

# DEPARTAMENTO DE MUSEOLOGIA – UMA FÁBRICA DE SONHOS

**NOVAES, Roseane Silva**

Bacharel em Museologia com Pós-Graduação em Administração de Museus. Há dez anos presta serviços profissionais de Museologia para a Marinha do Brasil, como servidora concursada e agora como consultora técnica da Empresa Sapiencia - Produções Culturais Ltda. Docente na Escola de Museologia da Universidade do Rio de Janeiro (2000 e 2001). Atualmente, professora no Curso de Pós-Graduação Internacional em Gestão, Valorização e Conservação de Bens Culturais da Universidade Estácio de Sá, no Rio de Janeiro. Como gestora de pessoal, destaca-se a participação no Grupo de Trabalho da Rio-92, coordenando atividades interdisciplinares de 57 profissionais e técnicos das esferas federal, estadual e municipal nas áreas de saúde, segurança, defesa civil e transporte para a realização da Conferência Indígena. Chefe do Departamento de Museologia do Serviço de Documentação da Marinha de 2001 a 2003. (e-mail: roseanenovaes@uol.com.br)

## RESUMO

*O artigo faz uma análise sobre o processo administrativo adotado e vivenciado pela a autora quando chefe de departamento técnico de Museologia criado em uma organização militar. Baseado no conceito da administração participativa, o método trouxe sucesso, eficiência e superação das deficiências técnicas a partir de melhor capacitação técnica do pessoal, motivação e modelos pouco ortodoxos que driblaram os paradigmas tradicionais da gestão de pessoal aplicada na organização.*

*A primeira parte do texto trata dos objetivos definidos pela nova direção da instituição sobre a gestão de espaços expositivos no Museu Naval e o tratamento técnico do acervo museológico de toda organização. Dá o panorama administrativo vigente, o extrato de hierarquia e a posição da autora no quadro funcional, além da análise da situação real – anterior à criação do departamento – relativa à gerência dos assuntos de Museologia.*

*A segunda parte narra a opção da administração aplicada e o passo a passo metodológico dessa aplicação, em que o enfoque foi o envolvimento e o compromisso dos subordinados com as metas estabelecidas.*

*Por fim, aborda a excelência dos resultados alcançados e as sementes plantadas .*

**Palavras-chaves:** gerenciamento de museus, Museologia, gestão de pessoal, administração participativa

## ABSTRATC

*The article analyzes the administrative process applied and experienced by the author when Head of the Technical Department of Museology created in a military institution. Based on the participative administration and better technical training of human resources, this method brought success and superation through motivation and non-orthodox models.*

*In the first part, it seeks to transmit the goals designed by the new direction of the institution about management of the exhibiting spaces of the Naval Museum and the technical treatment of the museological collection. It shows the current administrative panorama, the hierarchy pyramid and the author's hierarchical position in this institution, and also the analysis of the real situation pertinent to the management of the Museology subjects.*

*In the second part, it describes the option of the applied administration and the methodological, step by step, of this application where the focus was the commitment and the way subordinates were involved with the stablished goals. At last we will mention the register of the excellency of the results reached and the seeds we have planted.*

## INTRODUÇÃO

Gestão de pessoal é o maior desafio que uma pessoa imbuída de cargo de chefia tem que enfrentar. Além de capacitação técnica, esse gerente deverá cuidar e treinar liderança, observação, capacidade de síntese, a objetividade de suas atitudes, serenidade e o exercício

de humanidade. Conseguir um ponto de equilíbrio entre a meta a ser alcançada e o papel de cada funcionário na engrenagem é chave que abre as portas para o sucesso. Regimes jurídicos, limitações técnicas e operacionais, problemas pessoais, responsabilidade *versus* flexibilidade são elementos que, bem conduzidos, determinam o êxito de qualquer projeto.

Alcançar essa meta em uma estrutura homogênea já é um desafio. Alcançá-la em uma estrutura que, por seu perfil, aglutina classes de profissionais com diversas formações e muitas vezes incompatíveis, além de desafio, é uma oportunidade inigualável.

Percebe-se o desenvolvimento da criação e da execução de um projeto pelo resultado do produto apresentado. Sua aparência, apuro de acabamento, coerência informativa, linguagem aplicada, expressam para um observador informações precisas sobre a estrutura da instituição ou empresa criadora. No produto estará o discurso silencioso dos executores do projeto.

## **MUSEU NAVAL – ARQUITETURA ECLÉTICA, PROBLEMAS ECLÉTICOS**

Localizado no centro da cidade do Rio de Janeiro, em prédio dos 1900, o museu é uma instituição cuja criação remonta ao final do século XIX. Seu acervo teve origem em testemunhos históricos do conflito conhecido como Guerra da Tríplice Aliança, contra o Governo do Paraguai, com término em 1870. Ao longo de sua história, o museu passou por períodos de aberturas e fechamentos. Mas, pela tenacidade de um oficial visionário, chegou ao século XXI em franco profissionalismo na área de Museologia.

Em dezembro de 2000, o museu encontrava-se fechado ao público. Precisava de restauração e desinfecção de cupins do prédio e áreas de trabalho melhor definidas e equipadas. Nesse quadro, assumiu a direção do Serviço de Documentação da Marinha – SDM –, organização militar responsável pelo museu e demais espaços culturais da Marinha no Rio de Janeiro, o novo diretor, que definiu como uma das metas de sua gestão a reabertura do museu.

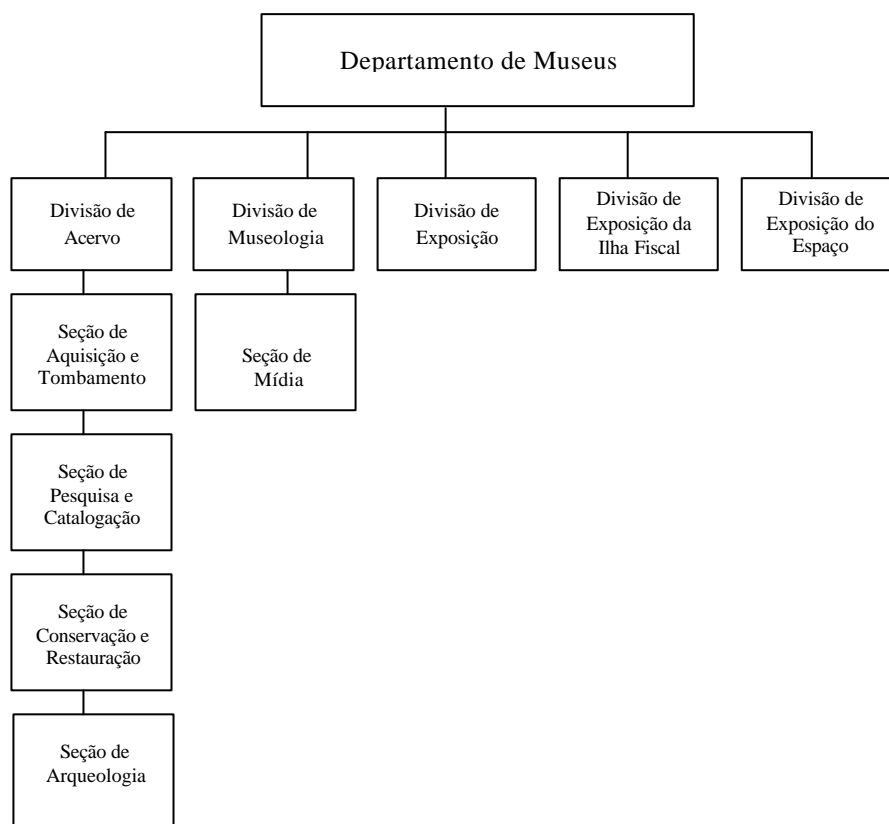
### **Situação dos recursos**

A direção contava com um quadro funcional técnico de três museólogas, uma auxiliar administrativa estudante de Museologia, uma restauradora de pinturas a óleo formada em Belas Artes, um modelista naval e seu auxiliar e um carpinteiro. A chefia desse grupo cabia sempre a um oficial não especializado (na época inexistia a carreira de oficiais museólogos).

### **Situação administrativa**

Desde 1995, a Museologia do Serviço de Documentação da Marinha vinha se destacando pela conquista de novos espaços expositivos abertos para visitação pública – o prédio das docas do Lloyd (na Praça XV, Centro do Rio de Janeiro), a Ilha Fiscal (na Baía de Guanabara, Rio de Janeiro), o Submarino-Museu *Riachuelo* e o Rebocador de Alto-Mar *Laurindo Pitta*. Da mesma forma, destacava-se pela qualidade das exposições temporárias e de longa duração, gerando o reconhecimento nacional e internacional. Apesar de todo esse crescimento, a Museologia, no organograma da organização militar (OM), existia como uma divisão, numa estrutura que desvinculava Museologia de exposição e denominava de Seção de Exposição ao setor responsável pela manutenção predial. O organograma também desvinculava a atividade de tombamento da atividade de catalogação do acervo museológico, vinculadas a seções distintas, quando na realidade um mesmo profissional desenvolvia todas as atividades relacionadas à gestão de acervo.

Assim estava a estrutura organizacional na área de Museologia:



Essa condição resultava em falta de equipe própria e treinada para apoio logístico em total dependência de outros setores para a realização de suas atividades museográficas, ação educativa, investigação e demais atividades. A situação gerava insatisfação e estresse. Para cada montagem de exposição, por exemplo, o tempo que se gastava solicitando serviços de outros setores ou com desgastes criados pela burocracia existente afastava o corpo técnico da chefia e resultava, ao final de cada projeto, num grupo de pessoas emocionalmente esgotadas.

Em relação ao acervo museológico, já havia um embrião de processamento técnico adequado, mas a estrutura e a escassez de técnicos para executar essa atividade mantinham um controle inadequado do patrimônio. Contávamos com a memória do poucos e excepcionais profissionais.

Com uma demanda de projetos muito alta, a Museologia estava prestes a entrar em colapso.

Para a situação de recursos financeiros limitados, a saída encontrada foi a busca de parcerias com empresas e governo federal, dispostas, as primeiras a vincular seus nomes à Marinha do Brasil em projetos de interesse público.

A Marinha não estava sozinha nessa busca de parceria. O mundo cultural do Brasil estava, e está, fazendo esse mesmo percurso. Para competir em nível de igualdade e com um diferencial de qualidade, a instituição optou por elaborar projetos de alto apuro técnico.

## O MILITAR: HIERARQUIA E DISCIPLINA

Militares são profissionais forjados para a defesa do País. É a sua missão. Podemos afirmar que esse é o seu “negócio”, a atividade fim da instituição. Os militares de carreira são iniciados nas lidas do comando desde estudantes, no início da adolescência.

A Marinha tem como missão a defesa do mar territorial, através dos meios flutuantes que compõem a esquadra, onde cada comandante é responsável por vidas humanas - a tripulação - pelo patrimônio (milhões de reais em navios) e pela imagem de seu país (o caráter de embaixada flutuante dos navios de guerra).

Longe vai o tempo das empresas dos descobrimentos, séculos XV e XVI, quando o ambiente de um navio era controlado por rígida disciplina traduzida por inimagináveis castigos corporais. Até o final do século XIX, os códigos de disciplina continuariam fazendo uso desses castigos corporais para a manutenção da ordem dentro de uma convivência possível entre comandantes e comandados. O autor Hélio Leôncio Martins<sup>1</sup>, marinheiro de alta patente e pesquisador de História Naval, narra como era o convívio entre guarnição e comandante:

*Barcos de madeira de tamanho reduzido<sup>2</sup> transportavam tripulações desproporcionalmente numerosas<sup>3</sup> por exigência da manobra dos panos<sup>4</sup>, ao mesmo tempo que se tinha de guarnecer quase uma centena de canhões, demandando, cada um, muitos artilheiros para carregá-lo pela boca com soquetes de pólvora e projetis, e trazê-los em bateria, após o tiro, usando aparelhos multiplicadores de força.*

*O que a operação vélica pedia de inconsciência do perigo, de robustez física, de agilidade, só pode imaginar quem viu um homem apoiado com a barriga na verga do mastro, a 40 metros de altura, os pés mal pousados em “estribos”, que eram cabos finos e oscilantes, as mãos ocupadas em colher enormes extensões de lona grossa e molhada, com o navio dando balanços e caturros, o vento zunindo, a chuva encharcando-o e tirando-lhe a visão.*

*Um ser normal, amante da vida, acostumado aos confortos da civilização, seria incapaz de resistir a essas torturas. Acresce que aqueles diminutos esquifes de madeira permaneciam no mar centenas de dias, com alimentação deteriorada e reduzida, escorbuto corroendo as gengivas pela falta de vitaminas, a água tornando-se a cada momento mais poluída.*

*O recrutamento de homens capazes de suportar as asperezas desta vida tinha que ser feito à força, entre a ralé da humanidade, não exigindo dos recrutados mais do que destemor quase animal dos perigos, agilidade, força física e a ferocidade necessária para os entreveros nas abordagens, quando se combatia face a face, com espadas, sabres e picas, nas pequenas áreas dos conveses dos navios atracados borda a borda.*

[ ... ]

*Na solidão dos oceanos, longe de qualquer recurso ou possibilidade de intervenção terrestre, manter aquelas feras dentro da disciplina, sem a qual não só o êxito das campanhas como a própria sobrevivência do navio, quando acossado pelos elementos, perigava, só era conseguido com tratamento impiedoso, traduzindo-se na virulência dos códigos que regiam as punições na época. A chibata era o castigo mais suave, reservado para as faltas leves. As outras penalidades aplicadas, por exemplo, na Marinha inglesa do século XVIII (sendo algumas delas mantidas até o início do século XIX) eram bem mais ferozes ...*

A tradição e a forte hierarquia foram mantidas. Modernamente outras formas de manter a disciplina são utilizadas, tais como a formação profissional das praças<sup>5</sup>, o conhecimento dos códigos de conduta, as promoções, o reconhecimento profissional e militar .

<sup>1</sup> MARTINS, Hélio Leôncio, **A Revolta dos Marinheiros – 1910**. Rio de Janeiro: Companhia Editora Nacional, 1988 (Brasiliense, volume 384), p. 86 – 87.

<sup>2</sup> Os barcos da frota cabralina tinham entre 23 e 25 metros de comprimento, já os barcos do século XVII e século XVIII dobravam em comprimento.

<sup>3</sup> A tripulação dos barcos da frota cabralina era de cerca de 120 homens.

<sup>4</sup> Panos = velas.

<sup>5</sup> Praças são os militares de marinheiro a suboficial.

Uma outra característica do sistema militar é a movimentação a cada dois anos (transferência de uma Organização Militar – OM – para outra OM).

Todas as OM da Marinha seguem o modelo administrativo baseado na hierarquia e disciplina. Na área cultural não é diferente. Convivem num mesmo ambiente profissionais militares forjados para a defesa do País, profissionais civis de nível superior da área das Ciências Humanas e, na base da pirâmide, civis artesãos, artífices e auxiliares em geral. A esse grupo agregaram-se os militares do quadro técnico: bibliotecários, arquivistas, historiadores, arquitetos, programadores visuais com formação acadêmica no mundo civil após um ano de curso preparatório, oficiais.

A pirâmide administrativa da OM em que estava inserida a área de Museologia, estava assim:



O encontro dessas formações sempre gerou atritos. A falta de clareza nas funções e papéis de cada profissional resultava sempre em mal-entendidos. Existiam distorções administrativas que geravam muitas frustrações, perda de tempo e qualidade nos serviços realizados.

Focalizando especificamente o segmento de profissionais civis, no qual a autora estava inserida, percebia-se um ambiente com claras divisões comportamentais: aqueles profissionais que produziam sem a preocupação com destaque e ascensão funcional; aqueles outros ressentidos com a situação vigente, portanto desestimulados, mas sem coragem de buscar outra colocação no mercado de trabalho e aqueles que gostariam de ser militares e “atendiam” a esse desejo sendo “amigos do rei”. Essa última situação, entre todas, é a mais perversa, pois facilitava a disseminação de maledicências.

Nesse ambiente, a autora foi convidada pelo novo diretor para, contra todas as tradições estabelecidas e previsões possíveis, criar e chefiar o Departamento de Museologia. Graças à visão desse diretor foram cumpridas as metas estabelecidas para sua gestão quando, dando uma guinada de 180°, foi adotado um sistema de gerência que a teoria da administração classifica de administração participativa.

## **CONHECENDO AS METAS**

Meta principal, definida em 2001: reabertura do Museu Naval

Prazo máximo : 26 de agosto de 2002

### **Atividades imediatas**

- criação do departamento de Museologia;
- regimento interno para o departamento;
- redimensionamento dos espaços administrativos;
- definição de uso dos ambientes de circulação de público do Museu Naval;

- especificações técnicas para obras civis: intervenções estruturais, adequação de sanitários, áreas de alimentação, iluminação natural e artificial, bistrô, restauração predial;
- atividades de médio prazo;
- aquisição de equipamentos (desde faca *olfa* até *scanner*);
- aquisição de mobiliário (desde luminária até mesa de maquete);
- pessoal: contratação e transferência;
- treinamento de equipe;
- projeto de adequação estrutural de Reserva Técnica, na Ilha Fiscal;
- obras civis da Reserva Técnica;
- acervo: listagem, triagem e transferência para a Ilha Fiscal e acondicionamento técnico (início).

#### **Atividades de longo prazo**

- elaboração de projetos museológicos para captação de recursos financeiros;
- elaboração do projeto de ação educativa para o museu;
- elaboração e montagem do projeto da exposição do Pátio das Armas para a reinauguração do museu.

Importante: Em paralelo a essa meta, o embrionário departamento mantinha sua rotina de atividades inerentes à condição técnica da área de Museologia, atendendo a toda a Marinha: na área de museografia, com a manutenção de exposições já existentes, consultoria técnica, exposições temporárias; na área de acervo, com visitas de inspeção, captação de acervo, tratamento técnico de acervo e consultorias técnicas; e, na área de ação educativa, com a supervisão da atividade no Espaço Cultural da Marinha.

## **CRIANDO UM DEPARTAMENTO**

*“A Museologia é a área do conhecimento que estuda o fenômeno MUSEU e suas relações com o Real - a partir das interações entre homem, cultura e natureza, no âmbito dos diferentes sistemas de pensamento. Situada no campo das ciências humanas, faz interface permanente com as demais ciências deste campo, e também com a Filosofia, a História da Arte, as Ciências Naturais e Biológicas e as Ciências Exatas. Divide-se em Museologia Teórica e Museologia Aplicada - esta última, dedicada ao estudo das metodologias e técnicas de investigação, documentação, informação, preservação, conservação, comunicação e administração relativas ao Museu. Os estudos de Museologia tomam como base o conceito de PATRIMÔNIO INTEGRAL (natural e cultural) - ou seja, o conjunto de referências materiais e não-materiais definidoras da IDENTIDADE dos diferentes grupos humanos, no tempo e no espaço.”<sup>6</sup>*

Em termos administrativos, para viabilizar esse conceito, dividiu-se a estrutura organizacional do departamento em setores que se inter-relacionavam. No caso narrado, a ordenação que melhor atendeu às necessidades técnicas foi a seguinte:

#### **Departamento de Museologia**

- *Divisão de Acervo:*

---

<sup>6</sup>Conceituação de Museologia da Escola de Museologia, UNIRIO, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.unirio.br/cch/graduacao/museologia/museologia.htm>>. Acesso em: junho de 2005.

Investigação, captação, tratamento técnico, transporte, transferências, consultoria sobre legislação de patrimônio.

- *Divisão de Museografia:*

Exposições e todo o detalhamento técnico de projeto expográfico.

- *Divisão de Ação Educativa:*

Teatralização das exposições, atividades lúdico-pedagógicas, visitas guiadas, monitoria

- *Divisão de Restauração e Pesquisa de Patrimônio:*

Restauração de acervo, supervisão de restauros.

- *Divisão de Arqueologia Subaquática:*

Investigação e tratamento de acervo de resgates arqueológicos.

- *Secretaria – para dar suporte à estrutura acima:*

Foi formada por escreventes militares, por serem conhecedores dos trâmites burocráticos da instituição.

### **Recursos utilizados para a formação da equipe**

A estratégia escolhida foi a de “caçadores de talentos”. No âmbito militar, garimpando a prata da casa, foram transferidos militares cujos perfis atendiam à demanda, quer profissional, quer pessoal. Para os cargos de profissionais técnicos, entrevistas e indicações possibilitaram a escolha de bons profissionais do mercado de trabalho. E, aproveitando o período de docência na Escola de Museologia da UNIRIO, a autora escolheu estagiários entre os melhores alunos de turmas em que lecionou.

## **NAVEGANDO POR MARES NUNCA DANTES NAVEGADOS: ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA, A METODOLOGIA APLICADA PARA ALCANÇAR A META**

De acordo com Antonio César Amaru Maximiano:

*A administração é processo ou atividade dinâmica , que consiste em tomar decisões sobre objetivos e recursos. O processo de administrar [ ... ] é inerente a qualquer situação em que haja pessoas utilizando recursos para atingir algum tipo de objetivo. A finalidade última do processo de administrar é garantir a realização de objetivos por meio de aplicação de recursos.<sup>7</sup>*

Nessa altura do processo, tinha-se objetivos bem definidos, conhecimento técnico, ciência dos entraves burocráticos, recursos financeiros e limitados recursos humanos. Tinha-se decisões tomadas, um planejamento exequível, organização e direção. Faltava a equipe de execução e controle.

O maior desafio a ser superado era aparar as arestas do complexo encontro de profissionais de formações diferentes, níveis de escolaridade diferentes e interesses diferentes. Vale registrar que ter chefe civil e mulher, num universo tradicionalmente masculino, criou uma situação inusitada para todos os militares transferidos para o departamento.

O que unia o grupo era o sistema de administração tradicional, já que este modelo é usual na maioria das empresas, não sendo um privilégio da Marinha do Brasil, portanto conhecido e aceito por todos.

---

<sup>7</sup> MAXIMIANO, Antonio Amaru. **Teoria da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada, São Paulo: Atlas, 2000, p. 25.

O caminho escolhido foi não colidir com valores arraigados em cada profissional, mas liderar adotando um grande diferencial no trato interpessoal. Assim, as estratégias da administração participativa foram aplicadas com resultados positivos.

Sobre esse modelo administrativo, Amaru Maximiniano<sup>8</sup> esclarece:

*“As estratégias da administração participativa agrupam-se em quatro categorias principais: aprimoramento da informação, participação no processo decisório, participação na direção e participação nos resultados.”*

Onde, aprimoramento da informação quer dizer *“aprimorar os canais de comunicação com funcionários, clientes e outras pessoas que têm algum tipo de relacionamento ou interesse na organização”*.<sup>9</sup>

Participação no processo decisório - *“Significa consultar as pessoas, individualmente ou em grupo, sobre a solução de problemas, no nível do local de trabalho”*.<sup>10</sup>

Participação na direção - Possibilita à equipe *“participar institucionalmente da estrutura de poder da organização”*.<sup>11</sup>

Participação nos resultados - Confere o *“fechamento do círculo do mecanismo da recompensa; se as pessoas participam dos problemas e decisões, também devem de alguma maneira beneficiar-se dos resultados de seu esforço”*.<sup>12</sup>

No caso citado, agrupou-se metodologicamente em duas fases distintas: fase de consolidação e fase de ação. Para cada categoria de estratégia citada foram usadas as seguintes técnicas:

### **Aprimoramento da informação**

Compreendendo como produto o conhecimento oriundo de investigação a partir de um bem cultural, o cliente, no caso do espaço museológico, é o visitante e o pesquisador. Para ouvir esses segmentos lançamos mão de questionários e avaliações escritas pelo público visitante dos diversos espaços expositivos da instituição.

Quanto à comunicação com os funcionários, as técnicas utilizadas foram aplicadas em três situações distintas e decisivas para a consolidação do departamento:

1º para o engajamento dos antigos funcionários - comunicando a criação do novo departamento e convidando-os a permanecerem na equipe;

2ª para o comprometimento dos novos membros da equipe - comunicando aos contratados e transferidos, civis e militares, as metas do departamento e as estratégias de ação;

3º para a implantação do novo modelo administrativo - reunião semanal de coordenação (de caráter obrigatório), onde toda a equipe passou a se conhecer e entrar em contato com o trabalho de cada um. Todos foram estimulados a expor seus pontos de vista, sugerir processos e assumir responsabilidades perante o grupo. Essa técnica manteve-se durante todo o exercício da chefia.

Na fase de ação, manteve-se a reunião semanal de coordenação e agregaram-se duas outras modalidades de comunicação com os funcionários quais sejam:

### **Administração visual**

Implantação de sistema de quadros informativos, na área do departamento, com as metas estabelecidas e já alcançadas, datas de aniversário, elogios e críticas externas, legislação, programação de reuniões, mutirões e ... brincadeiras.

---

<sup>8</sup> Idem p. 466.

<sup>9</sup> Op. cit. p. 467.

<sup>10</sup> Idem p. 468.

<sup>11</sup> Idem p. 472.

<sup>12</sup> Idem p. 473.



## **Redução da distância social**

Para dissolver o mal-estar dos militares em relação à condição da autora de civil, mulher e chefe, o bom humor e o respeito mútuo foram as principais armas. Mas o marco dessa nova forma de administrar foi protagonizado pelo diretor, quando, na ocasião de um mutirão para a montagem da primeira exposição do departamento, já após o expediente regular, ele nos surpreendeu com um lanche que, espontaneamente, preparou, servindo um a um: carpinteiros, eletricitas, faxineiros, estagiários e museólogos.

## **Participação no processo decisório**

Essa modalidade foi assim aplicada:

Decisão consultiva - consultas aos profissionais de cada área de ação, individualmente ou em grupo (preferencialmente em grupo);

Decisão colaborativa - consultas a toda equipe do departamento, com decisão por consenso, na reunião de coordenação;

Decisão delegada - decisões tomadas por equipe ou profissional;

responsável pelas divisões técnicas, sem passar por revisão ou aprovação da chefia.

Descentralização - Consistiu em dar autonomia total ao museólogo na administração de um projeto museológico. Desde estratégia de ação, escolha de equipe, expografia ou soluções técnicas até a execução.

Na fase de execução instituímos o sistema de mutirão, quando **todo** o departamento se voltava para o sucesso do empreendimento.

## **Participação na direção**

A participação na direção foi atendida com a técnica de rodízio de chefia – a cada ausência por férias ou viagens, um membro da equipe assumia a função, possibilitando maior conhecimento do papel de controle do departamento.

Outra modalidade consistiu em delegar aos militares a sua auto-avaliação funcional (ocorrência semestral).

## **Participação nos resultados**

No universo empresarial, a participação nos resultados alcançados pelos empregados pode ser qualificada, quantificada e aplicada a partir da decisão da política estabelecida pela direção da empresa. Participação em lucros, promoções, prêmios em viagens e cursos são os mais utilizados reconhecimentos de dedicação de uma equipe.

Na administração pública, militar ou civil, a legislação não permite estipular modalidades de motivação de pessoal alterando salários ou proporcionando promoções por destaque. Solucionou-se a questão com alguns procedimentos justos e possíveis para qualquer tipo de organização.

Procedimentos aplicados:

- Registro de autorias - Identificação de autorias nos créditos das exposições e/ou projetos escritos de todos os níveis;
- Flexibilização de jornada - máxima: não importa a que horas nem onde produzir, precisa-se de metas cumpridas com qualidade e dentro dos prazos estabelecidos pela equipe;
- Visitas técnicas, aulas práticas - Aulas práticas de museologia com a participação de todos – desde motorista até o Diretor –, em museus e outras instituições afins;

- Sistema de folgas - Compensação das horas extras trabalhadas quando das montagens de exposições e mutirões;
- Participação social - Convites oficiais extensivos a toda a equipe para as festividades e inaugurações de exposições;
- Passeio marítimo.

## Considerações sujeitas às novas considerações

O gerenciamento consiste em um grupo de atitudes aplicadas no dia-a-dia de uma organização com a intenção de atingir metas claras e objetivas. Desse processo destacaram-se algumas técnicas bem-humoradas e criativas que serviram para “higienizar” o ambiente:

**Out-futrica** – sistema de multas aplicadas a quem incentivasse a veiculação de indiscrições ou de observações maldosas. Ao final de cada mês, o dinheiro arrecadado era convertido em lanche vespertino.

**Grupos de estudos** – criado para nos manter atualizados sobre questões inerentes à gestão de bens culturais.

**Mutirão** – atividade específica e eventual em que todos atuavam, literalmente, botando a mão na massa. Realizados para transferência de acervo, montagens de exposição, higienização e acondicionamento de acervo, elaboração de projetos, limpeza e mudanças de salas de trabalho.

**Festas temáticas** – reuniões para comemorações de aniversários, “arraial museológico”, amigo-oculto, finalizações de projetos, churrascos, *happy hour*.

**Reuniões de coordenação** – encontros semanais que permitiam dirimir dúvidas e evitar mal entendidos. Sempre intermediadas pela chefia e conduzidas com cordialidade, propiciava um ambiente harmonioso.

Cabe destacar a importância definitiva dessa modalidade para integrar a ação das pessoas. Todos passaram a perceber seu papel na engrenagem do departamento e contribuir para a qualidade dos resultados. Como afirma Amaru Maximiano, *a qualidade é problema de todos e envolve todos os aspectos da operação da empresa*<sup>13</sup>.

### E, assim ...

Esse conjunto de estratégias de gerenciamento criou um forte espírito de corpo. Percebiam-se os resultados positivos dessa forma de gerenciar pelos sorrisos constantes de todos, pela alegria com que o diretor era recebido nas suas visitas diárias ao departamento e pelas surpresas com que o grupo se presenteava.

Certa vez, por livre iniciativa, os quatro mais jovens militares da equipe, encarregados da secretaria, permaneceram no departamento após o expediente, para solucionar, ou minimizar, o problema crônico do sistema de informática disponível na época.

Outro momento de destaque foi o trabalho hercúleo do mutirão que, chefiado pela Divisão de Acervo, listou, embalou e transferiu 15.000 peças para outro prédio, num período de 20 dias.

Outro bom exemplo foi quando, na finalização da montagem de uma exposição, quando já ia longe o dia, o cansaço se manifestou. Mas parte da equipe – a maioria estagiários – se opôs à determinação da chefe de encerrar as atividades. Optaram por finalizar a tarefa e deixar a exposição pronta para a inauguração, decisão acatada pela chefia, que nada teve a fazer senão permanecer no local, trabalhar, ouvir *Beatles* e providenciar o lanche da noite.

## A FÁBRICA DE SONHOS A TODO VAPOR – RESULTADOS ALCANÇADOS E SEMENTES PLANTADAS

---

<sup>13</sup> Op. Cit; p. 198.

Num grupo heterogêneo como o formado, seria ingênuo supor que todos os componentes da equipe tivessem sido totalmente contagiados pelo tipo de gerência aplicado. Havia aqueles claramente resistentes. Havia os medianamente comprometidos. Mas havia um forte sentimento de equipe e de satisfação pelas realizações, que suplantavam pensamentos e vozes dissonantes. Prova disso está no volume de resultados de qualidade alcançados, abaixo discriminados, naqueles dois anos, permitindo, ainda hoje, uma colheita profícua.

### **Museografia**

Exposições de longa duração: 4 projetos museológicos completos formatados para captação de recursos financeiros.

Exposições temporárias: 11 projetos prontos, montados e desmontados

Exposições itinerantes: 2 projetos prontos, montados e desmontados

### **Ação Educativa**

4 projetos específicos para exposições temporárias com teatro e atividades lúdico-pedagógicas

### **Acervo**

Reserva Técnica – projeto de adequação de áreas na Ilha Fiscal para reserva técnica: supervisão de obrascivis, compra de equipamentos, montagem .

Transferência de 15.000 peças – listagem, acondicionamento e supervisão de transporte.

Catálogo sistematizado de 2.000 peças.

Higienização e acondicionamento de 5.000 peças.

### **Projetos especiais**

SGM 501 – conjunto de normas técnicas de gestão de acervo museológico para a Marinha.

Fundação Vitae – projeto de acondicionamento técnico de acervo.

Visitas técnicas – 14 aulas práticas de museologia em outras instituições.

Consultorias técnicas – 7 atendimentos a outras OM com elaboração de projetos museológicos de médio porte.

Coordenação-geral do projeto de revitalização museológica do Museu Naval.

Reabertura do Museu Naval (meta principal, alcançada antes do prazo estabelecido)

Exposição “ A Evolução do Armamento dos Descobrimientos até 1910” – projeto, montagem e inauguração em 26 de agosto de 2002

### **Resultados pessoais**

O departamento, em fevereiro de 2003, contava com 33 funcionários. Desses funcionários, destacam-se alguns exemplos de atitudes que confirmaram o valor da mudança de modelo no trato interpessoal e no ambiente profissional

Todos os dez estagiários formaram-se. Entre eles, uma faz mestrado; dois fazem pós-graduação; uma tornou-se sócia da autora na empresa Sapiientia Produções Culturais Ltda.; cinco estão trabalhando na área e uma é professora de dança.

- Três museólogas são oficiais da Marinha.
- Um museólogo é outro sócio da autora na empresa Sapiientia Produções Culturais Ltda.

- Dois sargentos voltaram a estudar e estão cursando Matemática e Biologia.
- Um cabo prestou concurso público e ,aprovado, transferiu-se para o Ministério da Saúde.
- Um marinheiro foi selecionado para cursar no centro de instrução da Base Aeronaval.
- Um cabo eletricista foi aprovado para cursar na Escola de Sargentos.

### **Conseqüências**

O diretor se transformou num entusiasta freqüentador da vida cultural da cidade, facilmente encontrado em museus, espaços culturais, em recitais e concertos ou em investigações das relíquias arquitetônicas existentes.

A chefe do departamento é a autora desse trabalho !



*Departamento de Museologia do Serviço de Documentação da Marinha entre 2001 e 2003*

### **Referências bibliográficas**

MARTINS, Hélio Leôncio, **A Revolta dos Marinheiros – 1910**. Rio de Janeiro:Companhia Editora Nacional,1988 (Brasiliana, volume 384).  
 MAXIMIANO, Antonio Amaru. Teoria da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada, São Paulo: Atlas, 2000.