integração e determinação de dependência																X																																					
Antecipações e Esperas																X	X	X																																			
Estimativa Análoga																X	X																																				
Estimativa Paramétrica																X																																					
Estimativa de Três Pontos																X																																					
Estimativa Bottom-up																X																																					
Análise de Rede do Cronograma																X																																					
Método do Caminho Crítico																X	X																																				
Otimização de Recursos																X	X																																				



### III. Planilha de Saídas dos processos

DOCUMENTOS DE SAÍDAS DOS PROCESSOS		ÁREAS DE CONHECIMENTO																																																										
		4. INTEGRAÇÃO							5. ESCOPO					6. CRONOGRAMA				7. CUSTO				8. QUALIDADE			9. RECURSOS				10. COMUNIC.			11. RISCOS					12. AQUISIÇÃO			13. PART. INTER.																				
		desenvolver o TAP	Desenvolver o Plano de Gerenciamento de Projetos	Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto	Gerenciar o Conhecimento do Projeto	Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto	Realizar o Controle Integrado de Mudanças	Encerrar o Projeto ou fase	Planejar o Gerenciamento do Escopo	Coletar os Requisitos	Definir o Escopo	Criar a EAP	Validar o Escopo	Controlar o Escopo	Planejar o Gerenciamento do Cronograma	Definir as atividades	Sequenciar as atividades	Estimar as durações das atividades	Desenvolver o Cronograma	Controlar o Cronograma	Planejar o Gerenciamento dos Custos	Estimar os Custos	Determinar o orçamento	Controlar os custos	Planejar o Gerenciamento da Qualidade	Gerenciar a qualidade	Controlar a qualidade	Planejar o Gerenciamento dos Recursos	Estimar os recursos das atividades	Adquirir Recursos	Desenvolver Equipe	Gerenciar a Equipe	Controlar os Recursos	Planejar o Gerenciamento das Comunicações	Gerenciar as Comunicações	Monitorar as Comunicações	Planejar o Gerenciamento dos Riscos	Identificar os Riscos	Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos	Realizar a Análise Quantitativa dos Riscos	Planejar as respostas aos Riscos	Implementar Respostas aos Riscos	Monitorar os Riscos	Planejar o Gerenciamento das Aquisições	Conduzir as Aquisições	Controlar as Aquisições	Identificar as Partes Interessadas	Planejar o Engajamento das Partes Interessadas	Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas	Monitorar o Engajamento das Partes Interessadas										
DOCUMENTOS DE SAÍDAS	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6	7.1	7.2	7.3	7.4	8.1	8.2	8.3	9.1	9.2	9.3	9.4	9.5	9.6	10.1	10.2	10.3	11.1	11.2	11.3	11.4	11.5	11.6	11.7	12.1	12.2	12.3	13.1	13.2	13.3	13.4											
Termo de abertura do projeto	X																																																											
Registro de premissas	X																																																											
Plano de gerenciamento do projeto		X																																																										
Entregas			X																																																									
Dados de desempenho do trabalho			X																																																									
Registro das questões			X																																																									
Solicitações de mudanças			X		X								X	X										X		X				X	X	X	X																											
Atualização do plano de gerenciamento do projeto			X	X	X	X						X	X										X	X	X	X			X	X	X	X																												
Atualizações de documentos do projeto			X		X	X	X			X	X		X		X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
Atualizações de ativos de processos organizacionais			X	X			X																							X	X																													
Registro das lições aprendidas				X																																																								
Relatório de desempenho do trabalho					X																																																							
Solicitações de mudanças aprovadas						X																																																						
Transição do produto, serviço ou resultado final							X																																																					
Relatório final							X																																																					
Plano de gerenciamento do escopo								X																																																				
Plano de gerenciamento dos requisitos									X																																																			
Documentação dos requisitos										X																																																		
Matriz de rastreabilidade dos requisitos											X																																																	
Especificação do escopo do projeto												X																																																
Linha de base do escopo													X																																															
Entregas aceitas														X																																														
Infos. sobre o desempenho do trab.																																																												
Plano de Gerenciamento do Cronograma																																																												
Lista de Atividades																																																												
Atributos das Atividades																																																												
Lista de Macros																																																												



GRUPOS DE PROCESSOS: ■ INICIAÇÃO ■ PLANEJAMENTO ■ EXECUÇÃO ■ MONITORAMENTO E CONTROLE ■ ENCERRAMENTO



#### IV. Termo de Abertura de Projeto – modelo A

<b>Nome do Projeto</b>	<b>Gerente</b>	<b>Patrocinador</b>	<b>Data</b>
[Especifique o nome do projeto e o código no sistema]	[Nome do gerente determinado para o projeto]	[Determinar o patrocinador ou centro de custo do projeto]	[Data da reunião]

<b>Objetivo do Documento</b>
[Este documento tem como objetivo autorizar formalmente o início de um projeto e contém informações necessárias para o entendimento do projeto, fornecendo uma visão macro do produto a ser desenvolvido. Designa o/a responsável e gestores do projeto].

<b>Benefícios (SWOT)</b>
[Especifique os pontos positivos do projeto] [Especifique as fraquezas se desejar] (inclusão nossa)

<b>Prazo</b>	<b>Custo</b>
[Especificar o prazo do projeto em dias, meses ou anos]	[Especificar o custo estimado para o projeto]

<b>Premissas</b>	<b>Restrições</b>
[Listar os aspectos incertos assumidos como verdadeiros para o planejamento do projeto]	[Listar os fatos que não podem ser alterados e que limitam as opções da equipe do projeto]

<b>Escopo Macro</b>
[Descrever com mais detalhes, relacionando o que deve ser desenvolvido pelo projeto para o alcance de seus objetivos, bem como pontos que podem ser relacionados com o objetivo do projeto, mas que não serão tratados neste escopo]

<b>Estrutura Básica da Equipe</b>
[Relacionar as pessoas envolvidas na concepção, planejamento e realização do projeto]

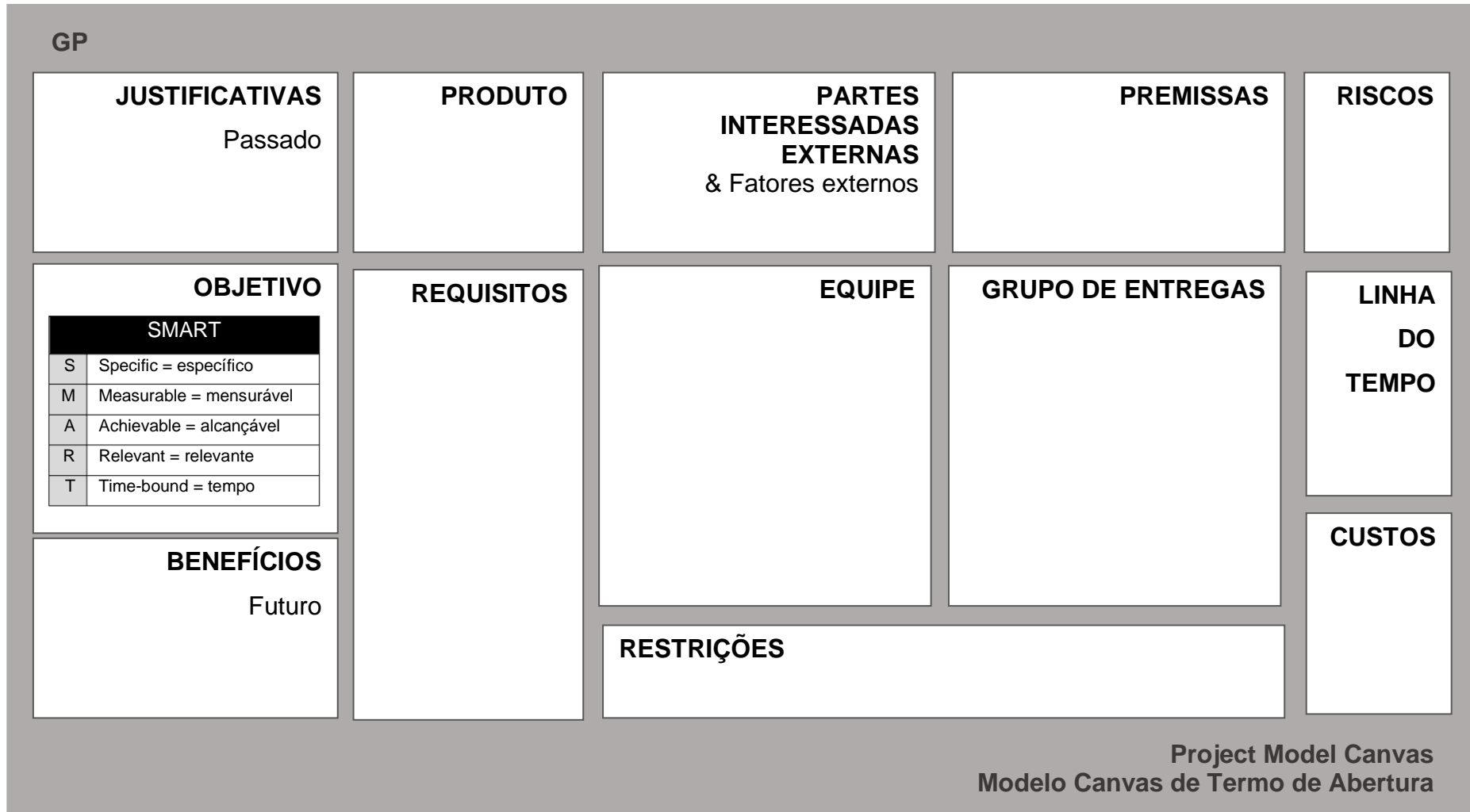
<b>Identificação Riscos</b>
[Informar os resultados avaliados nas análises de riscos]

#### Aprovações

<b>Patrocinador</b>	<b>Gerente</b>	<b>Direção</b>
[Assinatura do responsável]	[Assinatura do responsável]	[Assinatura do responsável]

Fonte: Adaptado de CARVALHO; RABECHINI JR., 2019, p.55.

V. Termo de Abertura do Projeto em formato Canvas – modelo B



## VI. Resumo dos resultados do Plano de Trabalho do I.O. de 2017-2019

Área Temática	Indicadores		META 2017	RESULTADO 2017	META 2018	RESULTADO 2018	META 2019		RESULTADO 2019	
							jan-abr	mai-dez	jan-abr	mai-dez
Acervo	1.1	% itens do acervo MAR inventariados (museográficos, bibliográficos, arquivísticos)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	1.2	% itens do acervo MAR catalogados (museográficos, bibliográficos, arquivísticos) - CONDICIONADA À CAPTAÇÃO ESPECÍFICA	80%	96%	80%	96%	100%	100%	95%	87%
Programa Expositivo e programação Cultural	2.1	Número de exposições realizadas	3	3	5	6	1	1 exposição e 1 imersão	1	"4 exposições e 1 imersão"
	2.2	Número de público total do MAR	2.700	396.179	3.600	467.290	120.000	1.200	143.000	510.410
	2.3	Índice de satisfação dos visitantes com o programa expositivo	60 (NPS)	67 (NPS)	60 (NPS)	82 (NPS)	60 (NPS)	60 (NPS)	79 (NPS)	71 (NPS)
Programação de Educação e Acessibilidade	3.1	Número de público atendido por visitas educativas	18.000	21.400	30.000	21.986	3.700	2.800	4.563	10.249
	3.2	Número de público atendido por visitas educativas com perfil de estudante	9.600	13.575	16.000	10.428	1.800	980	1.951	5.566
	3.3	% satisfação do público com visitas educativas	80%	96%	60 (NPS)	84	60	60	88	89
	3.4	Número de atividades da Escola do Olhar	15	124	45	193	15	15	50	148
	3.5	Número de público participante de atividades da Escola do Olhar (E.O.)	1.200	5.647	3.600	7.688	1.200	480	1.486	26.693
	3.6	Índice de satisfação do público com atividades da Escola do Olhar (E.O.)	80%	91%	60 (NPS)	80 (NPS)	60 (NPS)	60 (NPS)	78	86

	3.7	Número de atividades da E.O. com perfil de professores	8	48	24	42	8	4	9	18
	3.8	Total de público participante da E.O. em parceria com Universidades	400	1.520	1.200	2.404	400	40	537	980
	3.9	Número de atividades da E.O. em parceria com Universidades	1	26	4	23	1	2	5	44
	3.10	Número de público nas atividades em parceria com Universidades	40	1.272	160	654	40	30	128	1.237
	3.11	Número de pessoas inscritas no programa vizinhos do MAR	4.245	4.437	4.425	4.703	4.485	4.790	4.764	4.798
	3.12	Número de pessoas atendidas pelo programa vizinhos do MAR (Bilheteria + Atividades)	800	987	1.200	1.626	350	160	554	657
<b>Comunicação e Imprensa</b>	4.1	Número acumulado de inserções sobre o Museu de Arte do Rio em veículos de comunicação, públicos e privados, e por meio de mídias espontâneas	450	2.700	750	3.658	225	517	877	2.462
	4.2	Número de seguidores nas mídias sociais	200.000	196.990	210.000	247.451	220.000	269.000	267.543	316.483
	4.3	Número de visitantes no website do museu	330.000	250.418	337.500	314.609	100.000	90.000	120.824	239.246
	4.4	Número de publicações produzidas	1	1	5	6	1	1	1	7
<b>Captação de Recursos e Relacionamento</b>	5.1	% de captação (receita operacional e patrocínios) / total do CG	15%	16%	8%	14%	-	15%	-	130%
	5.2	Número de pessoas cadastradas no programa MAR de Amigos	7.640	7.678	8.000	8.031	8.120	-	8.127	-
	5.3	Número de ações realizadas pelo MAR em parceria com outras instituições	20	133	35	202	5	14	32	130

Gestão e Infraestrutura	6.1	% de satisfação do público com o serviço prestado	60 (NPS)	67 (NPS)	-	-	-	-	-
	6.2	% de colaboradores do MAR que são moradores do entorno	7%	12%	7%	10%	7%	7%	8%