



Planejamento estratégico em museus públicos: uma análise cienciométrica

Anderson Henrique dos Santos Araújo¹

João Paulo Celestino Lima²

Resumo: A ênfase no planejamento estratégico em museus traz à tona os principais elementos para uma análise gestorial desse bem de uso comum. Para esse estudo, considerou-se o período de 2016 a 2020, com objetivo de construir um portfólio de artigos. Tal seleção, realizou-se por meio da metodologia *ProKnow-C* (*Knowledge Development Process Constructivist*), cujo resultado cienciométrico/bibliométrico, após utilização dos instrumentos de pesquisa, foram trinta artigos alinhados com o tema. Após leitura integral destes, concluiu-se que as principais discussões em torno do planejamento estratégico se agrupavam em cinco grandes blocos: 1) Modernização dos museus: não apenas estrutural, mas também digital; 2) Políticas Públicas: que ainda apresentam dificuldades relativas à dispersão territorial; 3) Plano Museológico: vantajoso por apontar diretrizes seguras para o planejamento eficaz; 4) Uso de ferramentas estratégicas: o *BSC* e análise *SWOT* são as mais utilizadas; 5) Tendências contemporâneas: as principais são contrato de gestão e diversidade tipológica dos museus. Desse modo, pelo alto dinamismo do assunto, sugere-se estudos mais aprofundados em cada um dos blocos.

Palavras-chave: Gestão de Museus; Planejamento Estratégico; Bibliometria.

Strategic planning in public museums: a scientometric analysis

Abstract: The emphasis on strategic planning in museums brings to light the main elements for a management analysis of this asset in common use. For this study, the period from 2016 to 2020 was considered, with the objective of building a portfolio of articles. Such selection was made using the *ProKnow-C* (*Knowledge Development Process Constructivist*) methodology, whose scientometric / bibliometric results, after using the research instruments, were thirty articles aligned with the theme. After reading them in full, it was concluded that the main discussions around strategic planning were grouped into five major blocks: 1) Modernization of museums: not only structural, but also digital; 2) Public Policies: which still have difficulties related to territorial dispersion; 3) Museological Plan: advantageous for pointing out safe guidelines for effective planning; 4) Use of strategic tools: *BSC* and *SWOT* analysis are the most used; 5) Contemporary trends: the main ones are management contracts and typological diversity of museums. Thus, due to the high dynamism of the subject, further studies are suggested in each of the blocks.

Keywords: Museum Management; Strategic Planning; Bibliometry.

Introdução

A função dos museus vai além do mero entretenimento, visto que, há outros propósitos: ações culturais, ampla acessibilidade e preservação do patrimônio. Entenda-se por acessibilidade, não apenas questões

1 Graduação e Mestrado em Ciências Econômicas (Universidade Federal de Alagoas). Professor Assistente da Universidade Federal de Alagoas (Campus Arapiraca). Pesquisador do Laboratório de Administração Pública Aplicada – LAPA-UFAL. E-mail: anderson.hsa@gmail.com

2 Graduação em Administração Pública (Universidade Federal de Alagoas). E-mail: jplslegio@outlook.com

estruturais, mas também econômicas, informacionais, educacionais, etc. A busca pelo desenvolvimento sustentável (manutenção, prevenção e crescimento) dessas organizações passa, necessariamente, pelo planejamento estratégico, de modo a orientar o gestor na consecução dos objetivos organizacionais e evitar danos ao patrimônio cultural, que muitas vezes são irremediáveis. Ademais, a gestão museológica compreende, dentre outras coisas, segundo publicação do ICOM (International Council Of Museums), processos estratégicos e de planejamento gerais das atividades do museu (Desvallées; Mairesse, 2013).

É natural que haja estudos e discussões sobre o estabelecimento de planos para se retornar à normalidade em momentos de crise gerencial; pois a má governança tende a dificultar a exequibilidade no alcance dos objetivos organizacionais (Schmidt; Mello; Cavalcante, 2020, p. 7-8). Tem-se como exemplo, dois incêndios que afetaram importantes patrimônios nacionais: o Museu de Língua Portuguesa (2015) e o Museu Nacional (2018). Ambos com manutenções negligenciadas, resultado (ao menos indiretamente) da redução dos repasses federais às instituições museológicas (Almeida; Bosso, 2019). A perda dos respectivos acervos é imensurável em termos valorativos, contudo, para Kellner (2019, p.5), diretor do Museu Nacional, “[...] entre 75% e 78% do acervo foi afetado pelo incêndio”.

Nesse contexto, tem-se a relevância da gestão estratégica, visto que esta perpassa o diagnóstico organizacional, indo até o controle dos resultados. Ademais, a também relevância do planejamento estratégico, conceituada como as ações para alcance dos objetivos com base na análise do ambiente (interno e externo), para que se possa obter vantagens futuras (Maximiano, 2000). Durante esse processo, as organizações lidam com forças, oportunidades, fraquezas e ameaças; assim, precisam adaptar-se, constantemente, a própria realidade dentro do contexto em que estão inseridas.

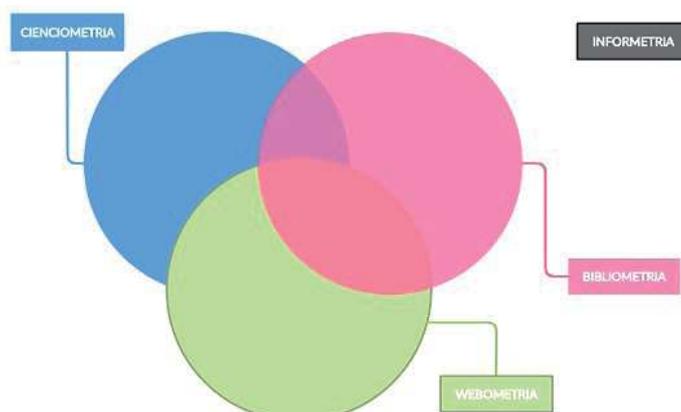
No Brasil, o planejamento estratégico de museus ganhou incentivo após a Lei 11.904/2009, que delibera o Estatuto dos Museus, sugerindo aos gestores a elaboração de um plano museológico que seja global e integrador, e direcione as ações para o alcance da sustentabilidade. Nesse sentido, o objetivo deste trabalho é construir um portfólio de estudos relevantes no âmbito nacional acerca da gestão estratégica de museus, utilizando ferramentas bibliométricas e cienciométricas. Para tanto, o artigo terá a seguinte estrutura: Na seção 2 serão apresentadas as principais técnicas quantitativas de avaliação informacional. Em seguida (seção 3), a metodologia *ProKnow-C* com objetivo de clarificar o processo de seleção dos artigos e posterior tratamento dos dados. Na seção 4, tem-se os resultados e discussões do levantamento quantitativo. Na seção 5, o planejamento estratégico em museus é teorizado de acordo com as principais abordagens do portfólio selecionado. Por fim, na seção 6 teremos as principais conclusões.

Técnicas quantitativas de avaliação informacional

A construção de referenciais teóricos para a investigação científica exige métodos confiáveis que garantam a relevância das fontes utilizadas. Com esse intuito, as bases de dados são usadas para investigar as contribuições mais relevantes em uma determinada área do conhecimento. Vanti (2002, p.153) comenta que “[...] existem diversas formas de medição voltadas para avaliar a ciência e os fluxos da informação. Dentre estas, cabe citar a bibliometria, a cienciométrica, a Informetria e a mais nova delas, a webometria.” O autor supracitado afirma ainda a grande dificuldade em distinguir o limite entre elas, dada a semelhança

de funções, não obstante, com focos distintos na propagação do conhecimento científico, como pode ser observado na figura 1, utilizando o diagrama de Venn.

Figura 1– Inter-relação entre os subcampos Informacionais.



Fonte: Os Autores, adaptado de Vanti (2002)

Conceituando as definições técnicas, temos que:

- I. Bibliometria: São estudos estatísticos de citação e produtividade científica com base em fontes secundárias; portanto, faz uso da informação registrada (livros, banco de dados, etc.), para a análise quantitativa.
- II. Cienciométrica: Investiga aspectos quantitativos de determinada disciplina ou assunto específico de interesse, a fim de saber como a ciência tem sido produzida e de que modo os diversos pesquisadores se comunicam em relação a certa área do saber.
- III. Informetria: Estuda a produção da informação independente de formato, classe social ou registros formais e acadêmicos.
- IV. Webometria: Trata-se de utilizar métodos informétricos para aplicá-los a *World Wide Web*, principalmente, através das ferramentas de busca.

Complementando, o Quadro 1 especifica cada processo e suas respectivas características:

Quadro 1 – Métodos quantitativos

Tipologia	Bibliometria	Cienciométrica	Informetria
Objetos de estudo	Livros, documentos, revistas, artigos, autores, usuários	Disciplinas, assunto, áreas, campos	Palavras, documentos, bases de dados
Variáveis	Números de empréstimos (circulação) e de citações, frequência de extensão de frases etc.	Fatores que diferenciam as subdisciplinas. Revistas, autores, documentos. Como os cientistas se comunicam.	Difere da cienciométrica no propósito das variáveis; por exemplo, medir a recuperação, a relevância, etc.
Métodos	Ranking, frequência, distribuição	Análise de conjunto e de correspondência.	Modelo vetor-espaço, modelos booleanos de recuperação, modelos probabilísticos, linguagem de processamento, abordagens baseadas no conhecimento, tesouros.
Objetivos	Alocar recursos: tempo, dinheiro etc.	Identificar domínios de interesse. Onde os assuntos estão concentrados. Compreender como e quando os cientistas se comunicam	Melhorar a eficiência da recuperação.

Fonte: McGrath (*apud* Macias-Chapula, 1998)

Uma das dificuldades durante o processo de mapeamento científico consiste em identificar, em meio ao excesso de informação disponível, quais são relevantes para a pesquisa. Visando solucionar essa lacuna, a bibliometria é uma importante ferramenta metodológica utilizada para esse afunilamento e respectiva avaliação da produção científica.

Análises cooperativas tornam possível identificar redes científicas e revelar os elos entre países, instituições e pesquisadores, assim como permitem conhecer o impacto dos principais programas e organizações. A Cienciometria também traz à luz a estrutura das disciplinas científicas e as conexões entre elas. (MACIAS-CHAPULA, 1998, p. 137).

Ademais, observa-se as principais aplicações da análise bibliométrica, sintetizadas no quadro 2:

Quadro 2 – Aplicações da análise bibliométrica

APLICAÇÕES DA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA
<ul style="list-style-type: none"> • Mapeamento de uma área específica do conhecimento; • Modelagem matemática de aspectos dinâmicos da literatura científica; • Identificação de áreas de excelência, associações temáticas, interdisciplinaridade, redes de colaboração científica, temas emergentes e lacunas na produção do conhecimento científico, e • Produção de indicadores bibliométricos

Fonte: Hayashi (2013, p. 89)

Em relação a esse último ponto (produção de indicadores bibliométricos), são opções que o pesquisador possui, dentro do *software* gerenciador das publicações, para cruzar os dados previamente selecionados no banco de dados, e assim realizar as mais diversas análises quantitativas, segundo sua necessidade. Serão esses indicadores (quadro 3) que possibilitarão comprovar quais os autores têm mais influência em determinado campo do conhecimento e como interagem entre si, quais as universidades que mais produziram sobre uma temática específica, ou ainda, quais palavras-chave se destacam dentre as publicações analisadas, etc.

Quadro 3 – Indicadores mais comuns de abordagem comparativa no estudo métrico

INDICADORES	DEFINIÇÃO
Nº de publicações	Reflete a dinâmica da produção científica
Nº de citações	Reflete o impacto da publicação ou assunto
Coautoria	Reflete o grau de colaboração
Mapas de campos	Refletem a posição relativa de um país na produção científica

Fonte: Os Autores, adaptado de Macias-Chapula (1998)

Vale ressaltar que há fragilidades nesse processo, as quais o pesquisador não pode controlar, e que só poderão ser sanadas por meio da avaliação (qualitativa) do conteúdo dos artigos que compõem o portfólio, a fim de aprofundar análises. Por exemplo, dados inconsistentes na base informacional, limitação de recursos do *software* escolhido para gerenciar a análise, etc. (HAYASHI, 2013).

Assim, além do mero levantamento informacional, é necessário qualificar a informação mapeada, utilizando técnicas e ferramentas específicos. Visando solucionar esse gargalo, diversas pesquisas construíram metodologias analíticas, como o *ProKnow-C*.

Metodologia

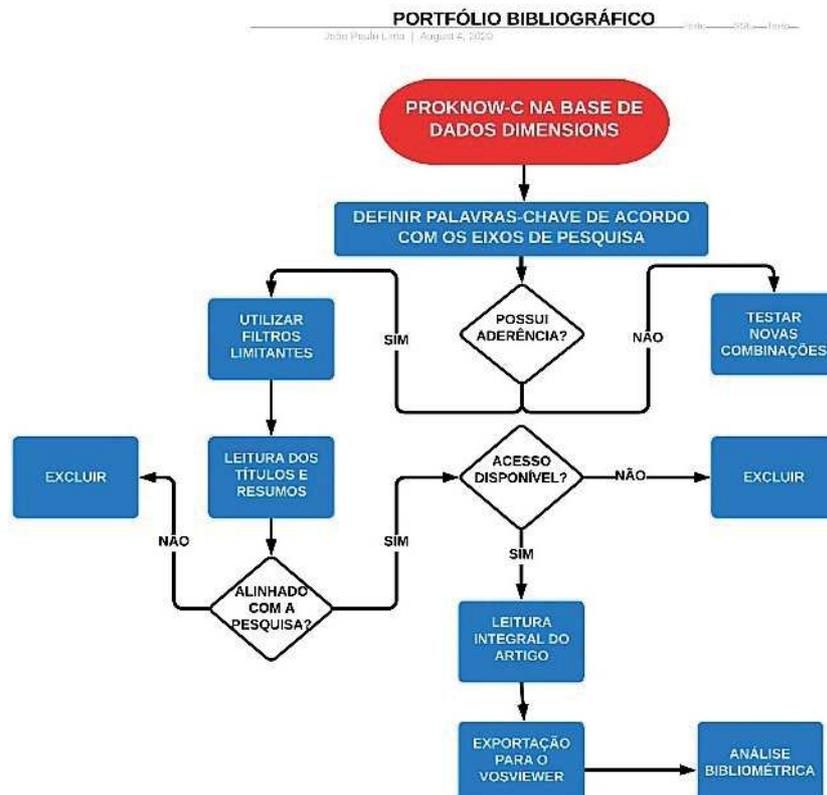
No que se refere ao procedimento metodológico adotado na pesquisa, o *ProKnow-C* consiste em definir, de acordo com o (s) eixo (s) de pesquisa, as palavras-chave para realizar a busca de artigos no banco de dados escolhido. Exemplo: I) Planejamento estratégico e II) Gestão de museus. A pesquisa focou na produção nacional.

Não obstante, querendo reduzir a subjetividade das escolhas, adotou-se os passos seguintes (*Proknow-C*):

- 1) Teste de aderência: após realizar a busca das palavras-chave, escolhe-se aleatoriamente dois ou três artigos a fim de constatar a coerência deles com as palavras-chave pesquisadas. Neste caso, houve harmonia. Do contrário, dever-se-ia realizar novas buscas através de outras palavras-chave.
- 2) Utilizou-se os filtros limitantes: A) limite de tempo das publicações: de 2016 a 2020. Esse período foi escolhido por abranger os principais incêndios nacionais de museus, já relatados na introdução deste artigo. B) Escolhe-se o tipo de publicação, neste trabalho, optou-se por artigos. C) Tipo de acesso: livre.
- 3) Após os passos 1 e 2, o número de artigos já estará bastante reduzido (esses resultados numéricos serão expostos em momento posterior, quando tratarmos dos resultados bibliométricos). Segue-se, então, para a leitura dos títulos e resumos com intuito de selecionar apenas os que estão alinhados com o tema e disponíveis para download. E por fim, lê-se os artigos na íntegra.
- 4) Exportação dos dados para o e-mail cadastrado e, após download da planilha Excel, importação desse arquivo para o software *VosViewer*, a fim de realizar a análise bibliométrica e cienciométrica.

Na figura 2, tem-se o processo simplificado para obtenção do portfólio bibliográfico por meio da *Proknow-C*:

Figura 2 – Fluxograma da elaboração do Portfólio bibliográfico.



Fonte: Os Autores (2020)

Na aplicação da metodologia supracitada, foi utilizado a plataforma *Dimensions* para extração dos artigos. Complementando, as conexões existentes na análise bibliométrica foram sistematizadas com o *software VosViewer* (VAN ECK; WALTMAN, 2010). E, desse modo, garantir a qualidade da investigação e relevância do portfólio estudado (LACERDA, L. ENSSLIN, S. ENSSLIN, 2012).

Utilizou-se, no tratamento dos dados bibliométricos, a versão do programa 1.6.15 (Abril 2020). Abaixo, podemos observar suas principais utilidades:

Criação de mapas com base em dados da rede. Um mapa pode ser criado com base em uma rede que já está disponível, mas também é possível construir primeiro uma rede. O VOSviewer pode ser usado para construir redes de publicações científicas, revistas científicas, pesquisadores, organizações de pesquisa, países, palavras-chave ou termos. Os itens nestas redes podem ser conectados por co-autoria, co-ocorrência, citação, acoplamento bibliográfico, ou links de co-citação. Para construir uma rede, arquivos de banco de dados bibliográficos (ou seja, arquivos Web of Science, Scopus, Dimensions e PubMed) e arquivos de gerenciamento de referência (ou seja, arquivos RIS, EndNote e RefWorks) podem ser fornecidos como entrada para o VOSviewer. Alternativamente, o VOSviewer pode baixar dados através de uma API (ou seja, Microsoft Academic API, Crossref API, Europa PMC API, e várias outras). (Manual do VosViewer, 2020, p. 4, tradução nossa)

Corroborando, um estudo realizado por Da Conceição Moreira et. al. (2020), comparando tais ferramentas, aponta que o *VosViewer* e a *Biblioshiny* tiveram o melhor desempenho em relação aos parâmetros bibliométricos pré-estabelecidos (conjunto de análises).

Resultados

Através do banco de dados *Dimensions*, a filtragem das publicações foi realizada seguindo a metodologia *Proknow-C*. A tabela 1 abaixo, contém os valores computados. A finalidade foi alcançar um portfólio de artigos que pudessem não apenas ser analisados quantitativamente (bibliometria e cienciométrica), mas também qualitativamente, em termos de conteúdo publicado nacionalmente, no que se refere ao tema de investigação proposto.

Tabela 1 – Filtros utilizados no *Dimensions* (respectivamente).

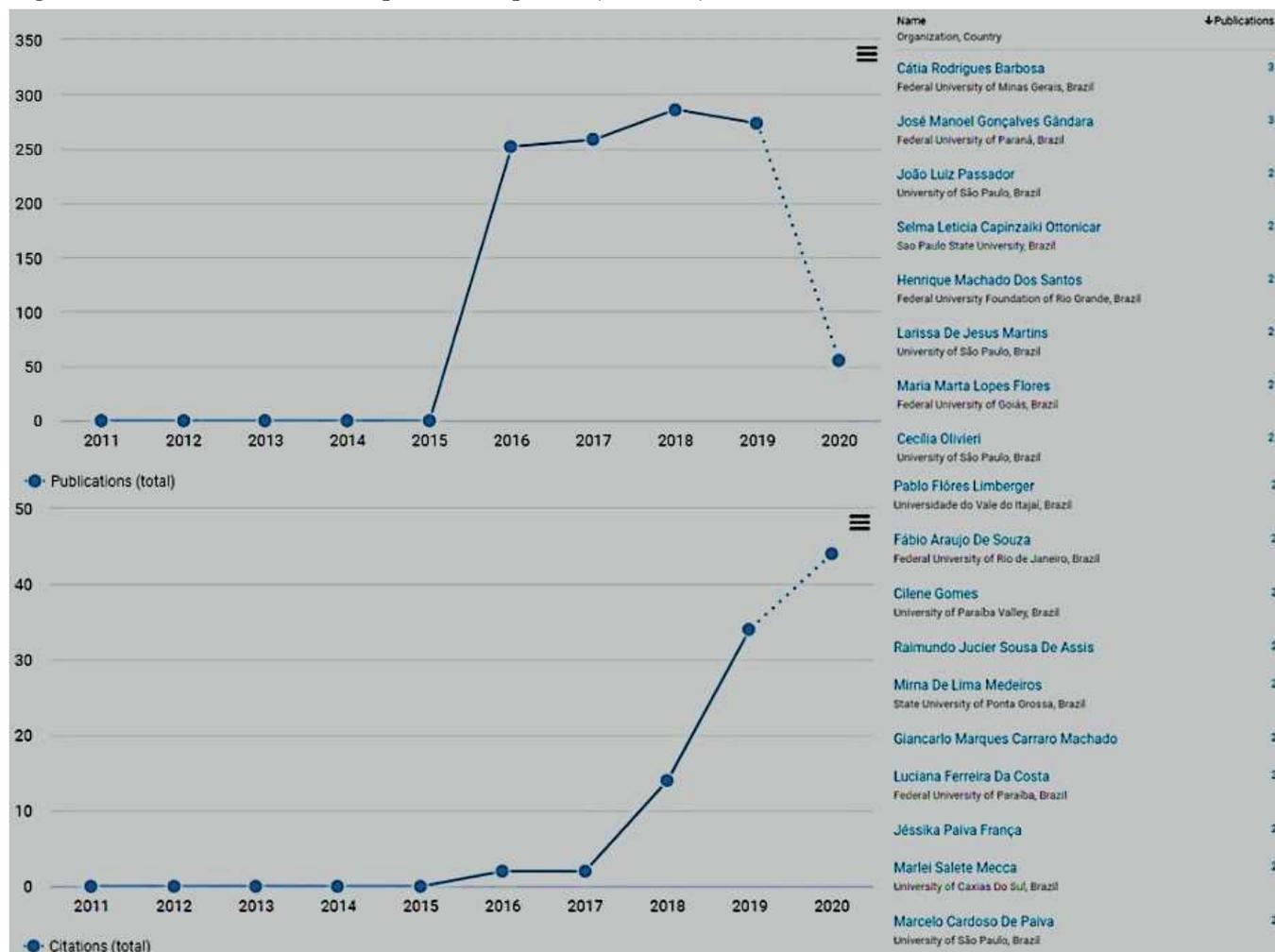
FILTROS UTILIZADOS	Nº DE PUBLICAÇÕES
Palavras-chave (3): Planejamento, estratégico, museus (sem conectivos)	2988
Período de publicação: 2016-2020	1209
Tipo de publicação: artigos	1180
Tipo de acesso: livre	1124

Fonte: Os Autores (2020)

A cada novo filtro, conforme descrito na tabela acima, o número de publicações foi afinado. Ao final, o resultado obtido foi 1124 artigos que, posteriormente, passaram pela fase de leitura dos títulos e resumos, conforme se observa na figura 2 (*Proknow-C*), reduzindo, em seguida, os trabalhos relevantes para a pesquisa. Mas antes da avaliação do portfólio definitivo, faz-se necessário entender o conjunto maior para compreender os aspectos cienciométricos do planejamento estratégico de museus no período

de referência. Na figura abaixo, pode-se observar gráficos em que se demonstra que após 2015 houve aumento das publicações e citações relativas ao planejamento estratégico de museus, não obstante, uma leve redução entre os anos 2018 e 2019. Ao lado dos gráficos, segue uma lista com os principais pesquisadores e respectivas universidades. Essa lista será melhor analisada quando for pontuada as análises bibliométricas do portfólio posteriormente.

Figura 3 – Métricas do resultado pós-filtros (publicações, citações, autores e universidades)



Fonte: *Dimensions* (2020)

Os 100 mais relevantes, segundo a ferramenta de classificação estatística, foram analisados em seus títulos e resumos para determinar se de fato estariam alinhados com as palavras-chave pré estabelecidas. A princípio, foram mapeados 57 artigos ao ler apenas o título e, por fim, totalizaram 30, após realizar a leitura dos resumos (o critério qualitativo utilizado foi observar a coerência com o tema da pesquisa, como sugere a metodologia *Proknow-C*). Estes foram reanalisados na íntegra e, por demonstrarem alinhamento, permaneceram a fim de comporem o portfólio definitivo.

Quadro 4 – Portfólio do referencial teórico sobre planejamento estratégico de museus.

PORTFÓLIO
ANDRADE, Antônio Rodrigues; ROSEIRA, Catarina. A informação como elemento de integração entre propósito, processos e pessoas em Instituições (museológicas) Brasileiras e Portuguesas. REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre), v. 23, n. spe, p. 292-316, 2017.
ARAMBURU, Luiz Francisco. O impacto das ferramentas da web 2.0 e das redes sociais na intenção de visita a um museu: o caso do Museu da Ciência. 2016. Dissertação de Mestrado. FEUC.
ARAUJO, Olga Susana Costa C. Os idosos como público de museus In: SEBRAMUS–Seminário Brasileiro de Museologia. Recife: 2016.
AUGUSTIN, Raquel França Garcia; BARBOSA, Cátia Rodrigues. Políticas de Gestão de Acervos: Possíveis fontes de informação para tomada de decisão nos museus. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 8, n. 1, p. 135, 2018.
BEMVENUTI, Alice. Gestão de Museu: Comunicação e Público-Estudo sobre o Museu do Trem, São Leopoldo, RS. 2016. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
CAMILO, Irene; BAHL, Miguel. Desenvolvimento do turismo baseado em elementos culturais. Turismo e Sociedade, v. 10, n. 1, 2017.
CERVI, Ana Paula; CANDIDO, Ana Clara. APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NO SETOR PÚBLICO: Estudo de Caso em uma Assessoria Jurídica da Administração Pública. Ponto de Acesso, v. 13, n. 1, p. 154-170, 2019.
CITTADIN, Renata. Análise e perspectivas sobre a gestão compartilhada em museus: um olhar a partir do Museu Nacional do Mar-Embarcações Brasileiras. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2018.
CORAZZA, Bianca. Organizações Sociais de Cultura: um modelo de gestão sob o ponto de vista da Museologia. Um estudo de caso do Memorial da Resistência de São Paulo. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2017.
CREOLEZIO, Thais. Inventários participativos e planejamento museológico: aproximações entre museu, comunidade e patrimônio cultural. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 2019.
DA SILVA BOTOSSI, Jenifer. Um olhar sobre o orçamento: políticas culturais municipais. Revista Extraprensa, v. 12, p. 32-48, 2019.
DA SILVA, Mauricio Candido. A Rede Brasileira de Coleções e Museus Universitários: proposição, pesquisa, colaboração e manifestação de apoio ao Museu Nacional da Universidade Federal do Rio de Janeiro e ao Instituto Brasileiro de Museus. Revista CPC, v. 14, n. 27, p. 297-309, 2019.
DE FÁTIMA NUNES, Maria; DA SILVA, Alan Curcino Pedreira; DA COSTA, Luciana Ferreira. Memória e curadoria digital de museu e patrimônio: Avaliação de usabilidade 360°. Prisma. com, n. 41, p. 191-215, 2020.
DE JESUS, Priscila Maria; PRADO, Joana Angélica Rocha. Inovação nos museus: o uso de Mídias digitais como recurso expográfico. Documentación de las ciencias de la información, n. 43, p. 105-111, 2020.
OLIVEIRA, M. R. de A. E. de. Museus e Desenvolvimento Sustentável. Revista ARA, [S. l.], v. 7, n. 7, p. 193-220, 2019.
DE VASCONCELLOS MOTTA, Fernanda Miranda; BARBOSA, Cátia Rodrigues; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Big Data como fonte de inovação em museus: o estudo de caso do Museu Britânico. Informação & Sociedade, v. 29, n. 1, 2019.
GODOY, Karla Estelita; MORETTONI, Marina Marins. Aumento de público em museus: a visitação turística como realidade controversa. Caderno Virtual de Turismo, v. 17, n. 2, 2017.
HOFFMAN, Felipe Eleutério. O Museu como ferramenta de reparação: apontamentos sobre as memórias do trauma, museus e direitos humanos. PerCursos, v. 20, n. 42, p. 129-158, 2019.
MARAVALHAS, Flora; JÚNIOR, Luiz Honorato Silva. Avaliação de Impacto do Edital Mais Museus na Criação de Novos Museus em Pequenos Municípios Brasileiros: uma análise a partir do método de diferenças em diferenças. Revista Meta: Avaliação, v. 11, n. 31, p. 198-222, 2019.
MECCA, Marlei Saete; DO AMARAL GEDOZ, Maria Gorete. Covid-19: Reflexos no Turismo/COVID-19: Reflections on Tourism. ROSA DOS VENTOS-Turismo e Hospitalidade, v. 12, n. 3, 2020.

PASQUOTTO, Geise Brizotti. O edifício cultural como estratégia de intervenção urbana. A Cidade das Artes na Barra da Tijuca, Rio de Janeiro. 2016. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
RAFAEL, Mauricio. Políticas públicas para o campo museal: um estudo sobre o Programa de Capacitação Museológica do Sistema Estadual de Museus de Santa Catarina. 2017. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
RODRIGUES, Ana Paula Rosa. As transformações do universo museal pelos paradigmas do conhecimento e o aprimoramento de sua função social a partir da Nova Museologia. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
SANTOS, Suzy da Silva. Ecomuseus e Museus Comunitários no Brasil: estudo exploratório de possibilidades museológicas. 2017. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
SILVA, Luana Gonçalves Viera da. Públicos idosos e museus no Brasil: formas de atuação e perspectivas-estudo exploratório. 2016. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
SILVA, Pércila Márcia da. Processos museológicos em contextos de culturas tradicionais e populares: limites e potencialidades da autogestão patrimonial-três casos para estudo. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
SOUZA, RAISSA MELO DE; ORNSTEIN, Sheila Walbe. Gestão de museus a partir da aplicação da Avaliação Pós-Ocupação. O caso do Museu Histórico e Cultural de Jundiaí, São Paulo. Anais do Museu Paulista: História e Cultura Material, v. 28, 2020.
VIAL, Andréa Dias. Aspectos de uma política pública para museus no Brasil. Políticas Culturais em Revista, v. 10, n. 2, p. 167-187, 2017.
VILHENA, Claudia Maria Alves. Plano museológico: um marco na gestão de museus à luz da gestão da informação e do conhecimento. 2017.

Fonte: Os Autores (2020)

Em seguida, importou-se a bibliografia obtida para o *software VosViewer*, afim de realizar o gerenciamento dos dados.

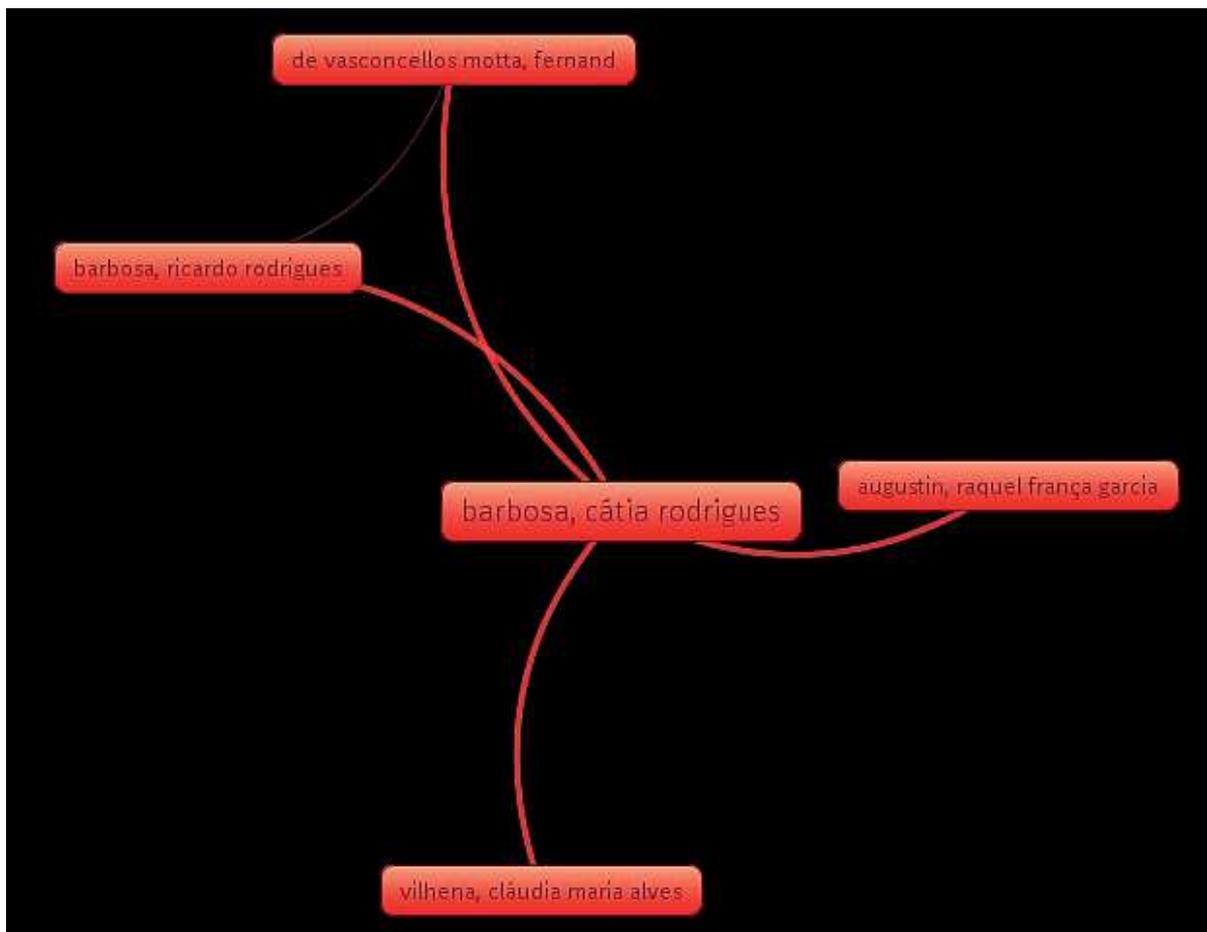
Figura 4 – Análise de rede (autor e coautor).



Fonte: Os Autores (2020)

Nesse tipo de visualização (figura 4), o primeiro detalhe importante é sobre o tamanho da etiqueta e moldura (círculo ao redor do nome do autor, e caso o usuário prefira, pode optar pelo *designer* de um retângulo), pois são determinadas pelo peso do item. E o peso indica a relevância dele. A cor, demonstra a pertença do item ao grupo (*cluster*) de maior afinidade em relação ao pensar científico de um determinado assunto, de maneira que, quando mais quente (amarelo, laranja, vermelho) for, mais relevância possuirá em relação ao todo. Ainda, quanto mais próximos forem os itens, mais importante será a relação entre eles. Além disso, os grupos mais centralizados indicam os mais referenciados da rede. Na figura 5, é possível observar o grupo de maior destaque dessa análise (*cluster* vermelho), em dimensões ampliadas pelo programa:

Figura 5 – *Cluster* mais relevante



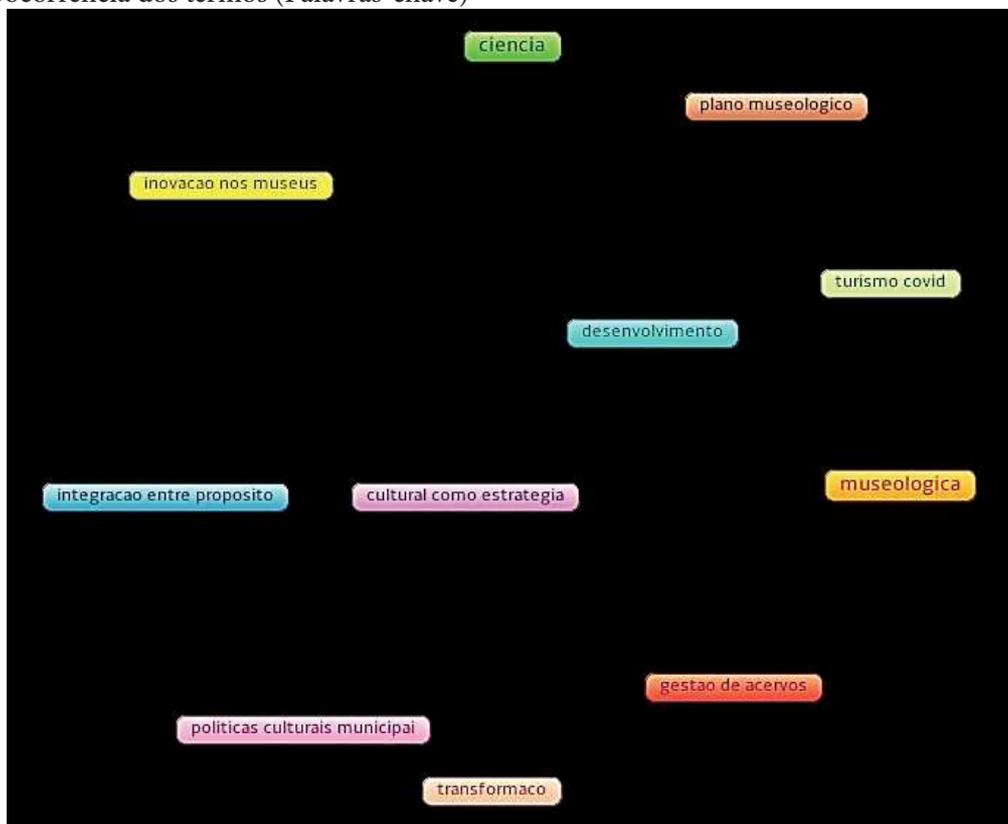
Fonte: Os Autores (2020)

O *link* nada mais é do que a linha que conecta dois itens (um pesquisador ao outro, nesse caso). O manual do *software* exemplifica o significado dessa associação: “exemplos de links são links de acoplamento bibliográfico entre publicações, links de coautoria entre pesquisadores, e links de co-ocorrência entre termos.” (Viewer Manual, V. O. S., 2020).

Realizou-se, ainda, a visualização de densidade. Segue-se a lógica do tamanho das etiquetas (ou círculos): quanto maiores, mais relevantes e conseqüentemente, mais amareladas. Implica também que há mais itens nas proximidades. Caso contrário, tenderão ao verde ou azulado. O sistema leva em conta os pesos dos itens e os números de itens por agrupamento neste tipo de análise.

Outro procedimento fora realizado no *VosViewer*, dessa vez, no intuito de identificar os termos (palavras-chave) mais recorrentes entre títulos e resumos dos artigos que compõem o portfólio selecionado. Pois, esse tipo de análise (figura 8) fornece pistas das associações temáticas existentes, que são importantes também para definir de qual *Cluster* um determinado autor fará parte.

Figura 8 – Coocorrência dos termos (Palavras-chave)



Fonte: Os Autores (2020)

Ademais, no âmbito das instituições de pesquisa mais relevantes, destaque a Universidade de São Paulo (USP) com dez publicações (de um total de 30), relacionadas ao planejamento estratégico de museus públicos e privados.

Aspectos do planejamento estratégico em museus públicos

Após a leitura do portfólio de artigos, pôde-se segmentar cinco aspectos principais (que constituem o cerne das discussões entre os autores estudados) que orbitam em torno do planejamento estratégico em museus públicos e privados:

I. Modernização em museus

A vantagem competitiva de uma organização, seja ela pública ou privada, está relacionada a capacidade de tomar decisões precisas e ágeis para a consecução dos objetivos. Por isso, a relevância da

efetividade da informação na integração dos processos às pessoas. Desse modo, observou-se nas organizações museológicas pesquisadas o *déficit* de informação, sobretudo, na gestão interna e, conseqüentemente, uma má prestação dos serviços relacionados a ela (ANDRADE; ROSEIRA, 2017). Atualmente, “os museus têm seus processos influenciados pelas transformações digitais (...), que possibilitam gerar informações estratégicas que dão embasamento à gestão institucional” (De Vasconcellos Motta et al., 2019, p.1).

Ademais, com a popularização das redes sociais, gestores públicos têm reconhecido a necessidade de incluir as ferramentas virtuais no planejamento estratégico, sobretudo, no aspecto do marketing para atrair novos públicos (ARAMBURU, 2016).

Ainda, sobre a importância comunicativa no planejamento, os museus universitários, através da articulação de alunos, professores e comunidade em geral apontam a efetividade das redes de cooperação como instrumentos estratégicos para promover, preservar e divulgar os acervos (Da Silva, 2019).

Os museus no Brasil carecem, em sua maioria, de modernização das instalações que seja capaz de “apresentar soluções de exposição, circulação, acessibilidade, guarda e segurança (...) dos museus” (Vial, 2017, p.177). Para De Jesus e Prado (2020) há urgência na: “implantação de recursos (...) digitais e não digitais de baixo custo acessíveis à realidade econômica dos museus”.

II. Políticas públicas

O aumento da expectativa de vida de uma população tende a ser diretamente proporcional ao aumento do público em museus. Contudo, o desenvolvimento de políticas sócio culturais não tem acompanhado essa relação. Sugere-se, portanto, a defesa de modelos participativos desse público específico no planejamento estratégico, sobretudo, para que os idosos e deficientes sejam incluídos na vivência museológica (Araujo, 2016).

Para Cittadin (2018), o serviço público prestado pelos museus vai além de questões educacionais e de conservação de acervos e patrimônios, abarca também o entretenimento, que atualmente tem sido uma das principais formas estratégicas de gerar recursos financeiros. Os museus estão cada vez mais investindo no *marketing* para atrair um público ainda mais amplo e diversificado. O incentivo cultural destinado aos museus brasileiros é pouco se comparado a países desenvolvidos.

Ainda que tenha havido um maior apoio à cultura na última década, inclusive com incentivo de algumas estatais, o desafio de se estabelecer políticas públicas museológicas está, dentre outros, relacionado à dispersão territorial de museus no Brasil, que ainda seguem o “Tratado de Tordesilhas”, ou seja, estão localizados, em sua maioria, no litoral brasileiro. Os pequenos municípios, distantes dos pontos turísticos, passam por dificuldades na criação e manutenção de museus. Com intuito de auxiliar na implementação de um planejamento estratégico eficaz nessas regiões, criou-se em 2007 o Edital Mais Museus para fomentar à criação de novos museus em municípios com população inferior a 50 mil habitantes (Maravilhas; Junior, 2019).

III. Plano Museológico

Com a promulgação da Lei 11.904/09 os museus são orientados a possuírem um Plano Museológico,

que leve em consideração missão, objetivos, valores, ações, público alvo e função social (Cittadin, 2018). No mais, devem respeitar as orientações da lei de modo que facilite a identificação de possíveis riscos, e de determinar prioridades de ações a fim de promover a estabilidade da organização. Assim, torna-se instrumento fundamental ao sistematizar o trabalho interno de modo a cumprir com sua função social.

Vial corrobora com Cittadin, ao destacar a importância do Plano museológico, já que ele contém em si o planejamento estratégico:

O Plano Museológico é um instrumento importante, reconhecido pela Política Nacional de Museus e pelo Estatuto de Museus, já que é nele que devem constar o desenho institucional e seu planejamento estratégico, construído a partir da identificação das interrelações entre os programas museológicos e do desenho de estratégias para a implantação de cada um dos programas. (Vial, 2017, p.178),

Ainda, o plano museológico constitui-se de diagnósticos, metas, planos e cronogramas, de modo que, em conjunto com a política de gestão do acervo auxilia na tomada de decisão pelos gestores (Augustin; Barbosa, 2018).

IV. Ferramentas estratégicas

Segundo Cervi e Cândido (2019), os museus públicos podem adaptarem ferramentas estratégicas do setor privado dentro das peculiaridades que constituem a individualidade de cada organização e respectiva missão (razão de existir). Neste caso, as principais ferramentas sugeridas são: BSC (*Balanced Scorecard*) e análise de SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), sendo esta última utilizada para avaliação do ambiente interno e externo, da qual direcionamentos estratégicos poderão ser extraídos (Sobrevivência: ameaças e pontos fracos; Manutenção: ameaças e pontos fortes; Crescimento: oportunidades e pontos fracos e; Desenvolvimento: oportunidades e pontos fortes).

V. Tendências contemporâneas

Desde o período da redemocratização do Brasil, na década de 1980, tem-se aderido à paradigmas socioculturais internacionais que destacam a função social dos museus e a necessidade de um planejamento estratégico participativo, inclusivo. Ocorreram assim, inovações (teóricas e metodológicas) nos museus (Santos, 2017).

Desse modo, houve crescente popularização dos museus, que deixaram de ser “elitizados”, e passaram a incluir a valorização da realidade local. O mesmo autor destaca ainda, a diversidade tipológica dos museus: ecomuseus, museus universitários, museus comunitários, museus de favela, museus de direitos humanos, museus para a paz, etc.

Outra tendência, dessa vez mais recente, foram os contratos de gestão entre Organizações Sociais de Cultura e o estado de São Paulo para gestão dos museus públicos que podem ser vistos como um modelo inovador e estratégico para a prestação de um serviço ágil e transparente na Administração pública, como destaca Corrazza (2017). Não obstante, a necessidade de se avaliar o dinamismo e especificidade das partes interessadas, visando sempre o interesse público.

Por fim, no ano de 2020, a epidemia pelo COVID-19 vem trazendo reflexos no turismo e, conseqüentemente, a necessidade de um replanejamento estratégico nas unidades museológicas. Os autores Mecca e Gedoz (2020, p.3), afirmam que haverá: “queda de 39% (em relação ao PIB) em 2020 e, segundo o IBGE, a probabilidade de o turismo começar a se recuperar acontecerá somente doze meses após o isolamento social”. Outrossim, Camilo e Bahl (2017), também destacam a importância do planejamento para mitigar efeitos negativos e proporcionar sustentabilidade ao turismo museológico local. Nesse contexto, faz-se relevante a possibilidade do público poder realizar a visita virtual dos museus (De Fátima Nunes et al., 2020).

Conclusões

Desde 2015, a julgar pelo portfólio selecionado, as principais pautas relacionadas ao planejamento estratégico para museus, no Brasil, são as seguintes: 1) Modernização dos museus: estrutural e de *marketing* (digital), que proporcionem acessibilidade presencial e remota ao acervo e segurança em sua conservação e manuseio; 2) Políticas Públicas: que sigam um modelo participativo e inclusivo, principalmente, em relação aos idosos e deficientes. Além disso, que sejam capazes de descentralizar os espaços museológicos; 3) Plano Museológico: com a finalidade de estabelecer diretrizes seguras para se alcançar a missão, valores e objetivos organizacionais; 4) Ferramentas estratégicas: as mais importantes, segundo os autores, são *BSC* e *SWOT*; 5) Tendências contemporâneas: por exemplo, diversidade tipológica, retroalimentação do planejamento e gestão compartilhada, com destaque para as organizações sociais.

O levantamento Bibliométrico indica uma tendência ascendente dos autores nacionais pela temática: planejamento estratégico de museus. Um dos fatores que podem justificar, estão ligados aos impactos das Legislações e os eventos catastróficos, como o incêndio do museu nacional. Portanto, o planejamento ganha relevância, dado seu caráter crítico, técnico, inovador e inclusivo.

Vale ressaltar que o presente trabalho não esgota os aspectos fundamentais do planejamento museológico, de modo que apenas os tangencia com intuito de provocar maior interesse por esse bem de uso comum do povo; cujos gargalos, embora mitigados, estão longe de serem solucionados. Uma dessas lacunas é o intervalo temporal, visto que outros trabalhos mais recentes se encontram em processo de revisão por pares, ou em vias de publicação, impedindo sua visualização. Ademais, os eventos recentes, com a pandemia de COVID-19 trarão novas reflexões e produções, o que pode ampliar o escopo de pesquisas sobre esse segmento. Assim, observa-se a relevância dos estudos bibliométricos e cienciométricos para entendermos o diálogo entre os autores acerca de uma temática, servindo como provocação para futuras pesquisas, principalmente em áreas correlatas o setor museológico, como administração e turismo.

Referências

ALMEIDA, Luane; BOSSO, Bianca. **Falta de investimento põe em risco museus universitários no Brasil**. Com Ciência. Disponível em: <<https://www.comciencia.br/falta-de-investimento-poe-em-risco-museus-universitarios-no-brasil/>>. Acesso em: 22 set. 2019.

- ANDRADE, Antônio Rodrigues; ROSEIRA, Catarina. A informação como elemento de integração entre propósito, processos e pessoas em Instituições Brasileiras e Portuguesas. **REAd. Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 23, n. spe, p. 292-316, 2017.
- ARAMBURU, Luiz Francisco. O impacto das ferramentas da web 2.0 e das redes sociais na intenção de visita a um museu: o caso do Museu da Ciência. **Dissertação** de Mestrado. FEUC. 2016.
- ARAÚJO, Olga Susana Costa C. Os idosos como público de museus. In: SEBRAMUS–**Seminário Brasileiro de Museologia**. Recife: SEBRAMUS, 2016.
- AUGUSTIN, Raquel França Garcia; BARBOSA, Cátia Rodrigues. Políticas de Gestão de Acervos: Possíveis fontes de informação para tomada de decisão nos museus. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 8, n. 1, p. 135, 2018.
- CAMILO, Irene; BAHL, Miguel. Desenvolvimento do turismo baseado em elementos culturais. **Turismo e Sociedade**, v. 10, n. 1, 2017.
- CERVI, Ana Paula; CANDIDO, Ana Clara. Aplicação Do *Balanced Scorecard* no Setor Público: Estudo de Caso em uma Assessoria Jurídica da Administração Pública. **Ponto de Acesso**, v. 13, n. 1, p. 154-170, 2019.
- CITTADIN, Renata. Análise e perspectivas sobre a gestão compartilhada em museus: um olhar a partir do Museu Nacional do Mar-Embarcações Brasileiras. **Tese** de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2018.
- CORAZZA, Bianca. Organizações Sociais de Cultura: um modelo de gestão sob o ponto de vista da Museologia. Um estudo de caso do Memorial da Resistência de São Paulo. **Tese** de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2017.
- DA CONCEIÇÃO MOREIRA, Paulo Sergio; GUIMARÃES, André José Ribeiro; TSUNODA, Denise Fukumi. Qual Ferramenta Bibliométrica Escolher? Um estudo comparativo entre *softwares*. **P2P E INOVAÇÃO**, v. 6, n. 2, p. 140-158, 2020.
- DA SILVA, Mauricio Candido. A Rede Brasileira de Coleções e Museus Universitários: proposição, pesquisa, colaboração e manifestação de apoio ao Museu Nacional da Universidade Federal do Rio de Janeiro e ao Instituto Brasileiro de Museus. **Revista CPC**, v. 14, n. 27, p. 297-309, 2019.
- DE FÁTIMA NUNES, Maria; DA SILVA, Alan Curcino Pedreira; DA COSTA, Luciana Ferreira. Memória e curadoria digital de museu e patrimônio: Avaliação de usabilidade 360°. **Prisma.com**, n. 41, p. 191-215, 2020.
- DE JESUS, Priscila Maria; PRADO, Joana Angélica Rocha. Inovação nos museus: o uso de Mídias digitais como recurso expográfico. **Documentación de las ciencias de la información**, n. 43, p. 105-111, 2020.
- DE VASCONCELLOS MOTTA, Fernanda Miranda; BARBOSA, Cátia Rodrigues; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Big Data como fonte de inovação em museus: o estudo de caso do Museu Britânico. **Informação & Sociedade**, v. 29, n. 1, 2019.
- DESVALLÉES, André; MAIRESSE, François (Ed.). **Conceitos-chave de Museologia**. São Paulo: Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus, 2013.
- HAYASHI, Carlos Roberto Massao. Apontamentos sobre a coleta de dados em estudos bibliométricos e cientométricos. **Filosofia e Educação**, Campinas, SP, v. 5, n. 2, p. 89-102, 2013.
- KELLNER, Alexander WA. A reconstrução do Museu Nacional: bom para o Rio, bom para o Brasil. **Ciência e Cultura**, v. 71, n. 3, p. 04-05, 2019.
- LACERDA, Rogério Tadeu de Oliveira; ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim. Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 1, p. 59-78, 2012.
- MACIAS-CHAPULA, Cesar A. O papel da informetria e da cienciometria e sua perspectiva nacional e internacional. **Ciência da informação**, v. 27, n. 2, p. 134-138, 1998.

MARAVALHAS, Flora; JÚNIOR, Luiz Honorato Silva. Avaliação de Impacto do Edital Mais Museus na Criação de Novos Museus em Pequenos Municípios Brasileiros: uma análise a partir do método de diferenças em diferenças. **Revista Meta: Avaliação**, v. 11, n. 31, p. 198-222, 2019.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, v. 546, p. 203, 2000.

MECCA, Marlei Salete; DO AMARAL GEDOZ, Maria Gorete. Covid-19: Reflexos no Turismo/COVID-19: *Reflections on Tourism*. **ROSA DOS VENTOS - Turismo e Hospitalidade**, v. 12, n. 3, 2020.

SANTOS, Suzy da Silva. Ecomuseus e Museus Comunitários no Brasil: estudo exploratório de possibilidades museológicas. **Tese de Doutorado**. Universidade de São Paulo, 2017.

SCHMIDT, Flávia; MELLO, Janine; CAVALCANTE, Pedro. **Estratégias de coordenação governamental na crise da Covid-19**. Nota Técnica. Instituto de economia Aplicada (IPEA). Brasília: 2020.

VAN ECK, Nees Jan; WALTMAN, Ludo. Software survey: VOSviewer, A Computer Program for Bibliometric Mapping. **SCIENTOMETRICS**, v. 84, n. 2, p. 523-538, 2010.

VANTI, Nadia Aurora Peres. Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento. **Ciência da informação**, v. 31, n. 2, p. 369-379, 2002.

VIAL, Andréa Dias. Aspectos de uma política pública para museus no Brasil. **Políticas Culturais em Revista**, v. 10, n. 2, p. 167-187, 2017.

VIEWER MANUAL, V. O. S. developed by Nees Jan van Eck and Ludo Waltman at Leiden University's Centre, for Science and Technology Studies (CWTS). 2020.

Recebido em: 17/03/2021

Aceito em: 21/06/2021