

**Insper Instituto de Ensino e Pesquisa
Faculdade de Economia e Administração**

Débora Magalhães Rodrigues Coy

UM ESTUDO DA GESTÃO DOS MUSEUS NO BRASIL

**São Paulo
2010**

Débora Magalhães Rodrigues Coy

Um estudo da gestão dos museus no Brasil

Monografia apresentada ao curso de Ciências Econômicas, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel do Insper Instituto de Ensino e Pesquisa.

Orientador:
Prof. Dr. Charles Kirschbaum – Insper

**São Paulo
2010**

Coy, Débora Magalhães Rodrigues
Um estudo da gestão dos museus no Brasil / Débora
Magalhães Rodrigues Coy. – São Paulo: Insper, 2010.
36 f.

Monografia: Faculdade de Economia e Administração.
Insper Instituto de Ensino e Pesquisa.

Orientador: Prof. Dr. Charles Kirschbaum

1. Teoria Organizacional 2. Cultura 3. Museus

Débora Magalhães Rodrigues Coy

Um estudo da gestão dos museus no Brasil

Monografia apresentada à Faculdade de Economia do Insper, como parte dos requisitos para conclusão do curso de graduação em Economia.

Aprovado em Dezembro 2010

EXAMINADORES

Prof. Dr. Charles Kirschbaum
Orientador

Prof. Luiz Felipe Nasser Carvalho
Examinador

Profa. Valentine Moreno
Examinadora

Agradecimentos

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Charles Kirschbaum, por me apoiar nos momentos de crise, quando todo o trabalho parecia em vão. A ele deixo minha gratidão e admiração.

Agradeço ao Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, por essa jornada de crescimento e aprendizado pessoal e profissional, por todos os amigos feitos e por todos os professores que tive a oportunidade de conhecer.

Aos meus amigos Caio, Fábio, Mariana, Roberta, Bárbara e Fernanda por todos os dias em que dividimos, mesmo que à distância, as angústias, incertezas, desafios e dificuldades que passamos ao longo deste último ano de faculdade.

Ao Museu de Arte Moderna de São Paulo (MAM-SP), que me inspirou nessa pesquisa e, principalmente, ao Diretor Bertrando Molinari e à Coordenadora de Acessibilidade, Daina Leyton, que me guiaram e aconselharam durante toda esta jornada.

Um agradecimento especialmente a todos os gestores que disponibilizaram uma hora do seu tempo para tornar esta pesquisa possível: Bertrando Molinari, do MAM-SP; Ana Maria Leitão, do Memorial do Imigrante; Antonio Carlos Sartini, do Museu da Língua Portuguesa; Camila Sampaio, da Pinacoteca do Estado de São Paulo e Heloisa Barbuy, do Museu Paulista.

Por fim, quero agradecer a minha família, principalmente aos meus pais, por me confortarem quando nada parecia dar certo, pelas broncas quando eu não dei o meu melhor e por me darem a certeza de que eu conseguiria fazer tudo aquilo que quisesse. Estendo este agradecimento a toda a minha família: minha irmã, Carolina; meus avós, Santos Jeanette, Sonia e Antonio Celso; meus tios e primos. Obrigada

por estarem ao meu lado, mesmo quando o mau-humor e a frustração pareciam não ir embora.

Aos meus pais, Paulo e Patricia, e à minha irmã, Carolina, que me fazem ter certeza que tudo vai dar certo.

Resumo

COY, Débora Magalhães Rodrigues. *Inércia estrutural em museus: um estudo de caso*. São Paulo, 2010. 36p. Monografia – Faculdade de Economia e Administração. Insper Instituto de Ensino e Pesquisa.

Este trabalho tem o objetivo de estudar a existência de inércia estrutural em museus brasileiros. Foram estudados cinco grandes museus localizados na cidade de São Paulo: Museu de Arte Moderna de São Paulo (MAM-SP), Museu Paulista (Museu do Ipiranga), Pinacoteca do Estado de São Paulo, Museu da Língua Portuguesa e Memorial do Imigrante. Para fazer a pesquisa, um questionário foi desenvolvido para que cada gestor respondesse às perguntas referentes à instituição onde trabalham. O questionário era composto por 15 perguntas, sendo que as questões de 2 a 15 eram sentenças afirmativas, que deveriam ser classificadas pelos entrevistados em uma escala de 1 (= discordo totalmente) a 5 (= concordo plenamente), sendo 3 = não concordo, nem discordo.

O resultado encontrado foi que não se pode generalizar a existência de inércia para todos os museus estudados. Cada um tem um modelo de gestão diferente e, o que pode ser conferido foi que alguns museus estão sob pressões inerciais maiores que outros. Isso, no entanto, não é determinante para o seu fracasso ou sucesso. Durante esta pesquisa foi possível constatar que o que parece ser crucial para a existência destas instituições é o apoio do governo – municipal, estadual ou federal – e as leis de incentivo fiscal, como a Lei Rouanet.

Palavras-chave: Museus, inércia estrutural, Brasil, Lei Rouanet.

Abstract

COY, Débora Magalhães Rodrigues. Structural inertia in museums: a case study. São Paulo, 2010. 33p. Monograph – Faculdade de Economia e Administração. Insper Instituto de Ensino e Pesquisa.

This research has the objective of studying the existence of structural inertia in Brazilian museums. Five important museums located in the city of São Paulo were studied: Museum of Modern Art of São Paulo, Paulista Museum (Museum of Ipiranga), Gallery of the State of São Paulo, Museum of the Portuguese Language and the Immigrant Memorial. For the research, a questionnaire was developed to be answered by the managers of each museum. The questionnaire was compound of 15 questions, being questions 2 through 15 affirmative sentences that should be classified in a scale of 1 (= I completely disagree) to 5 (= I completely agree), being 3 = I don't agree, nor disagree.

What was found was that we can't generalize the existence of inertia to all of the studied museums. Each one has a different management model and, what could be conferred was that some museums are under more inertial pressure than others. This, however, is not determinant for their failure or success. During this research, it was possible to note that what seems to be crucial for the existence of these institutions is the government support – municipal, state or federal – and the fiscal incentive laws, such as the Rouanet Law.

Keywords: Museums, structural inertia, Brazil, Rouanet Law.

Sumário

1 Introdução	10
2 Referencial Teórico	12
2.1 Inércia Estrutural	12
2.2 Fontes de Inércia	13
3 Metodologia	16
3.1 Questionário	17
4 Resultados	18
5 Conclusão	22
Referências	24
Apêndice 1	26
Apêndice 2	32
Apêndice 3	33

1 Introdução

Para compreender a situação atual dos museus no Brasil é preciso antes entender o que é um museu e qual é o seu papel na sociedade. Em 2007, na sua 22^a Assembléia Geral, em Viena, na Áustria, o ICOM – *International Council of Museums* – chegou a mais recente definição de museu:

Um museu é uma instituição permanente, sem fins lucrativos, a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento, aberta ao público, que adquire, conserva, pesquisa, divulga e expõe, para fins de estudo, educação e lazer, testemunhos materiais e imateriais dos povos e seu ambiente. (ICOM, 2007, p.06).

Portanto, se tomarmos esta definição como verdadeira, museus são instituições sem fins lucrativos. Devemos destacar a importância deste conceito, já que ele implica que “toda a renda adicional gerada pelo museu é usada exclusivamente para sustento da instituição e não para distribuição entre sócios individuais” (EDSON, 2004, p. 137). Apesar de tomar decisões sobre programas e exposições que acontecem na instituição, o seu gestor não deve receber outros benefícios financeiros individuais que não o seu salário. Já o papel do público do museu é o papel de *stakeholder*, ou seja, o público é um grupo que afeta e pode ser afetado pelas decisões tomadas pelos gestores da instituição.

No entanto, a sociedade em geral – o público potencial do museu – ainda se vê distante dessa condição de grupo de interesse. Os museus ainda são vistos como espaços de erudição, onde são exibidos objetos antigos e sem nenhuma relação com a vida moderna.

(...) museu, na linguagem corrente, não raro vincula-se com valores negativos, cujos sinônimos são “cemitério”, “estorvo”, “decrépito”, “sentenciado” e “passadiço”, dificultando imaginar que esteja cumprindo o proposto, ou até que sobreviva. (LOURENÇO, 1999, p. 12).

Outro grande problema ainda existe na esfera das organizações museais é o modelo de gestão não efetivo. Não é segredo que a maioria dos museus brasileiros tem problemas financeiros, especialmente por causa de uma alocação de recursos ineficiente. Para Edson (2004, p. 134), um museu não consegue fornecer o cuidado e uso adequados para os acervos, nem manter e sustentar uma exposição e um programa educativo efetivos, sem uma gerência efetiva.

A gestão efetiva de um museu é uma responsabilidade que abrange todos os recursos e atividades do museu, e envolve toda a equipe. É um elemento necessário no desenvolvimento e avanço de um museu. (EDSON, 2004, p. 134).

Então, o que deve ser feito para que se atraia para os museus o seu público potencial? De acordo com Sarraf (2008):

Para atrair novos públicos é necessário que os museus e demais equipamentos culturais desenvolvam uma linguagem menos intelectual e científica, espaços de circulação mais simples, formas de mediação que considerem as diferenças e outras atribuições que devem ser percebidas, principalmente pelos gestores culturais responsáveis pelas instituições e pelo cumprimento de sua função social. (SARRAF, 2008, p. 50).

Por que então os museus brasileiros não mudam o seu modelo atual de gestão? Para tentar responder a esta pergunta, este trabalho se baseará na teoria de inércia estrutural, delineada por Hannan e Freeman, em seu artigo *Structural Inertia and Organizational Change* (1984). Neste artigo, os autores tentam explicar os processos de mudanças da organizações através do conceito de Ecologia Organizacional, um dos campos mais importantes no estudo das organizações.

2 Referencial Teórico

2.1 Inércia Estrutural

Hannan e Freeman (1984) baseiam-se na teoria darwiniana de seleção natural para explicar o processo de mudança – e o seu sucesso ou fracasso – em organizações. Conforme mudanças em condições do ambiente, estruturas organizacionais se adaptam e organizações substituem umas as outras. O que determina o sucesso ou fracasso desse processo de mudança é o *tempo* que ele demora para acontecer.

A estrutura de aprendizado e ajuste aumenta a chance de sobrevivência apenas se a velocidade de resposta é comensurada com os padrões temporais dos ambientes relevantes (HANNAN; FREEMAN, 1984, p. 151).

Se as organizações não conseguem aprender sobre os seus ambientes e mudar as suas estruturas tão rápido quanto esses mudam, os argumentos de seleção e substituição podem ser usados. Ou seja, dizer que organizações estão sujeitas a forças inerciais é dizer que elas “respondem relativamente devagar à ocorrência de ameaças e oportunidades nos seus ambientes” (HANNAN; FREEMAN, 1984, p. 151). Portanto, inércia estrutural é a resistência que organizações têm a mudanças em sua estrutura.

Reydon e Scholtz (2009) refutam a teoria de Ecologia Organizacional, dizendo que não incorpora um mecanismo de evolução que poderia ser a principal causa da diversidade organizacional. Os autores argumentam que a evolução das populações organizacionais através da seleção – colocada como o mecanismo responsável pela diversidade entre as organizações pelos ecologista organizacionais – não pode ser

tratada como evolução, já que estas populações não estão preparadas para participarem de processos evolucionários.

É importante ressaltar que esta definição de inércia estrutural implica que uma classe particular de organizações pode ter alta inércia em um tipo de ambiente, mas não em outro. Por causa da rápida mudança em tecnologias, por exemplo, companhias que seriam consideradas flexíveis em uma indústria podem não conseguir se adaptar tão rapidamente em outra.

Uma grande ameaça para as organizações já existentes “é a criação de novas organizações desenhadas especificamente para aproveitar-se de um novo conjunto de oportunidades” (HANNAN; FREEMAN, 1984, p.152). É o caso do Museu da Língua Portuguesa e do Museu do Futebol, localizados na cidade de São Paulo. Inaugurados em 2006 e 2008 respectivamente, ambos fazem uso dos recursos tecnológicos, da interatividade e da linguagem simples para atrair o público. Se os museus já existentes não conseguirem adaptar-se mais rápido do que o surgimento de novos museus, mais modernos, estas instituições mais recentes estabelecerão as novas diretrizes para o novo modelo de museu no Brasil. Logo, quanto mais rápido são construídas as novas organizações, maior será a inércia – relativa – das organizações já existentes.

2.2 Fontes de inércia

Hannan e Freeman (1977) explicam que existem uma série de limitações para a habilidade de adaptação das organizações. Os autores afirmam que “quanto mais fortes as pressões, menor será a flexibilidade adaptativa das organizações e maior a probabilidade de a lógica da seleção ambiental ser apropriada” (HANNAN; FREEMAN, 1977, p. 930-931).

Estas pressões inerciais podem ser causadas por fatores internos ou externos. Entre os fatores internos, podemos citar:

1. O investimento da organização em planta, equipamentos e mão-de-obra especializada. Estes fatores são ativos que não podem ser facilmente transferidos para outras tarefas ou funções. São *sunk costs* que restringem as opções de adaptação da empresa. No caso dos museus, isto pode ser representado pelo prédio do museu e pelo seu acervo.
2. O fluxo de informação entre as estruturas organizacionais. Não é possível para os líderes obter as informações completas sobre as atividades que acontecem dentro das organizações nem sobre as eventualidades provenientes do ambiente.
3. Políticas internas restritivas. Quando alguma mudança estrutural acontece, dada uma quantidade fixa de recursos, esta mudança envolverá uma redistribuição dos recursos entre as subunidades de uma organização. Podemos afirmar que pelo menos alguns líderes de subunidades resistirão a tais mudanças.
4. Restrições geradas pela própria história da organização. Uma vez que processos e tarefas se tornam padronizados, os custos de mudança aumentam consideravelmente.

Já entre os fatores externos causadores de inércia, os autores citam:

1. Barreiras fiscais e legais para entrada e saída de mercados. Estas barreiras limitam as possibilidades de adaptação.
2. A aquisição de informação sobre ambientes relevantes. O tipo de pessoa alocada para a aquisição de tais informações pode restringir a natureza

destas informações que a organização pode obter, assim como o tipo de informação especializada que ela processar e utilizar.

3. Legitimidade. Se a mudança viola as crenças de legitimidade existentes sobre a organização, ela pode ser custosa.
4. Racionalidade coletiva. Não podemos afirmar que, se uma estratégia é racional para um tomador de decisão, ela será racional para todos os tomadores de decisão. Da mesma forma, se uma ação é adaptativa para uma única organização que se encontra em um ambiente de mudança, ela pode não ser adaptativa para as organizações concorrentes adotando a mesma estratégia.

Em seu trabalho mais recente, Hannan e Freeman (1984) citam outras variáveis como sendo causadoras de inércia estrutural. Entre elas: idade da organização – quanto mais antiga uma organização, mais institucionalizada será a sua estrutura e, portanto, maiores serão as pressões inerciais – e o tamanho e a complexidade da mesma organização. Os autores ainda argumentam que estes últimos ainda não podem ser considerados fontes de inércia, por se mostrarem muito complexos para análise neste trabalho.

3 Metodologia

Portanto, este trabalho buscar explicar a estagnação no modelo de gestão atual das instituições culturais brasileiras – mais especificamente, os museus -, através da teoria de inércia estrutural, segundo Hannan e Freeman (1984). É importante ressaltar que, apesar de já existirem estudos sobre gestão de museus e estudos sobre inércia estrutural, a literatura ainda não apresenta nenhum tipo de estudo sobre inércia organizacional em museus no Brasil. É por este motivo que este trabalho se faz tão importante.

Este trabalho se baseia na teoria de Seleção Natural evidenciada por Hannan e Freeman (1984), que diz que os processos de seleção tendem a favorecer organizações que possuem estruturas difíceis de serem alteradas.

Para que fosse possível investigar a existência de inércia estrutural em museus de São Paulo, elaborou-se um questionário com 15 perguntas. As perguntas de 2 a 15 eram sentenças afirmativas que deveriam ser classificadas em uma escala de 1 (= discordo totalmente) a 5 (= concordo plenamente), sendo que 3 = não concordo, nem discordo. Foram escolhidos cinco grandes museus, considerados importantes, localizados na cidade de São Paulo: Museu de Arte Moderna de São Paulo (MAM-SP), Museu da Língua Portuguesa, Memorial do Imigrante, Museu Paulista (Museu do Ipiranga) e Pinacoteca do Estado de São Paulo. O Museu da Língua Portuguesa, o Memorial do Imigrante, o Museu Paulista e a Pinacoteca são instituições públicas, enquanto o MAM-SP é classificado como uma OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público.

Inicialmente, o método para as entrevistas seria o mesmo utilizado em Kotter e Haskett (1992), no qual os gestores de cada museu deveriam responder às perguntas sobre cada um dos outros museus analisados. Pedir para que os gestores

respondam perguntas sobre outras instituições evita o problema de *common methods bias* (CMB)¹. Foram feitas algumas entrevistas como teste – tanto eletrônica quanto pessoalmente – e constatou-se que os gestores de museus não conhecem em detalhes a forma como outros museus são administrados.

Portanto, a solução encontrada foi pedir para que cada gestor respondesse sobre a sua própria instituição. Algumas entrevistas foram feitas pessoalmente, enquanto outras foram feitas por e-mail.

3.1 Questionário

Todas as perguntas do questionário foram adaptadas de outros trabalhos que estudam a gestão de organizações.

O critério para a escolha de cada pergunta foi a sua relação com as causas inerciais. Por exemplo, para as causas externas de inércia, foram escolhidos trabalhos que estudassem barreiras de entrada e saída, como legislação, impostos e burocracia, num determinado nicho de mercado.

Então, foram escolhidas as perguntas que mais se relacionassem ao tema desta pesquisa – perguntas que estudassem o grau de dificuldade de se abrir um empresa no Brasil, por exemplo, não tem uma relação direta com a gestão museológica – e estas questões foram transformadas em sentenças afirmativas, que pudessem ser classificadas em uma escala de 1 (= discordo totalmente) a 5 (= concordo plenamente), sendo que 3 = não concordo, nem discordo.

O questionário completo está disponível no Apêndice 1. A tabela com a relação de cada questão com as causas inerciais está disponível no Apêndice 2.

¹ Segundo Doty e Glick (1998, p. 374-376), *common methods bias* é a magnitude das diferenças entre a relação observada entre as variáveis e a relação real entre estas mesmas variáveis, e acontece quando há *common methods variance*. *Common methods variance* ocorre quando a técnica de medição traz variância sistemática para a medida.

4 Resultados

Nas entrevistas, foi possível constatar que todas instituições estudadas tem uma forte preocupação com os seus *stakeholders* (questão 2, média de 4,80 e variância de 0,20): museus como o Memorial do Imigrante e o Museu da Língua Portuguesa tem o hábito de realizar pesquisas de público periodicamente. Além disso, todos os gestores indicaram seus colaboradores são constantemente encorajados a participar de cursos e seminários para que estejam cada vez mais capacitados para exercerem suas funções. Isso tudo traz mais credibilidade aos museus perante o seu público e os outros museus.

No entanto, quando os gestores foram perguntados sobre a continuidade das ações dos seus respectivos museus no próximo ano (questão 4, média de 3,20 e variância de 2,20), as respostas diferiram muito entre si. Nas entrevistas, foi possível constatar que, apesar de a maioria dos museus ser pública, o modo como eles são geridos difere muito de uma instituição para outra. A gestora do Museu Paulista indicou que, apesar de haver um contínuo esforço para sempre fazer as coisas de uma forma melhor, essa forma depende muito de como o governo escolhe agir naquele momento. Já o Memorial do Imigrante, apesar de também depender muito da gestão pública, tem passado por uma reforma em sua administração, fazendo um esforço para adotar práticas e processos comuns em empresas privadas, assim como o Museu da Língua Portuguesa. Essa diferença no grau de autonomia de cada organização talvez se dê porque a Pinacoteca do Estado, o Museu da Língua Portuguesa e o Memorial do Imigrante sejam museus estaduais, ligados ao Governo do Estado de São Paulo, enquanto o Museu Paulista é um órgão da Universidade de São Paulo.

Uma falha indicada pela maioria dos entrevistados foi a dificuldade de transmitir informações – como mudanças em horários de atendimento, informações sobre novas exposições, mudanças na Diretoria ou Coordenação do museu – a todos aqueles que deveriam sabê-las (questão 6, média de 3,20 e variância de 1,70). Muitos enfrentam problemas como falta de pessoal e um sistema não eficiente. O Museu da Língua Portuguesa, no entanto, encontrou uma solução para este problema: todos os colaboradores tem acesso a e-mail. Além disso, toda informação crucial de ser conhecida de todos é fixada em murais espalhados pelas áreas onde os funcionários circulam, como a copa e o mural na sala dos educadores.

Quando comparamos o tipo de gestão de cada uma das instituições estudadas (questão 3, média de 2,40 e variância de 3,80), foi possível observar que o Memorial do Imigrante, o Museu da Língua Portuguesa e o MAM-SP tem uma forma de administração diferente da tradicional, baseada na gestão de empresas do setor privado. No Museu da Língua Portuguesa, os integrantes da Diretoria nunca trabalharam na área museológica – quase todos tem um passado em Administração de Empresas, o que traz uma visão diferente para a forma como o museu é gerido. Já no caso do MAM-SP e do Memorial do Imigrante, foram contratadas consultorias empresariais que reformularam a maneira como estes museus são administrados. Já o Museu Paulista, tem um staff administrativo todo formado por docentes. A diretora do Museu diz que o fato de o museu não poder contratar pessoas especializadas para a sua administração – todos os funcionários devem ser professores da Universidade de São Paulo –, prejudica a sua eficiência nas decisões diárias.

Quanto à padronização de processos (questão 9, média de 3,60 e variância e variância de 0,80 e questão 10, média de 3,20 e variância de 2,20), a maioria dos

entrevistados concordaram que procedimentos escritos são fundamentais para o bom funcionamento dos museus. No entanto, eles indicaram que nem todos os processos estão normatizados, o que pode trazer alguns problemas.

Os gestores concordaram quanto às resistências de atores externos para a realização de projetos (questão 11, média de 3,00 e variância de 2,00 e questão 12, média de 2,40 e variância de 1,80). O Diretor do MAM-SP disse que enquadrar os projetos às leis de renúncia fiscal – como a Lei Rouanet – demanda grande esforço e tempo. Já os gestores dos museus públicos sinalizaram que esta resistência depende do momento político do país. Segundo o Diretor do Museu da Língua Portuguesa, é mais fácil conseguir recursos em anos de eleição. Já a Diretora do Museu Paulista diz que muitas vezes os projetos das instituições museológicas públicas não são prioridade para os distribuidoras de verba. Apesar das dificuldades, nenhum entrevistado sinalizou que precisaram interromper projetos por causa de pressões externas. A maior dificuldade, na maior parte das vezes, é fazer com que estes projetos sejam iniciados.

Por fim, todos os gestores indicaram um grande esforço para que sejam realizados investimentos em infra-estrutura e pessoal (questão 14, média de 4,40 e variância de 0,80 e questão 15, média 4,60 e variância de 0,30). Como dito anteriormente, todos incentivam os seus colaboradores a participarem de atividades como cursos, palestras e seminários dentro e fora do horário de trabalho. Quase todos os museus indicaram que, caso achem conveniente, estão dispostos a arcar com custos de cursos profissionalizantes e de pós-graduação ou qualquer outra oportunidade que venha a melhorar as habilidades técnicas de seus funcionários. Além disso, todos concordaram que manutenções na estrutura física das organizações são fundamentais e feitas sempre que possível.

É importante ressaltar que a análise qualitativa (análise das respostas dissertativas) se faz mais crucial que a análise quantitativa (análise do nível de concordância com cada afirmação apresentada aos gestores). Apesar dos esforços para tornar cada pergunta o mais clara possível, é impossível evitar o viés de interpretação de cada um. Por este motivo, neste trabalho, a análise qualitativa tem um peso maior que a análise quantitativa das respostas.

5 Conclusão

Este trabalho buscou estudar a capacidade de transformação dos museus brasileiros, tomando como base cinco museus importantes localizados na cidade de São Paulo.

As entrevistas feitas com os gestores destas instituições mostraram que nenhum museu é igual ao outro e a forma como cada um é administrado também varia, independente se a organização é pública ou uma OSCIP.

A partir da pesquisa feita e das entrevistas realizadas, é possível fazer algumas inferências sobre o estado de inércia dos museus da cidade, ou até mesmo do Estado de São Paulo. Museus públicos como o Memorial do Imigrante e o Museu da Língua Portuguesa parecem ter uma gestão muito mais ágil que o Museu Paulista, também um museu público. Talvez isso aconteça porque o último está ligado a uma universidade pública, o que não lhe dá tanta liberdade em suas ações, enquanto os primeiros estão ligados diretamente ao Governo do Estado. Outra coisa que pôde ser percebida foi o fato de o Museu de Arte Moderna de São Paulo ser a única instituição que não depende diretamente da forma como a gestão pública é feita, uma vez que não recebe recursos diretos do Estado. Isso faz com ele tenha mais autonomia para a realização de exposições e programas.

Dessa forma, podemos concluir que uma instituição diretamente ligada à administração pública teria mais autonomia que aquela que encontra um órgão intermediário entre si e o Estado – por exemplo, uma universidade. Da mesma maneira, um museu que não tem ligação direta com o Governo teria mais liberdade que aquele que possui essa conexão.

Mais especificamente, podemos dizer que o Museu Paulista parece estar em um estado de inércia maior que o Museu da Língua Portuguesa, o Memorial do

Imigrante e a Pinacoteca do Estado. Estes últimos, por sua vez parecem estar sob mais pressões inerciais que o Museu de Arte Moderna.

No entanto, este estado de inércia maior ou menor não é determinante para o sucesso ou o fracasso da instituição. Apesar de possuir uma gestão lenta e custosa, o Museu Paulista apóia-se totalmente no Estado para poder sobreviver. Esse apoio do Estado, juntamente com a importância do seu acervo, garante que a organização sobreviva e continue operando, mesmo que com algumas dificuldades.

Portanto, podemos concluir que, mais do que uma gestão eficiente ou a sua capacidade de mudança, o que permite que um museu exista é principalmente o apoio do Estado, seja na forma de distribuição de verbas públicas ou na forma de incentivo fiscal àqueles que apóiam iniciativas culturais.

Referências

BRICKSON, Shelley L. Organizational Identity Orientation: Forging a Link between Organizational Identity and Organizations' Relations with Stakeholders. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 50, No. 4 (Dec., 2005), pp. 576-609.

DEVELOPMENT of the Museum Definition according to ICOM Statutes (2007-1946). Disponível em: <http://icom.museum/hist_def_eng.html>. Acesso em: 02 abr. 2010.

DOTY, D. Harold; Glick, William H.. Common Methods Bias: Does Common Methods Variance Really Bias Results?. **Organizational Research Methods**, Vol. 1, No. 4. (1998), pp. 374-406. Disponível em <<http://pcbfaculty.ou.edu/classfiles/MGT%206973%20Seminar%20in%20Research%20Methods/MGT%206973%20Res%20Methods%20Spr%202007/Week%208/Doty%20Glick%201998%20Common%20methods%20bias.pdf>>. Acesso em: 28 mai. 2010.

EDSON, Gary. Museum Management. In: International Council of Museums. **Running a museum: a practical handbook**. Paris: ICOM, 2004. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001410/141067e.pdf>>. Acesso em: 08 abr. 2010.

ELSBACH, Kimberly D.. Managing Organizational Legitimacy in the California Cattle Industry: The Construction and Effectiveness of Verbal Accounts. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 39, No. 1 (Mar., 1994), pp. 57-88.

FILLEY, Alan C.; ALDAG, Ramon J.. Characteristics and Measurement of an Organizational Typology. **The Academy of Management Journal**, Vol. 21, No. 4 (Dec., 1978), pp. 578-591.

FREEMAN, John; CARROL, Glenn R.; HANNAN, Michael T.. The liability of newness: age-dependence in organizational death rates. **American Sociological Review**, Vol. 48, No. 5 (Oct., 1983), pp. 692-710. Disponível em: <<http://www.jstor.org/pss/2094928>>. Acesso em: 06 abr. 2010.

GRIFFIN, Des; ABRAHAM, Morris. The Effective Management of Museums: Cohesive Leadership and Visitor-Focused Public Programming. **Museum Management and Curatorship**, Vol. 18, No. 4. (2000), pp. 335-368. Disponível em: <<http://www.informaworld.com/smpp/content~db=all~content=a778580213>>. Acesso em 02 abr. 2010.

HANNAN, Michael T.; FREEMAN, John. The Population Ecology of Organizations. **American Journal of Sociology**, Vol. 82, Issue 5. (Mar., 1977), pp. 929-964. Disponível em: <http://www2.bc.edu/~jonescq/mb851/Apr9/HannanFreeman_AJS_1977.pdf>. Acesso em: 23 mai. 2010.

HANNAN, Michael T.; FREEMAN, John. Structural Inertia and Organizational Change. **American Sociological Review**, Vol. 49, No. 2. (Apr., 1984), pp. 149-164. Disponível em: <<http://glennschool.osu.edu/faculty/brown/home/Org%20Theory/Readings/Hannan1984.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2010.

KOTTER, J. P.; HASKETT, J. L.. **Corporate Culture and Performance**. New York: Free Press, 1992. 224 p.

LEE, Chay H.; BRUVOLD, Norman T.. Creating value for employees: investment in employee development. **International Journal of Human Resource Management**; Vol. 14, No. 6 (2003), pp. 981-1000.

LOURENÇO, Maria Cecília França. **Museus acolhem moderno**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1999. 304 p.

PADAKIS, Vassilis M.; LIOUKAS, Spyros; CHAMBERS, David. Strategic Decision-Making Processes: The Role of Management and Context. **Strategic Management Journal**, Vol. 19, No. 2 (Feb., 1998), pp. 115-147.

SARRAF, Viviane Panelli. **Reabilitação do museu**: políticas de inclusão cultural por meio da acessibilidade. São Paulo, 2008. 180 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação, Área de Concentração Cultura e Informação, Linha de Pesquisa Mediação e Ação Cultural) – Departamento de Ciência da Informação/Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27151/tde-17112008-142728>>. Acesso em: 02 abr. 2010.

SØRENSEN, Jesper B. The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 47, No. 1. (Mar., 2002), pp. 70-91.

REYDON, Thomas A. C.; SCHOLZ, Markus. Why Organizational Ecology Is Not a Darwinian Research Program. **Philosophy of the Social Sciences**, Vol. 39, No. 3 (Sep., 2009), pp. 408-439.

Apêndice 1

Abaixo está o questionário que foi usado na entrevista com os gestores de museus. Os gestores de cada museu responderam às perguntas de 2 a 15 utilizando uma escala de 1 (= discordo totalmente) a 5 (= concordo plenamente), sendo 3 = não concordo, nem discordo. Além disso, foi pedido que eles fizessem um pequeno comentário geral a respeito de cada questão.

1. Esta organização é um Museu:

Público

Privado

Outro: _____

2. Esta organização se preocupa com as suas relações com aqueles sobre os quais valoriza o bem-estar (empregados, público etc.).

1

2

3

4

5

Por favor, faça um comentário sobre esta situação.

3. Esta organização faz as coisas da mesma maneira que elas sempre foram feitas nesse mercado.

1

2

3

4

5

Por favor, faça um comentário sobre esta situação.

4. No próximo ano, esta organização continuará a operar da mesma forma que sempre operou.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Por favor, faça um comentário sobre esta situação.

5. O público em geral aprova os procedimentos operacionais desta organização.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Por favor, faça um comentário sobre esta situação.

6. Nesta organização, a informação é transferida rapidamente e eficientemente a todos aqueles que precisam sabê-la.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Por favor, faça um comentário sobre esta situação.

7. A maior parte das pessoa tenta trabalhar em novas maneiras de fazer as coisas, ao invés de se aterem a padrões antigos.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Por favor, faça um comentário sobre esta situação.

8. Os problemas vivenciados por visitantes são resolvidos rapidamente e apropriadamente pela equipe responsável.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Por favor, faça um comentário sobre esta situação.

9. Nesta organização, existem procedimentos escritos para guiar os processos de tomada de decisão.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Por favor, faça um comentário sobre esta situação.

10. Nesta organização, existe um procedimento formal para identificar formas alternativas de ação.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Por favor, faça um comentário sobre esta situação.

11. Para realizar seus projetos, esta organização encontra resistência dos atores externos (prefeitura, governo estadual, governo federal, outros museus etc.).

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Por favor, faça um comentário sobre esta situação.

12. Esta organização precisa interromper projetos constantemente, por causa da intervenção de atores externos (prefeitura, governo estadual, governo federal, outros museus etc.).

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Por favor, faça um comentário sobre esta situação.

13. Esta organização treina os seus empregados em habilidades que os preparam para tarefas/trabalhos futuros e desenvolvimento de carreira.

- () 1
- () 2
- () 3
- () 4
- () 5

Por favor, faça um comentário sobre esta situação.

14. Esta organização permite que os seus empregados tenham tempo para aprender novas habilidades que os preparem para novas tarefas/trabalhos.

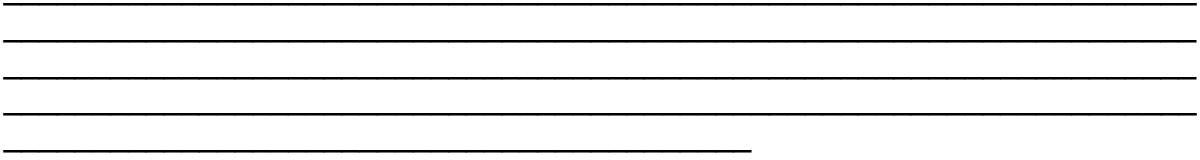
- () 1
- () 2
- () 3
- () 4
- () 5

Por favor, faça um comentário sobre esta situação.

15. Esta organização investe periodicamente na manutenção do seu prédio e de seus equipamentos.

- () 1
- () 2
- () 3
- () 4
- () 5

Por favor, faça um comentário sobre esta situação.



Apêndice 2

Cada pergunta do questionário foi escolhida com base em um causa inercial. O quadro abaixo justifica a escolha dessas perguntas e mostra em qual causa inercial elas foram baseadas.

	FATOR	HIPÓTESE	QUESTÃO
FATORES INTERNOS	Investimento	Investimentos em planta, equipamentos e mão-de-obra especializada não podem ser facilmente transferidos para outras tarefas ou funções.	Q13, Q14, Q15
	Fluxo de informação	Líderes não conseguem obter as informações completas sobre as atividades que acontecem dentro da organização nem sobre as eventualidades provenientes do ambiente.	Q6
	Políticas internas (recursos)	Uma mudança estrutural envolverá uma redistribuição dos recursos entre as subunidades de uma organização.	Q8
	Padronização de processos	Uma vez que processos e tarefas se tornam padronizados, os custos de mudança aumentam consideravelmente.	Q4, Q7, Q9, Q10
FATORES EXTERNOS	Barreiras de entrada e saída	Estas barreiras limitam as possibilidades de adaptação.	Q11, Q12
	Informação sobre o ambiente	O tipo de pessoa alocada para a aquisição de tais informações pode restringir a natureza destas informações que a organização pode obter	
	Legitimidade da organização	Se a mudança viola as crenças de legitimidade existentes sobre a organização, ela pode ser custosa.	Q2, Q5
	Racionalidade coletiva	Não podemos afirmar que, se uma estratégia é racional para um tomador de decisão, ela será racional para todos os tomadores de decisão.	Q3

Apêndice 3

Abaixo, são evidenciadas as respostas referentes à parte quantitativa do questionário. Além disso, foram calculadas a média e a variância para cada questão.

	Memorial do Imigrante	Museu da Língua Portuguesa	Museu Paulista	MAM-SP	Pinacoteca do Estado	Média	Variância
Questão 2	5	5	5	4	5	4,80	0,2
Questão 3	1	1	5	1	4	2,40	3,8
Questão 4	1	3	5	3	4	3,20	2,2
Questão 5	5	5	5	4	4	4,60	0,3
Questão 6	2	5	2	3	4	3,20	1,7
Questão 7	3	3	5	3	3	3,40	0,8
Questão 8	5	5	5	4	4	4,60	0,3
Questão 9	4	3	5	3	3	3,60	0,8
Questão 10	4	1	5	3	3	3,20	2,2
Questão 11	4	1	2	4	4	3,00	2
Questão 12	1	1	4	3	3	2,40	1,8
Questão 13	5	5	4	4	5	4,60	0,3
Questão 14	5	5	5	4	3	4,40	0,8
Questão 15	5	4	5	4	5	4,60	0,3

Também foi feita uma análise estatística para as causas de inércia, calculando-se média e variância para cada uma das causas.

		Média	Variância
FATORES INTERNOS	Investimento	4,53	0,41
	Fluxo de informação	3,20	1,70
	Políticas internas	3,40	0,80
	Padronização de processos	3,35	1,29

FATORES EXTERNOS	Barreiras de entrada e saída	2,70	1,79
	Informação sobre o ambiente	-	-
	Legitimidade da organização	4,70	0,23
	Racionalidade coletiva	2,40	3,80