

Criatividade como alternativa para implementar as políticas públicas nos museus

Mariana Guedes Ariza¹

Leonardo Secchi²

RESUMO

Implementar as políticas públicas culturais nos museus públicos de pequeno e médio porte é um desafio, já que geralmente estas instituições estão inseridas em uma realidade com limitação de recursos humanos e de orçamento. No Brasil, a maioria dos museus ainda possui características muito elitistas, estando concentrados nas regiões mais ricas e populosas. Por isso, conseguir democratizar o acesso das pessoas aos museus deve ser priorizado. Há uma tendência mundial em introduzir estratégias de comunicação para ajudar na aproximação do público aos acervos dos museus. Dentro do conceito de museu participativo, o público é convidado a participar, colaborar e cooperar em todo o processo de interação. Para os museus menos estruturados administrativamente, encontrar soluções para os problemas do dia a dia podem estar em introduzir as novas tendências museais por meio de ações simples e criativas.

Palavras-chave: Política cultural. Democratização. Museu participativo. Criatividade.

ABSTRACT

The implementation of public cultural policies in public small and medium size museums is a challenge, since these institutions are usually inserted into a reality with limited human resources and small budget. In Brazil, most museums still have very elitist characteristics, being concentrated in the richest and most populous regions. Therefore, to democratize the access to the museums should be prioritized in the public cultural agenda. There is a worldwide trend to introduce communication strategies to help approximate the public to the museum's collections. Within the concept of the participatory museum, the public is invited to participate, collaborate and cooperate throughout the process of interaction. For museums less structured, introduce these trends and find solutions to the current problems can be found in simple and creative actions.

Key-words: Cultural policy. Democratization. Participatory museum. Creativity.

¹ Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas. e-mail: mariana.ariza@gmail.com.

² Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade do Estado de Santa Catarina (PPGA/ESAG/UDESC). e-mail: leonardo.secchi@udesc.br.

Há diversas situações que paralisam a habilidade dos funcionários de empreender ações eficazes e buscar soluções. É bastante comum, no serviço público, a ideia de que as coisas não funcionam. Isso parece ser consenso, não só para a sociedade como também para muitos dos próprios funcionários públicos, que podem criar defesas de comportamento e projetar, por exemplo, na burocracia excessiva, nos governantes corruptos e na restrição orçamentária, a incapacidade de agir e buscar soluções fora dos padrões tradicionais.

Frente às diversas limitações enfrentadas cotidianamente, a equipe de trabalho pode desviar o foco da solução do problema para situações externas, criando, de certa forma, uma zona de conforto, para justificar a sua inatividade. Morgan (1996) chama esse tipo de situação de prisão psíquica, ideia que se assemelha aos entraves gerados pela cultura organizacional.

Conhecer, reconhecer e analisar os entraves que as organizações enfrentam deve ser tarefa frequente para o desenvolvimento de soluções. A falta de condições ideais é bastante comum entre os museus públicos e privados. Não raro, os museus enfrentam problemas de falta de pessoal qualificado, falta de recursos, infraestrutura inadequada, entre outros. Mas a carência de uma situação ideal de trabalho não pode servir de esconderijo para os funcionários dos museus, e talvez a saída esteja em alternativas simples e criativas (MENDES, 2012).

Pequenas ações podem ter um grande impacto no resultado. Às vezes, mudar a forma de se comunicar, a ordem dos objetos expostos ou a sua cor podem ter efeitos mais produtivos do que projetos com grandes investimentos, mas que não foram estrategicamente planejados (THALER; SUNSTEIN, 2008).

As soluções criativas para problemas do dia a dia estão cada vez mais sendo usadas, inclusive nas instituições públicas, já que não há tanto tempo disponível e muitas delas operam com orçamentos limitados. Muitas vezes, soluções simples podem dar efeitos inesperados e as pessoas podem ter seus comportamentos influenciados por pequenas mudanças no cotidiano.

Políticas culturais e os museus no Brasil

No Brasil – um país com tantos problemas ligados a desigualdade social, saúde e violência–, a área da cultura nunca foi tratada como prioridade. Atualmente, entretanto, algumas iniciativas estão sendo tomadas com o objetivo de ampliar o acesso da população aos programas e instituições culturais do país (IPEA, 2012). Mas, dentro desse cenário, é possível perceber que, mesmo com a expansão das políticas culturais por parte do governo federal, ainda há muitas barreiras que separam a sociedade das instituições artísticas.

Na última década, houve um crescimento de 980% dos investimentos em museus e há uma expectativa de criação de vários novos museus no Brasil (IBRAM, 2014). Segundo os dados

divulgados pelo IBRAM (2012), a visitação passou de 15 milhões, em 2003, para 80 milhões, atualmente. Por outro lado, apesar dos dados positivos apresentados pelo IBRAM, segundo o IPEA (MENDES, 2012), 70% da população não frequenta museus ou quaisquer tipos de instituições culturais.

Segundo o IBRAM (2012), a maioria dos museus brasileiros possui as seguintes características: são públicos quanto à natureza administrativa (67,2%); não possuem orçamento próprio; e não estão distribuídos de forma igualitária no território brasileiro, havendo uma predominância nos Estados mais ricos e litorâneos, principalmente nas regiões sul e sudeste (67%). Historicamente, isso diz respeito às dinâmicas sociais e econômicas do país. A conclusão que se chega é que as regiões com mais população, maior concentração de renda e que possuem mais estrutura organizacional possuem mais museus por habitante. Dessa forma, modificar esse cenário é um desafio para as unidades museológicas existentes, entidades privadas e públicas.

O fato dos museus estarem dispersos de forma desigual no país ajuda a refletir sobre a democratização do acesso da população aos museus, e é uma das bases para repensar as políticas públicas no setor.

As políticas públicas são a forma como a máquina estatal trata dos problemas públicos. É a orientação para a decisão e a ação em resposta a uma situação dissonante da considerada ideal e reconhecida como relevante. A palavra política (*policy*) é geralmente usada para designar o conjunto de escolhas que uma organização faz (SECCHI, 2013).

A definição, o reconhecimento de um problema e a forma como ele é visto pela sociedade e pelos governantes podem determinar muito como eles serão tratados e quais resultados são possíveis esperar. A prioridade dada a alguns assuntos muitas vezes passa pelas condições que os formaram. Essas condições são apontadas por indicadores que podem definir os próprios problemas ou indicar como eles surgiram. Áreas que possuem bons indicadores, que conseguem mensurar de forma mais clara a realidade e serem captados pelos governantes ou pela população tendem a ser mais enfatizados. Bons indicadores podem avaliar corretamente a magnitude de um problema, que pode ser o impacto ou o custo gerado. Quanto maior o alcance, mais fácil de reter a atenção dos governantes. O reconhecimento e a definição correta de um problema afetam significativamente os resultados obtidos (KINGDON, 1984).

O Brasil já tentou realizar várias reformas no sentido de otimizar a implementação das políticas públicas pela máquina pública. O Estado implementa suas políticas por meio de vários instrumentos, tais como campanhas, regulações, incentivos e outros. Ollaik e Medeiros (2011, p. 3) definem instrumento governamental “como um método identificável por meio do qual a ação coletiva é estruturada para lidar com um problema público”.

Não existe somente um método universalmente aceito, capaz de cobrir todas as situações, ou seja, a análise de problemas públicos pode ser feita por meio de diversos caminhos. Tendo como propósito auxiliar os tomadores de decisão, a ciência política é uma área essencialmente prática e que se utiliza de ferramentas e metodologias que devem ser adequadas a cada problema público.

Os princípios, diretrizes, objetivos, políticas e metas do setor cultural são definidos pelo Plano Nacional de Cultura (PNC), instituído pela lei 12.343, de 2 de dezembro de 2010, e que possui a duração de 10 anos. O PNC possui três principais eixos norteadores: (i) a cultura como expressão simbólica, (ii) a cultura como direito de cidadania, e (iii) a cultura como potencial para o desenvolvimento econômico; com foco no fortalecimento dos processos e da participação social. Composto por 36 estratégias, 275 ações e 53 metas, foi desenvolvido com forte participação popular, por meio de fóruns, seminários e consultas públicas. A partir de 2005, essas atividades passaram a ser supervisionadas pelo Conselho Nacional de Política Cultural (CNPC), criado pelo Decreto nº 5.520/2005 (MinC, 2013).

O PNC é monitorado pelo Ministério da Cultura, seu coordenador executivo. A existência desse plano é uma garantia que a cultura será situada na agenda dos entes federativos, além disso, “sua execução depende da cooperação de todos, e não apenas do Governo Federal, para que seja possível realizar as ações e alcançar as metas” (MinC, 2013). Os dados sobre as políticas culturais são organizados pelo Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais (SNIIC), importante ferramenta de mensuração e avaliação das políticas públicas do setor.

É com a adesão dos Estados e das cidades ao Plano Nacional de Cultura (por meio do SNC) que será possível criar um ambiente colaborativo e solidário no atingimento das metas do PNC e com a participação da sociedade civil na construção das políticas públicas culturais.

A lei 12.343/2010, no artigo 2º, inciso V, declara que o PNC tem como objetivo universalizar o acesso à arte e à cultura. O PNC tem o seu capítulo III intitulado “Do acesso – universalizar o acesso dos brasileiros à arte e à cultura, qualificar ambientes e equipamentos culturais para formação e fruição do público, permitir aos criadores o acesso às condições e meios de produção cultural” (BRASIL, Lei nº 12.343/2010). E dentro das 53 metas estipuladas pelo Plano Nacional de Cultura, é possível identificar 25 metas relacionadas, direta ou indiretamente, ao setor museal. Esta informação pode ser selecionada facilmente pelo site institucional <http://pnc.culturadigital.br>, demonstrando ser uma importante ferramenta de consulta, pela população, sobre o andamento das atividades governamentais.

Em relação ao campo específico dos museus, este é gerido pelo Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM) e por meio da Política Nacional de Museus.

O Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), criado pela lei nº 11.906, de 2009, é uma autarquia vinculada ao Ministério da Cultura e responsável pelos direitos, deveres e obrigações

relativos aos museus brasileiros, antes de responsabilidade do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN). O IBRAM, além da Política Nacional de Museus, é responsável pela administração direta de 30 museus brasileiros (IBRAM, 2013).

A Política Nacional de Museus foi lançada em 2003 e tem grande importância no fortalecimento do setor museal brasileiro. A PNM é composta por sete eixos programáticos, sendo que o eixo de número dois, intitulado *Democratização e Acesso aos Bens Culturais*, envolve basicamente ações ligadas ao estímulo e desenvolvimento da gestão participativa, à inserção do patrimônio museal na vida contemporânea, à circulação de exposições, bem como o apoio às ações que tenham como objetivo a democratização do acesso aos museus, o desenvolvimento de políticas de comunicação com o público, entre outras (IBRAM, 2013).

A partir da Política Nacional de Museus foi criado o Plano Nacional Setorial de Museus, com vigência de 10 anos, de 2010 a 2020, e que apresenta as diretrizes, estratégias, ações e metas no âmbito do setor museal (PNSM, 2010).

A Política Nacional de Museus (PNM) apresenta as diretrizes gerais que os museus devem seguir e colocar em prática, tendo como objetivo geral: “promover a valorização, a preservação e a fruição do patrimônio cultural brasileiro, considerado como um dos dispositivos de inclusão social e cidadania, [...]” (PNM, 2010, p. 8).

É por meio do plano museológico, importante ferramenta de gestão das unidades museológicas (BRASIL, Lei 11.904/2009), que os museus se organizam, definem sua missão e visão e os principais objetivos e ações que desejam cumprir, assemelhando-se ao planejamento estratégico.

Tendo em vista que muitos museus enfrentam grandes dificuldades de gestão no dia a dia, possuem poucos recursos financeiros, são localizados em casas históricas (e por isso raramente possuem acesso físico a portadores de necessidades especiais), é um grande desafio colocar em prática a Política Nacional de Museus, mais especificamente o eixo programático que se refere à democratização do acesso aos bens culturais. Identificar, analisar e desenvolver soluções para preencher as lacunas entre a situação ideal e a realidade deve ser prioridade para a formulação e a aplicação de políticas públicas no setor, no sentido de minimizar as diferenças existentes.

Como as relações são muito complexas, o uso de modelos criativos pode ser a saída para a resolução de problemas. O intercâmbio criativo entre os diversos atores envolvidos no processo de análise de políticas, bem como o cultivo de técnicas colaborativas entre os diferentes setores envolvidos no problema é de extrema importância para o seu sucesso (LASWELL, 1951).

Democratizando o acesso aos museus

Mas como os museus podem implementar as políticas públicas culturais, principalmente os museus públicos, de pequeno e médio porte, que possuem tantas carências de gestão?

A democratização do acesso à cultura não é simplesmente aproximar o indivíduo de uma exposição de arte, por exemplo, porque isso não garante necessariamente a qualidade dos serviços oferecidos. Na prática, os museus são pouco frequentados pelas comunidades locais e pelas pessoas de baixa renda e escolaridade. A democratização do acesso aos espaços culturais públicos, além da barreira intelectual – já que as artes são vistas por muitos como elitistas e de difícil compreensão –, passa também pelo acesso físico a esses ambientes: muitos museus não possuem rampas de acesso ou atividades especiais voltadas a deficientes visuais ou auditivos (SANTOS, 2009).

Além disso, os museus são muitas vezes vistos como espaços do “não”. “É proibido chegar muito perto, é proibido tocar na obra, é proibido tirar foto”. As regras, que na verdade estão presentes em qualquer organização e, no caso dos museus, são importantes para a preservação e a conservação das obras salvaguardadas, ajudam a passar a ideia de um lugar sagrado e muito distante do homem comum.

Segundo os resultados apresentados por Bourdieu (BOURDIEU; DARBEL, 2007), em pesquisa realizada na década de 1960, o maior acesso às obras culturais é privilégio das classes mais intelectualizadas. Embora a pesquisa tenha sido feita há algumas décadas, é possível perceber que muito do que foi concluído permanece atual.

Para Bourdieu e Darbel (2007), os museus são espaços paradoxais, já que, ao mesmo tempo em que são abertos a todos, na verdade são interditados para a maioria das pessoas; mas, se fossem oferecidos meios para tornar possível a apropriação da cultura, ela poderia pertencer a todos. Se por um lado, aparentemente, é oferecida a toda a população a possibilidade de aproveitar as obras artísticas expostas nos museus, por outro, é incontestável dizer que somente uma parcela tem a possibilidade real de “concretizá-lo”.

Embora Bourdieu (BOURDIEU; DARBEL, 2007) afirme que recursos informacionais não substituem a educação, ele reconhece que, para muitos visitantes oriundos das classes populares, a falta de comunicação (setas indicando o caminho, placas explicativas, mediadores) é uma forma de exclusão desse público no espaço museal.

Para Winterson (2012), o problema não é a linguagem usada pelas artes em geral, mas a ignorância em reconhecer que ela possui uma linguagem própria. Para a autora, o aprendizado da arte exige tempo e da forma como os museus expõem suas obras hoje, informando dados como quando a obra foi adquirida, quanto foi pago, informações sobre a vida íntima do artista, decorebas de escola, onde fica a lojinha e a cafeteria – além da aglomeração em volta de obras famosas, vigilantes, pouca luz e cordinhas de isolamento – servem para afastar o observador da arte em si, e no meio disso tudo o quadro se perde. “Quando a espessa cortina de proteção é retirada – proteção

do preconceito, proteção da autoridade, proteção da informação inútil –, até o mais familiar dos quadros começa a mostrar sua força” (WINTERSON, 2012, p. 89).

Hoje, a democratização das políticas culturais ocorre fundamentalmente por meio das leis de incentivo. A Lei Sarney de incentivo à cultura, de 1985, delegava aos produtores e às empresas especializadas o papel de alavancar a atividade cultural no país, mas, por ser mal utilizada, acabou por virar um instrumento de sonegação fiscal. Em 1991, essa lei foi substituída pela Lei Rouanet (Lei 8.313, de 23 de dezembro de 1991), com o objetivo de regular e permitir incentivos fiscais. As leis de incentivos fiscais funcionam como um instrumento de políticas públicas para a cultura (GRUMAN, 2010). Para o autor, entretanto, na prática, a Lei Rouanet não beneficia de fato quem está na ponta do processo, que são os artistas e os consumidores, tendo como consequência o lucro dos investidores.

A utilização deste mecanismo não conseguiu democratizar o acesso à produção e à fruição cultural por parte da população brasileira, fato este que resultou na proposta de reformulação da chamada Lei Rouanet, a partir de amplo debate entre o Ministério da Cultura e a sociedade civil. (GRUMAN, 2010, p. 1)

Para Stolarski (2012, p. 55), “a Lei de Incentivo à Cultura e suas congêneres tiveram êxito em promover o aumento nos investimentos em iniciativas culturais”, historicamente pequenos em relação às outras áreas, fazendo com que haja uma constância nesses repasses e com a vantagem de estarem menos sujeitos às flutuações de corte no orçamento do Ministério da Cultura. Porém, por outro lado, apresentam como forte desvantagem a concentração dos investimentos nos mesmos proponentes, muitas vezes restritos a uma mesma área geográfica, e a predominância nos projetos de curta duração.

A Lei Rouanet de incentivo à cultura promoveu, de 1991 a 2011, mais de 9 bilhões de reais em investimento para cerca de 31 mil projetos. Embora seja possível constatar que houve projetos interessantes, por outro lado, a aplicação da lei não conseguiu promover a geração de políticas públicas inovadoras e o desenvolvimento do setor cultural (STOLARSKI, 2012, p. 53).

Stolarski (2012) afirma que os sistemas de renúncia fiscal se transformaram no padrão para a manutenção da cultura no Brasil. Com a possibilidade de conduzir até 6% dos impostos para o fomento de projetos culturais, avaliados e selecionados por comissões de especialistas e funcionários públicos, há a transferência da gestão dos recursos públicos, na gestão cultural, para o setor privado. A política de isenção de impostos também gera outra consequência maléfica: como a empresa não precisa investir recursos para patrocinar os projetos culturais, já que isso é feito somente com a transferência da destinação do que já seria pago, de qualquer forma, cria-se a ideia de que os projetos culturais não custam dinheiro.

Os museus contemporâneos

Embora haja uma evolução do campo museal no Brasil, com o aumento de instituições culturais e da visitação, ainda há muitos desafios relacionados à democratização do acesso às instituições (IBRAM, 2012), e talvez as soluções estejam em criar alternativas simples e de fácil implementação. Para isso, o gestor precisa usar a criatividade.

Os museus públicos pertencentes ao IBRAM, como instituições públicas federais, devem elaborar suas atividades seguindo as diretrizes gerais do PNM e por meio da lei. Para isso, é sabido que, ao contrário das instituições privadas que podem fazer tudo que a lei não proíba, o servidor público deve permear as suas atividades de acordo com a lei. Muitas vezes, o princípio da legalidade é visto como um instrumento que engessa as atividades públicas. Entretanto, os servidores possuem o poder discricionário. Este poder, segundo Paulo e Alexandrino (2007), muito importante para a busca da eficiência e a economicidade dos serviços públicos, consiste que, dentro dos limites da lei, a Administração dispõe de certo nível de liberdade de atuação. A partir do poder discricionário, o servidor público pode eleger a melhor conduta a seguir, dentre aquelas que foram previstas legalmente.

Por meio do poder discricionário, o administrador público encontra um espaço de atuação dentro dos limites impostos pela lei. A discricionariedade administrativa pode ser traduzida, por exemplo, na escolha da lei que melhor caiba em cada caso, atendendo sempre o interesse público. Além do poder de decidir, de acordo com a oportunidade e a conveniência de determinado ato, a discricionariedade passa também pelos “conceitos jurídicos indeterminados” (PAULO; ALEXANDRINO, 2007, p. 141), que são aqueles que possuem uma área de incerteza em sua determinação, como, por exemplo, nos conceitos de “boa-fé”, “bons costumes” e “moralidade pública”, como citam os autores. Aqui também o administrador possui alguma liberdade de interpretação, que deverá ser usada sempre a fim de melhor atender o interesse público (PAULO; ALEXANDRINO, 2007).

Dentro desse contexto, os museus estão buscando alternativas para resolver os problemas e seguir as políticas criadas. Cada vez mais, as estratégias de comunicação estão fazendo a diferença na aproximação do público das obras de arte.

O relacionamento do museu com o visitante e as estratégias de comunicação são muito importantes para repensar o papel do museu no desenvolvimento cultural do país e têm se demonstrado cada vez mais definitivas para superar dificuldades e limitações financeiras. Para Várzea (2012, p. 9), “[...] é justamente na maneira como é comunicada a mediação do objeto cultural que se dá a potencialização da capacidade de fruição, interação e a apreensão do repertório cultural do museu”.

Mendes (2012 p. 17) diz que os museus estão passando por uma era de reprogramação, o que significa inverter o foco do sistema tradicional de autoridade para aquilo que é importante e tem valor para o público. O público deixa de ter um papel de passividade e passa a integrar o sistema cultural de forma colaborativa, contribuindo para a geração de ideias, sendo visto não mais como unidade isolada, mas como plataforma de comunicação.

Nos museus, três mudanças estão claramente em curso. Primeiro, visitantes que costumavam apenas a frequentar (ir e olhar), agora querem participar (comentar, contribuir, criar). Segundo, museus que costumavam trabalhar de forma independente agora querem, ou precisam, colaborar com outras instituições, com vizinhos, com a mídia. E, por fim, museus que costumavam pensar de forma ocidentalizada querem agora exibir e investigar diversas culturas, diferentes perspectivas, múltiplas vozes. (JONES, 2012, p. 35)

Como os museus podem se conectar com o seu público, nos tempos atuais, com tanta informação via internet? Como mostrar sua importância e seu valor na vida contemporânea? A solução é fazer com que as pessoas participem e se envolvam com a questão, e não sejam somente parte de um público passivo.

A rapidez com que as pessoas hoje buscam as informações reflete também no campo museal. As pessoas querem encontrar conteúdos com facilidade, praticidade e rapidez, em meios diversos. Essa facilidade de encontrar as informações faz com que os educadores e curadores repensem o que querem passar para os visitantes e de que forma.

Nesse contexto, um novo cenário *high tech* está sendo introduzido nos museus e implantando novas ferramentas capazes de aproximar e entender o público, propondo novas abordagens e aumentando o número de sites especializados, blogs sempre atualizados, aplicativos para celulares, dentre outras tecnologias. Cada vez mais, os visitantes esperam que as experiências nos museus passem pelos dispositivos tecnológicos.

As redes sociais têm grande importância nesse novo cenário. Muitos museus mantêm um canal aberto e direto com o público, estimulando a participação e a comunicação. Dependendo da forma como o assunto está sendo tratado, o museu tem acesso a um importante termômetro sobre as suas ações, podendo reforçar ou aumentar a divulgação ou contornar instantaneamente alguma impressão distorcida.

Durante muito tempo, os museus foram vistos por muitas pessoas como lugares parados no tempo, voltados para o passado e sem muita interação com o público e o contexto a sua volta. Mas com tantos recursos tecnológicos sendo usados popularmente e a ansiedade sempre por novidades, essa ideia de museu se tornou ultrapassada. Muitos museus hoje são vistos como plataformas de comunicação multidisciplinares e interativas.

Nas instituições tradicionais, as informações derivadas dos programas e exposições chegam ao público como conteúdo pronto a ser consumido, independentemente das experiências e conhecimentos prévios das pessoas. Já nos museus participativos, as informações chegam aos

visitantes de forma multidirecionada. Por meio de experiências mais complexas, o museu funciona como uma plataforma que dá o suporte necessário para que as pessoas possam criar, compartilhar, consumir, criticar e colaborar. Nesse caso, o museu oferece as oportunidades para que os visitantes possam ter suas próprias experiências, ao invés de colocar de forma direta um pacote de informação fechado e acabado.

A revolução tecnológica ocorrida a partir dos anos 2000 tornou possível a participação de qualquer um, a qualquer hora, em praticamente tudo. Embora seja prudente pensar que muitos visitantes não estão abertos a esse tipo de experiência, há um crescimento da quantidade daqueles que desejam colaborar e usar as plataformas participativas, enxergando os museus como espaços dinâmicos, sociais e interativos (SIMON, 2010).

Para que o museu atinja seus objetivos, os elementos participativos devem ser bem desenhados para realmente servir à sua função. Incentivar as experiências participativas não se trata somente de empoderar os visitantes nos museus. O museu deve escolher e direcionar que tipo de participação e resultado esperar das estratégias participativas escolhidas, de acordo com a missão e os objetivos da instituição. Para tal participação ser bem-sucedida, Simon (2010) afirma que três componentes devem estar presentes: promessa real para que o visitante tenha a experiência desejada; ferramentas adequadas, de fácil uso e entendimento; e boa negociação entre a instituição e os visitantes.

Simon (2010) argumenta que para que a atividade tenha sucesso, o desenho deve estar voltado primeiramente para o indivíduo, e não para o grupo, para depois conectar os diferentes participantes. Após isso, é que o indivíduo vai se sentir parte de algo maior. As atividades individuais dão suporte e oferecem a base necessária para que as atividades coletivas aconteçam. Proporcionando o encontro de pessoas, que tenham gostos, sentimentos e experiências em comum, é mais fácil motivar o diálogo e a participação, além de ajudar a diminuir a barreira de uma eventual timidez, restrição ou falta de iniciativa. Quebrar essas barreiras é bastante importante, porque, dependendo da forma como a atividade é desenhada, será possível estimular a participação somente de pessoas que possuam iniciativa e confiança; e o museu deve oferecer ambientes que causem conforto e segurança para que a participação realmente aconteça.

Os visitantes devem ser tratados em sua individualidade pelos museus e não somente como uma pessoa sem rosto. A instituição deve estar preparada e aberta para conhecer os interesses, gostos, hábitos e poder responder a essas características.

A primeira forma de aproximação dos visitantes da instituição ocorre pela linha de frente, ou seja, através daqueles funcionários que são os primeiros a receber o público, sejam estes recepcionistas, vigilantes ou mediadores. São esses funcionários que possuem o maior potencial de conhecer as necessidades e os interesses dos visitantes.

O que acontece, geralmente, é que esses funcionários são treinados para somente conduzir os visitantes ao invés de construir relacionamentos. Para uma instituição ser realmente participativa, deve repensar o papel dos funcionários e a forma como estes devem se relacionar com o público e com a própria instituição. Os funcionários devem estar preparados para facilitar o diálogo e não somente descarregar as informações sobre o público. A partir desse novo comportamento, novas oportunidades de participação social podem ser criadas.

Introduzindo a criatividade na gestão pública

Várias dessas técnicas estão sendo introduzidas nos grandes museus, mas é possível um pequeno museu fazer parte dessa realidade? Como transplantar essas ideias para instituições com estruturas físicas e financeiras mais modestas?

A identificação das melhores alternativas a serem implementadas é atividade importante da análise de políticas públicas. A geração de alternativas é a fase criativa do processo de análise. Durante esta etapa, é recomendável que sejam criadas a maior quantidade de alternativas para facilitar a escolha das ideias mais adequadas e apropriadas.

Para Dror (1971), fazem parte dessa atividade dois elementos que estão inter-relacionados, mas que são distintos: (i) a geração de alternativas inovadoras e (ii) a seleção da melhor alternativa entre as disponíveis. Em tempos de transformações sociais extremamente rápidas, é cada vez mais exigido, dadas as condições atuais, inovar na criação de soluções.

Entre os métodos de geração de alternativas mais utilizados e de mais fácil realização, independente da estrutura do museu, podem-se salientar:

Brainstorming, também chamado de tempestade de ideias, é uma técnica que enfatiza o processo criativo em grupo. A intenção é que diferentes ideias e pensamentos confluem para um denominador comum, potencializando a geração de soluções inovadoras. Para que o processo seja bem-sucedido, devem-se seguir algumas regras básicas, sendo as principais: (i) nenhuma ideia é descartada ou deve ser julgada pelos outros participantes; (ii) estímulo à criatividade; (iii) quantidade é necessária; e (iv) combinação e aperfeiçoamento das ideias geradas.

Benchmarking é a geração de ideias buscando, em outras organizações, as melhores referências na área. Por meio da busca e da análise de processos similares ou de instituições da mesma área, são identificadas as melhores práticas, sendo copiadas e/ou adaptadas.

Entrevistas podem acontecer de várias maneiras, sendo uma forma de interação social. Possui caráter assimétrico, já que uma das partes deseja coletar as informações que a outra parte detém. Podem ser formais ou informais, focalizadas, por pauta, realizadas ao vivo ou não (GIL, 2012). O entrevistador deve ter sensibilidade para deixar os entrevistados confortáveis e buscar o

máximo de aproveitamento da interlocução. Muitas vezes, as soluções estão na base e nos receptores das políticas públicas, sendo estes importantes fontes de ideias.

A escolha das alternativas é feita por meio de um processo de seleção. Na fase de geração de ideias, as diversas alternativas são criadas indistintamente, recriadas e combinadas. Mesmo que nessa primeira fase a impressão seja de que as ideias são geradas, muitas vezes, de maneira casual e ilógica, na fase de seleção, a metodologia já é outra. Para a seleção, variáveis como facilidade de implementação, custos envolvidos e aceitação pública devem ser considerados de maneira criteriosa. Alternativas consideradas de difícil implementação, segundo os critérios de seleção escolhidos, provavelmente serão rejeitadas.

Winship (2008) sugere, como alternativa complementar aos já conhecidos métodos tradicionais de análise de políticas, a solução por meio da resolução de jogos, como quebra-cabeças, palavras cruzadas, entre outros. Considerando que existem conflitos e diferentes possíveis soluções para um caso, analogicamente, as diferentes peças de um jogo – representando possíveis soluções – devem ser montadas visando um todo lógico.

Todo mundo busca um resultado, mesmo sem saber como ele aparecerá no final e qual estratégia será adotada para consegui-lo. Usando os jogos como analogia, o que o autor sugere que seja alcançado é a coerência (compatibilidade de conflitos). A coerência deve ser buscada sempre, não só no resultado final, mas também nas etapas intermediárias. Devem ser descobertas quais as opções possíveis, quais os diferentes caminhos que podem ser percorridos para se chegar a resultados coerentes e satisfatórios, dentro de um processo racional; e para isso flexibilidade é fundamental para a boa solução de um jogo (WINSHIP, 2008).

Conclusão

Um grande gargalo para a solução dos problemas é a implementação das políticas públicas que foram determinadas pelas autoridades e, no Brasil, os instrumentos de políticas públicas muitas vezes são as leis. Não raro, os funcionários públicos são os principais aplicadores das políticas públicas. São esses funcionários que devem, geralmente, traduzir essas diretrizes em atividades práticas e adaptar os objetivos à realidade em que estão inseridos. Além disso, há a cobrança de apresentação de resultados e de cumprimento das metas, para que haja a manutenção dos programas governamentais e a garantia de orçamento no próximo ano, mesmo que pífio.

Cada vez mais, os museus estão incorporando as tendências tecnológicas e se transformando em plataformas de conhecimento, estimulando a participação e a colaboração dos visitantes, presenciais e virtuais, por meio de pequenas mudanças de comportamento no dia a dia.

As estratégias de aproximação do público devem levar isso em consideração: que cada visitante é uma pessoa diferente e que possui conhecimentos diferentes.

Hoje, a internet estipulou novas formas de interação e participação do público visitante nos museus, seja *in loco* ou de qualquer lugar do mundo, o que contribui de forma espetacular para agregar as obras de artes no tempo e ampliar os visitantes de uma instituição.

Os museus brasileiros são tão diversos quanto a sua história e cultura, pois não só cada museu possui um acervo diferente, como foi criado e mantido sob realidades diferentes. O respeito às diferenças é fundamental. Os museus podem escolher suas técnicas de geração de ideias e criar novas ações de acordo com a sua realidade. Essas ações podem ser feitas, inclusive, durante o processo de planejamento estratégico e de construção do plano museológico.

Referências

BOURDIEU, Pierre; DARBEL, Alain. **O amor pela arte: os museus de arte na Europa e seu público**. 2.ed. São Paulo: Editora Zouk, 2007.

BRASIL. Lei 8.313, de 23 de dezembro de 1991. Restabelece princípios da Lei nº 7.505, de 2 de julho de 1986, institui o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac) e dá outras providências. **Portal da legislação: Leis ordinárias**. 2013. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8313compilada.htm. Acesso em 03 fev. 2014.

BRASIL. Lei 11.904, de 14 de janeiro de 2009. Institui o Estatuto de Museus e dá outras providências. **Portal da legislação: Leis ordinárias**. 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11904.htm. Acesso em: 03 fev. 2014.

BRASIL. Lei 12.343, de 02 de dezembro de 2010. Institui o Plano Nacional de Cultura - PNC, cria o Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais – SNIIC e dá outras providências. **Portal da legislação: Leis ordinárias**. 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12343.htm. Acesso em: 03 fev. 2014.

CULTURA DIGITAL. **Plano Nacional de Cultura**. Disponível em: <http://pnc.culturadigital.br/metas/>. Acesso em: 10 out. 2012.

DROR, Yehezkel. **Design for policy sciences**. Nova York: American Elsevier Pub., 1971.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2012.

GRUMAN, Marcelo. **Nem tanto ao céu, nem tanto a terra**: limites e possibilidades da lei de incentivo fiscal à cultura. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/site/wp-content/uploads/2010/02/artigo-de-marcelo-gruman.pdf>>. Acesso em: 19 ago. 2012.

IBRAM. **Museus em números**. Disponível em: <<http://www.museus.gov.br/museus-em-numeros/>>. Acesso em: 12 ago. 2012.

IBRAM. **Política Nacional de Museus**. Disponível em: <http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2010/02/politica_nacional_museus_2.pdf>. Acesso em: 12jan. 2013.

IBRAM. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.museus.gov.br/investimento-em-museus-cresce-em-uma-decada/>>. Acesso em: 10jan. 2014.

IPEA. **Comunicados do IPEA, nº 155, A Década Inclusiva (2001 – 2011): Desigualdade, Pobreza e Políticas de Renda**. 2012. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/comunicado/120925_comunicadodoipea155_v5.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2012.

IPEA. **Nota Técnica nº 9, Gasto Social Federal: prioridade macroeconômica no período 1995 – 2010**. 2012. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/nota_tecnica/120904_notatecnicadisoc09.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2012.

JONES, Robert. Museum Next. In: MENDES, Luis Marcelo. (Org.). **Reprograme**: comunicação, marca e cultura numa nova era de museus. Rio de Janeiro: Imã Editorial, 2012. p. 27 – 41.

KINGDON, J. W. **Agendas, alternatives, and public policies**. Boston: Little Brown, 1984.

LASWELL, Harold D. **The policy orientation**. In: LERNER, Daniel & Harold D. LASWELL. The policy sciences: recent developments in scope and method. Stanford, CA: Stanford University Press, 1951. p. 03-15.

MENDES, Luis Mendes. De ilhas a plataformas. In: MENDES, Luis Marcelo. (Org.). **Reprograme**: comunicação, marca e cultura numa nova era de museus. Rio de Janeiro: Imã Editorial, 2012. p. 12 – 25.

MINISTÉRIO DA CULTURA. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/site/2009/01/21/presidente-lula-sanciona-criacao-do-instituto-brasileiro-de-museus-ibram/>>. Acesso em: 12 ago. 2012.

MINISTÉRIO DA CULTURA. **Plano Nacional de Cultura**. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/plano-nacional-de-cultura-pnc>>. Acesso em: 10 out. 2013.

MORGAN, Garreth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

OLLAIK, Leila Giandoni; MEDEIROS, Jannan Joslin. Instrumentos governamentais: reflexões para uma agenda de pesquisas sobre implementação de políticas públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 6, p. 1943-1967, nov./dez. 2011.

PAULO, Vicente; ALEXANDRINO, Marcelo. **Direito administrativo**. Rio de Janeiro: Editora Impetus, 2007.

PLANO NACIONAL SETORIAL DE MUSEUS 2010/2010. **Ministério da Cultura, Instituto Brasileiro de Museus**. Brasília, DF: MinC/Ibram, 2010.

REVISTA MUSEU. **Em foco**. Disponível em: <<http://www.revistamuseu.com.br/emfoco/emfoco.asp?id=9757>>. Acesso em: 12 ago. 2012.

SANTOS, S. M. A. **Acessibilidade em museus**. 2009. 233 f. Dissertação (Mestrado em Museologia) – Curso Integrado de Estudos Pós-Graduados em Museologia da Faculdade de Letras, Universidade do Porto, Porto, 2009.

STORLASKI, André. Uma ponte perto demais. In: MENDES, Luis Marcelo. (Org.). **Reprograme: comunicação, marca e cultura numa nova era de museus**. Rio de Janeiro: Imã Editorial, 2012.p.52 – 61.

SECCHI, Leonardo. **Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2013.

SIMON, Nina. **The partipatory museum**.2010.Disponível em: <<http://www.participatorymuseum.org/>>.Acessoem: 01 out. 2013.

THALER, Richard H.; SUNSTEIN Cass R. **Nudge: improving decisions about health, wealth, and hapiness**. New Haven:Yale University Press, 2008.

VÁRZEA, Mariana. Todos estão convidados. In: MENDES, Luis Marcelo. (Org.). **Reprograme: comunicação, marca e cultura numa nova era de museus**. Rio de Janeiro: Imã Editorial, 2012.p. 8 - 11.

WILSON, Richard. Policy analysis as policy advice. In: MORAN, Michael; REIN, Martin; GOODIN, Robert E. (Orgs.). **The Oxford Handbook of public policy**. Oxford: Oxford University Press, 2008.p. 152 – 168.

WINSHIP, Christopher. Policy analysis as puzzle solving. In: MORAN, Michael; REIN, Martin; GOODIN, Robert E.(Orgs.). **The Oxford Handbook of public policy**. Oxford: Oxford University Press, 2008.p. 109 – 123.

WINTERSON, Jeanette. Ensaio Pessoal: Objetos de Arte. **Revista Serrote**, São Paulo, n. 11, s/n, jul. 2012.