

---

## HERANÇA COLONIAL NOS MUSEUS PÚBLICOS DA CIDADE DO RECIFE: A PRESENÇA DO PATRIMONIALISMO NA ESCOLHA DE SEUS DIRIGENTES

**Marília Cristina da Silva Araújo**  
Universidade Federal de Pernambuco

**Débora Coutinho Paschoal Dourado**  
Universidade Federal de Pernambuco

**Sumário:** 1. Introdução; 2. Referencial Teórico; 3. Definições Metodológicas; 4. Análise dos Resultados; 4.1 História de Vida; 5. Conclusões. REFERÊNCIAS.

---

## RESUMO

Em determinadas regiões brasileiras, particularmente a do Nordeste, as marcas do patrimonialismo estão fortemente presentes no dia-a-dia da vida e do trabalho da sociedade. Isso tem fomentado o surgimento de problemas e disfunções na administração de organizações públicas dos diversos setores. Nomeadamente no setor cultural, no estado de Pernambuco, as organizações parecem funcionar como instrumentos de manutenção de poder por parte da oligarquia local. Impulsionado por estas questões, este estudo teve como objetivo central analisar a influência do patrimonialismo na escolha dos dirigentes dos museus públicos da cidade do Recife. Para tanto, adotou abordagens qualitativas de pesquisa, através de diferentes métodos ajustados à fase de desenvolvimento da investigação. Para responder à questão central, a pesquisa usou do método de história de vida, cuja construção foi baseada na realização de entrevista narrativa com o dirigente selecionado dentre os casos exemplares. Os resultados revelaram a presença de alguns traços culturais determinantes sobre o funcionamento dos museus recifenses. Estas denúncias não têm como propósito defender um tratamento obrigatoriamente gerencial para estas organizações, mas de estimular a adoção de práticas de gestão adequadas às necessidades e às especificidades dos museus.

**Palavras-chave:** Patrimonialismo. Cultura. Museus. Organizações públicas

## ABSTRACT

In specific Brazilian regions, particularly the northeastern one, the marks of patrimonialism are strongly present in day-by-day life and work routine of society. This has contributed to the emergence of problems and malfunctions in the administration of public organizations from several sectors. Specifically, in the cultural sector of Pernambuco, organizations seem to function as instruments of maintenance of the power emerged from local oligarchies. Motivated by these questions, this study aims to analyze the effects of patrimonialism on the selection of the public museum managers in the city of Recife. Therefore, we adopted a qualitative research approach, through the use of diverse methods adjusted according to the stage of investigation. To answer to the main objective, this work uses the life history method, structured on the realization of a narrative interview with a director of a representative sample. Results reveal the presence of some cultural characteristics decisive on the operation of museums. These denounces do not intend to support a fully-managerial treatment for these organizations, but to incentive the adoption of administrative practices that suit the requirements and specificities of the museums.

**Key words:** Patrimonialism. Culture. Museums. Public organizations

## 1 INTRODUÇÃO

Uma análise sobre a história brasileira torna possível identificar a influência do sistema colonial implantado por Portugal sobre a formação do Brasil, cujas conseqüências extrapolam o âmbito social, atingindo o político, o econômico e o cultural. Dentre os muitos vestígios da herança cultural lusitana no país, destaca-se a ética patrimonialista, como fonte de contribuição para o surgimento de muitas das mazelas do sistema público brasileiro.

Entende-se por ética patrimonialista a apropriação do que é público pelo privado; a superposição dos interesses individuais aos públicos, condutas ainda freqüentes em alguns setores específicos, notadamente nas organizações culturais. A maneira em que estes traços culturais colonialistas resistem ao tempo no Brasil tem graus diferentes variando com a região.

Os traços culturais que reinaram no sistema colonial permaneceram em muitos aspectos do cotidiano do povo brasileiro. Inclusive, no que diz respeito ao tratamento de organizações públicas.

No nordeste brasileiro é bastante freqüente a adoção de práticas patrimonialistas em instituições públicas. Estes vestígios tornam-se mais evidentes no uso inapropriado dos bens públicos e no favorecimento das relações pessoais para a indicação de cargos públicos.

Dentro desse contexto, a cidade de Recife - que pode ser considerada um dos "berços do sistema Casa-Grande e Senzala", por sua história de engenhos e famílias patriarcais, destaca-se pela ética patrimonialista e o sistema de favores que marcaram a região Nordeste em sua formação e permanecem em alguns aspectos no âmbito social até os dias atuais.

As organizações culturais, nomeadamente os museus considerados modernos, já surgiram em meio a uma alteração nos interesses entre promover cultura e entretenimento à sociedade e demonstrar prestígio e status social às classes privilegiadas que detinham os acervos e os doavam para a formação dos museus privados. Este ambiente torna configurações que tornam propícias condutas de favorecimento e de práticas patrimonialistas em detrimento a práticas profissionais.

Tendo em vista essas colocações concernentes sobre o campo cultural em Pernambuco e especificamente sobre os museus, esta pesquisa buscou entender o processo de indicação dos diretores dos

museus públicos de Recife, no que diz respeito à influência da ética patrimonialista nesse processo. O estudo teve como objetivo central analisar a influência do patrimonialismo na escolha dos dirigentes dos museus públicos da cidade do Recife.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O conceito de cultura é muito discutido entre diversos autores, no entanto, não há ainda um consenso entre eles. De acordo com Kroeber e Kluckohn (apud VANUCCHI, 1999), há mais de 150 conceitos de cultura. No sentido antropológico, pode ser compreendida como um conjunto de crenças, valores, costumes e idéias que fazem parte de uma sociedade (VANUCCHI, 1999). Essa cultura ajuda a construir a personalidade dos indivíduos de uma comunidade. Não se trata de afirmar que as pessoas que convivem em um mesmo grupo possuam o mesmo ponto de vista ou sejam iguais, mas elas possuem traços semelhantes por estarem inseridas num mesmo contexto.

Para entender esses traços culturais, é importante reportar-se à História porque ela retrata o que é pensado e produzido por um povo ao longo do tempo, o que influencia na sua forma de pensar e agir. Aspectos como as atitudes, as idéias, a linguagem e a arte são, portanto, melhor compreendidos quando estudados sob o foco histórico.

Ao se reportar à história do Brasil, é possível perceber que o país tem sua formação consolidada no sistema colonial, implantado pelos portugueses. Esse sistema deixou conseqüências não somente no âmbito social, mas no político, econômico e cultural. Dentre os muitos vestígios da herança cultural lusitana no Brasil, destaca-se a ética patrimonialista, como fonte de contribuição para o surgimento de mazelas do sistema público brasileiro.

A vinda da corte portuguesa ao Brasil, em 1606, é um fato relevante na solidificação de práticas personalistas e patrimonialistas na história brasileira. Este evento incitou a criação de cargos públicos, a mando de D. João VI, no sistema administrativo brasileiro, a fim de ocupar a administração pública com uma corte desprovida de conhecimentos profissionais, parasitária e comprometida com a preservação de seu poder e riqueza. Trata-se da influência de interesses pessoais repassados à administração pública, o que corroborou na formação de uma camada de funcionários públicos estagnada, transmitindo a idéia de desleixo nos cargos do sistema público até os dias atuais. No entanto, este evento não é o único a difundir a

personalidade na administração pública, está inserido em um sistema que possibilitou muitas destas práticas: a formação colonial do Brasil. (HOLANDA, 1995)

Este sistema “*Casa Grande – Senzala*”, solidificado no Nordeste brasileiro, foi marcado pelo coronelismo e clientelismo, práticas tipicamente patriarcais e personalistas. A figura do senhor de engenho, marcada pela robustez e, ao mesmo tempo, ‘proteção’ aos escravos e funcionários, representava o funcionamento do sistema de troca-de-favores. Estes elementos foram, então, se consolidando na cultura brasileira, tomando-se comum transportar o ‘ambiente doméstico’ para o profissional, especificamente na gestão pública. Esta confusão entre as esferas privada e pública permite a existência de práticas, dentre as quais se destaca o patrimonialismo, que podem vir a ser corrosivas para o sistema de gestão pública brasileiro. Holanda (1995) ultrapassa a análise pública, destacando que estas práticas dificultam a transição para a industrialização do país e sua modernização.

O patrimonialismo consiste numa forma de dominação política, caracterizada pela prática de tomar aquilo que é público para fins particulares. Trata-se de um alargamento da vida doméstica ao âmbito público. O Estado passa, então, a ser uma ampliação do círculo familiar, no qual os interesses particulares intervêm na administração daquele. Desta forma, os “detentores de poder público”<sup>1</sup>, que essencialmente deveriam ser representantes da vontade do povo e responsáveis por zelar pelo que é público, encontram-se em situações de privilégios, pela confusão que há entre as esferas pública e privada.

Diante desse contexto, é comum encontrar, ao longo da história brasileira, um corpo de funcionários públicos que não compreendem a distinção fundamental entre os domínios do privado e do público. Toma-se freqüente nesse ambiente a amálgama de interesses e relações pessoais e públicos.

Ao analisar essa situação historicamente, compreende-se que a ética patrimonialista está particularmente ligada às práticas personalistas presentes no Brasil, desde o sistema colonial.

A sociedade brasileira, extremamente patriarcal, tem sua formação marcada pelos “sentimentos de fidalguia” e de apropriação do que é público, herança portuguesa passada à aristocracia rural brasileira. (HOLANDA, 1995)

Há regiões brasileiras, particularmente a do Nordeste, cujas marcas do patrimonialismo estão fortemente presentes no dia-a-dia da vida e do trabalho da sociedade. Isso tem fomentado o surgimento de problemas e disfunções na administração de organizações públicas dos diversos setores. Trata-se de uma freqüente utilização dos poderes políticos e das instituições para continuar a exercer com legitimidade a dominação e o regime de enriquecimento de uma camada da sociedade (FAORO, 1998).

Nesse sentido, Vieira e Carvalho (2003) identificaram que no estado de Pernambuco as organizações culturais funcionam como instrumentos de manutenção de poder por parte da oligarquia local, que aparece nas principais posições de poder no campo cultural. Desta forma, destaca-se o fato de as posições de direção das organizações culturais serem preenchidas com base em critérios eminentemente sócio-culturais e políticos, e ainda, sem levar em consideração a qualificação técnica dos gestores.

Ainda no campo das organizações culturais pernambucanas, destacou Leão Jr. (2002) a existência de problemas gerenciais nos museus, como, por exemplo, a questão de os cargos de direção serem cargos de confiança e nomeados por meio de processos políticos. Também enfatizou o autor uma carência de profissionalização, em benefício de um maior personalismo na escolha dos cargos para essas organizações.

Tendo em vista essas colocações a respeito do campo cultural em Pernambuco, especificamente em relação aos museus, o presente estudo buscou entender o processo de seleção dos diretores dos museus públicos de Recife, no que diz respeito à influência da ética patrimonialista nesse processo.

Para isso, considerou o museu sob a perspectiva de organização, e como tal, inserida em um contexto, está sujeita às influências sociais, econômicas, políticas e culturais. As organizações são parte de uma sociedade e, portanto, parte de sua cultura. Elas são subculturas de uma sociedade (FREITAS, 1991).

Os museus são organizações que têm como função principal a “seleção, aquisição, conservação e divulgação de referências culturais” (IPHAN, 2004). A palavra “museu” é de origem grega, *mouseion*, e significa “templo das musas”. Esse termo já era utilizado na Alexandria, no século II, para se referir ao local onde se estudava arte e ciência; era uma mistura de templo e instituição de pesquisa, referência de uma

imandade religiosa dedicada à adoração das deusas.

Até o Renascimento, o termo museu não era aplicado em relação a uma coleção de objetos belos e valiosos. No século XVII, era freqüente a exibição de esculturas e pinturas nos salões dos palácios e residências dos poderosos. (MUSEUS.ART.BR, 2004; WEBMUSEUM, 2004)

O hábito de reunir obras de arte era demonstração de prestígio para os nobres. A visitação era permitida somente a pessoas ilustres e, a partir dos séculos XVII e XVIII, foi aberta ao público em geral. Esse fato caracterizou o "museu moderno", cujo objetivo é a difusão da cultura e a atração cada vez maior do público, como afirma Cardenuto Filho (2004). Há que se reconhecer na própria definição do museu interesses de ostentação da nobreza, deturpados a partir da modernidade.

O primeiro museu moderno surge com a doação da coleção de John Tradescant, feita por Elias Ashmole, à Universidade de Oxford, quando é criado o Ashmolean Museum (1683). O primeiro museu verdadeiramente público, com finalidade recreativa e cultural, foi criado em 1793 na França – o *Musée du Louvre* - Museu do Louvre (ESCOLA VESPER, 2004). A partir desse período, surgem muitos outros museus com as mais variadas finalidades (caráter regional, caráter científico, entre outros). São, portanto, os museus públicos que surgiram com o objetivo primordial de promover cultura e lazer a sociedade, diferentemente dos fins de diferenciação social intencionados pelos museus particulares.

No Brasil, D. João VI criou, em 1818, o Museu Real do Rio de Janeiro que, posteriormente, passou a ser chamado de Museu Nacional. Em 1862, foi criado no Estado de Pernambuco o Museu do Instituto Arqueológico Histórico e Geográfico Pernambucano (IPHAN, 2004). Ambos com finalidades de instituições públicas.

Para entender os traços culturais presentes nestes tipos de organização, é

fundamental reportar-se à História, pois, ela retrata o que é pensado e produzido por um povo ao longo do tempo, determinando sua forma de pensar e agir. Aspectos como as atitudes, as idéias, a linguagem e a arte são, portanto, melhor compreendidos quando estudados sob o foco histórico.

Assim, a necessidade de uma compreensão histórica sobre a forma de gestão dos museus públicos do Recife impulsionou esta pesquisa. Para tanto, usou de uma composição de métodos de investigação alinhados a este pressuposto de entendimento histórico que são apresentados na seção seguinte.

### 3 DEFINIÇÕES METODOLÓGICAS

Considerando que a História permite entender um fenômeno social a partir do contexto no qual ele se insere, o estudo é caracterizado como qualitativo descritivo. Como tal, visou compreender o processo de seleção dos diretores dos museus públicos de Recife, a partir de um contexto mais amplo, que envolve não somente o campo das organizações culturais, mas as raízes históricas, econômicas e socioculturais de povo.

Foram adotados diferentes métodos de pesquisa qualitativa, variando de acordo com a fase de desenvolvimento da investigação. Preliminarmente, a pesquisa exploratória possibilitou a familiarização com o campo dos museus e a compreensão sobre sua composição político-gerencial. Visando à seleção das categorias a serem investigadas e a contextualização do campo, a fase seguinte fundamentou-se numa pesquisa bibliográfica e de dados primários e secundários. Para responder à questão central, a pesquisa usou do método de história de vida, cuja construção foi baseada na realização de entrevista narrativa com o dirigente selecionado dentre os casos exemplares levantados. O quadro que segue resume as principais fases e a metodologia de trabalho utilizada visando à compreensão do fenômeno.

**Quadro 1. Apresentação do caminho metodológico da pesquisa.**

Etapa	Objetivo	Abordagem / Método de coleta	Resultado
Fase 1	Investigação inicial do campo	Pesquisa exploratória do campo	Seleção dos museus a serem estudados (amostra) e seus respectivos históricos de diretores
Fase 2	Revisão da literatura sobre formação histórica do	Pesquisa bibliográfica e de Dados secundários	Seleção das principais categorias a serem

	Brasil e formação do campo cultural em Pernambuco		estudadas Contextualização do patrimonialismo na cidade do Recife Contextualização do campo dos museus públicos de Recife
Fase 3	Pesquisa de campo (realização de entrevistas com informantes-chave)	Seleção do caso através de amostra não probabilística e intencional Entrevistas Semi-estruturadas	Contextualização do campo dos museus públicos de Recife Seleção do caso selecionado para o caso ilustrativo (ex-dirigente de museu)
Fase 4	Investigação do caso selecionado	História de vida Entrevista narrativa	Identificação da contribuição do patrimonialismo como critério determinante na escolha dos dirigentes dos museus públicos de Recife

Fonte: Elaboração a partir dos dados coletados.

A fase de investigação do campo foi fundamental para o delineamento da amostra do estudo. Nesta etapa, foram listados os museus públicos de Recife e realizado o apanhado histórico de seus respectivos diretores. Para promover o aprofundamento no campo da cultura em Recife, foi possível realizar ações visando à observação do campo, tais como a presença em seminários promovidos por organizações culturais e a participação no projeto Amigo do Museu<sup>i</sup> que foram essenciais à fase exploratória da pesquisa. Além disso, recorreu a dados *primários*, obtidos através de entrevistas realizadas, e *secundários*. Estes, obtidos com

base na investigação documental. Para isso, utilizaram-se livros, jornais, revistas, artigos e documentos dos próprios museus.

Para a pesquisa, que teve como proposta a investigação de casos exemplares entre a população dos museus públicos de Recife, optou-se por fazer uso de amostragem não-probabilística e intencional (MARCONI E LAKATOS, 1990). Foram selecionados oito museus públicos da cidade e classificados de acordo com sua representação no nível de governo. Assim, foi elaborado o quadro 2, classificado segundo a esfera pública de subordinação.

**Quadro 2. Classificação dos museus estudados<sup>1</sup>.**

ESFERA PÚBLICA	MUSEUS
Municipal	Museu da Cidade do Recife Museu Murillo La Greca Museu de Arte Moderna Aluísio Magalhães Museu de Arte Popular
Estadual	Museu do Estado de Pernambuco Museu da Imagem e do Som de Pernambuco
Federal	Museu da Abolição Museu do Homem do Nordeste

Fonte: Elaboração a partir de dados coletados.

Por serem públicas as organizações estudadas, foram contatados os órgãos que respondem pela cultura nos três níveis de governo (Secretaria Municipal de Cultura do Recife, e Funcultura, no âmbito municipal; FUNRARPE e Secretaria de Educação e Cultura, no nível estadual; e IPHAN, no nível federal)<sup>ii</sup>. Buscou-se fazer a descrição

histórica da composição dos conselhos diretores dos museus pesquisados. No entanto, a listagem de diretores e ex-diretores necessária só foi formulada após a visita a cada uma dessas instituições, pois, as Secretarias de Cultura e o IPHAN não dispuseram destes dados de forma sistematizada. Isso, ao mesmo tempo em

que foi uma das dificuldades da pesquisa, foi altamente significativo para a familiarização com o campo de estudo, cujos contatos iniciais com funcionários e diretores desses museus subsidiaram a seleção de atores para a pesquisa, alguns dos quais foram posteriormente entrevistados.

Depois do levantamento histórico-documental dos dirigentes dos museus, iniciou-se a fase de revisão da literatura sobre a formação histórica do Brasil e a formação do campo cultural em Pernambuco, com base em dados secundários. Foram utilizados livros, revistas, trabalhos científicos (artigos, dissertações de mestrado), Internet, acervos de jornais, arquivo público, acervos bibliográficos dos próprios museus, documentos das instituições de estudo como a Fundaj e, ainda, do Grupo de pesquisa Observatório da Realidade Organizacional, da UFPE, que vem desenvolvendo pesquisas sobre o campo cultural pernambucano desde 2000.

Esta fase construiu os fundamentos teóricos da pesquisa que, por sua vez, subsidiou o delineamento das categorias de pesquisa, posteriormente analisadas na pesquisa de campo. Tanto a pesquisa teórica quanto a de campo compuseram o entendimento da consolidação do campo dos museus na cidade do Recife, especificamente no que se refere à seleção de seus dirigentes.

Em seguida, foram realizadas entrevistas exploratórias com informantes-chave que fazem parte do campo cultural pernambucano, nomeadamente aqueles que estão envolvidos com os museus. Para a seleção destes entrevistados, o principal critério adotado foi o tempo de experiência na área cultural. Foram, em sua maioria, funcionários dos museus, entre outros profissionais do campo da cultura, além de diretores ou ex-diretores dessas instituições. No total, foram realizadas 12 entrevistas semi-estruturadas, além da entrevista narrativa, obtida com um ex-dirigente de um museu estadual, que foi o caso selecionado para o estudo. A análise do conteúdo foi o principal meio de análise desses dados.

As categorias investigativas enfocaram as informações sobre o processo sucessório de gestão dos museus investigados. Buscaram informações sobre o contexto (político, econômico, sociocultural) das sucessões e administrações desses diretores e o processo de seleção para a direção dessas organizações (quem escolhe os diretores, qual o critério e quem deve ou pode ser escolhido). E, ainda, informações sobre os dirigentes, tais como: sua origem familiar; sua formação e trajetória

profissional no campo e suas relações pessoais.

Com a seleção do caso, iniciou-se a fase de busca documental da vida do investigado. Finalmente, foi realizada a entrevista narrativa, que subsidiou a composição do caso para a história de vida.

A *história de vida* é uma técnica muito utilizada nos campos da psicologia e antropologia, nos quais, tomando o indivíduo como centro de interesse, propõe-se que através de relatos particulares, seja possível articular outras dimensões mais amplas para o entendimento dos fenômenos. Ou seja, é uma maneira de visualizar fenômenos sociais a partir da dimensão particular, que por sua vez, está inserida no contexto maior. Investigando-se o indivíduo, então, é possível dimensioná-lo no contexto mais amplo. Para isso, é necessário insistir nas conexões entre os fatos relatados e a situação social, cultural e econômica que os perpassa (FERNANDES, 1976; BECKER, 1997).

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados foram construídos, durante todas as fases da pesquisa, mesmo antes da pesquisa de campo. Sobretudo, a contextualização dos acontecimentos históricos que influenciaram a formação dos traços culturais pernambucanos decorreu das leituras dos textos que compuseram a revisão de literatura e dos dados secundários obtidos.

Através da investigação histórica sobre a gênese política, econômica e sociocultural brasileira, observou-se que o país tem como base de sua formação o sistema colonial, que se consolidou fortemente na região Nordeste. Esse sistema, no entanto, trouxe consequências significativas no desenvolvimento do país, além da época de Brasil Colônia. Muitas delas estão ligadas a um conjunto de traços culturais herdados dos portugueses: patriarcalismo, patrimonialismo, personalismo, coronelismo, clientelismo, favoritismo, entre outras práticas.

Percebeu-se, assim, que os traços culturais que imperavam no sistema colonial, permaneceram em muitos aspectos no cotidiano do povo brasileiro. Inclusive, no que diz respeito ao tratamento de organizações públicas.

Um exemplo disso são as organizações culturais em Pernambuco, que apresentam nas principais posições de poder deste campo, representantes da oligarquia local. Neste sentido, as organizações culturais passam a ser "monitoradas" como

instrumentos de manutenção do poder da elite. Um fato que pode confirmar este dado refere-se às secretarias e órgãos responsáveis pelos museus em Pernambuco, cujas direções são ocupadas por critério essencialmente político. Este tipo de conduta oferece margem para outras ações que visam a interesses particulares.

No caso específico dos museus, a composição histórica dos cargos de diretores se configura um dos primeiros resultados significativos deste estudo, haja vista a ausência deste tipo de informação sistematizada pelos órgãos responsáveis. Esta composição está apresentada no quadro a seguir:

**Quadro 3. Histórico dos conselhos diretores dos museus públicos de Recife**

MUSEU	DIRETORES
Museu da Cidade do Recife	Antônio Enéas Barros Alvarez (início da gestão: 1982) Aubiérrio Moreira da Costa (2001)
Museu de Arte Moderna Aluísio Magalhães (MAMAM)	Marcos Lontra (1997) <sup>1</sup> Marco Polo Moacir dos Anjos
Museu da Abolição	Alair Siqueira Barros Ângela de Barros Sumavielle Fernando Augusto de Souza Lima (1996) Evelina Grunberg (2002)
Museu Murillo La Greca	Madalena Sívio Hansen (1985) Wilton de Souza Ademar Paiva Eudes Motta Marcos Cordeiro Carlos Alberto
Museu do Homem do Nordeste	Aécio Oliveira Maria Regina Martins Batista e Silva Maria Cristina Mattos Ciema Silva de Melo Antonio Carlos D. Montenegro Virgínio Barros Vânia Brainer
Museu do Estado de Pernambuco	Dr. José Maria de Albuquerque (1942) Aécio Oliveira Marluce Azevedo (1974) Cristina Mattos (1985) Antenor Vieira (1987) Leda Alves Romeiro Teixeira Tereza Costa Rego Sylvia Pontual
Museu da Imagem e do Som de Pernambuco <sup>1</sup>	Edimar Lopes Josenildo Celso Marconi de Medeiros Lins Geraldo de Moraes Pinho
Museu de Arte Popular	Paulo Brusky Marcos Cordeiro Henrique Biondi Roberto Brusky Terezinha Lavra

Fonte: Elaboração a partir dos dados coletados.

Quanto a esta composição, este levantamento associado ao conhecimento do campo obtido pelo pesquisador, permitiu observar que na maioria das gestões, os diretores eram de família tradicional local, ou tinham relações fortes com famílias que

possuíam envolvimento com o círculo político da região.

Através das informações sobre o processo de seleção dos diretores e o processo sucessório, identificou-se que o critério utilizado para seleção dos dirigentes é político. A decisão oficialmente deve partir do

secretário de cultura ou órgão que responde pelo museu em seu respectivo nível de governo. No entanto, por ser político, a decisão parte diretamente do governador ou prefeito da época em questão, ou de outros políticos. Este achado foi corroborado pelos depoimentos que afirmam que os critérios usados para a escolha dos diretores dos museus têm natureza essencialmente política. Uma funcionária de um museu federal, por exemplo, relatou:

*"Muitos dos diretores que passaram por aqui, tenho certeza absoluta de que chegaram a ocupar o cargo pela amizade ao Sr. Fulano de tal<sup>iii</sup>. Não que eles não tenham capacidade para dirigir o museu, mas, conheci alguns museólogos formados que cuidariam muito melhor disso aqui".*

A direção dos museus é, portanto, um cargo de confiança. Sendo o critério de escolha político, pode-se inferir que existe a influência das relações pessoais. Ademais, sua duração usualmente obedece ao período em que o governo durar, fato que em geral decorre em problemas de continuidade nas gestões.

Sobre o processo sucessório, também foram identificados casos nos quais os diretores permaneceram durante diversos mandatos de políticos (houve casos de a permanência chegar a vinte anos num museu). Este tipo de achado indica que, além do **favorecimento** na indicação dos dirigentes, atitudes de apropriação do público pelo privado são decorrentes. Estas conseqüências são altamente danosas a um sistema de gestão pública efetivo. Provavelmente, este fato está associado status social do diretor no âmbito social, haja vista a resistência a diferentes governos com diferentes orientações políticas. O relato a seguir, ilustra esta manutenção do poder como forma de apropriação do museu:

*"O que caracteriza a história dos museus atuais, não só aqui, aqui bem mais, Nordeste e tal, mas é que pro pessoal é mais cômodo deixar lá no museu X, por exemplo, um diretor, que é grande no meio social, passar 20 anos no museu [...] Ele era dono, era uma coisa absurda, absoluta, quer dizer, tem que mudar...Aí tem muito interesse político, tudo é política, né [...]?" (Trecho de entrevista a um Funcionário de um museu estadual).*

Outro aspecto, freqüentemente denunciado pelos entrevistados, é o **descompromisso** com o trabalho e com suas atribuições, que é uma atitude profissional possível apenas em relações

patronais cuja base seja a troca de favores e de privilégios. Este aspecto parece ser agravado pelo fato de não haver um curso superior de Museologia em Pernambuco que possibilite a profissionalização nos museus e permita, desta forma, uma base racional na gestão destas organizações. Apesar de o estado possuir uma quantidade acentuada de museus e de ser considerado um dos principais pólos de difusão cultural do país (MIINC, 2004), ainda não conta com a possibilidade profissional de seus gestores. Isso parece reforçar o prevalecimento das relações pessoais sobre as profissionais.

Desta forma, os dados indicam que a carência de profissionalização em Museologia favorece a instalação de práticas personalistas, baseadas na ausência de normas, do rigor e do compromisso com o trabalho, comportamentos normalmente penalizados nas práticas organizacionais voltadas para o desempenho. Esta situação permite que os cargos sejam ocupados pela mera existência de laços familiares e/ou afetivos ou de alianças políticas.

No universo estudado, uma parcela muito pequena dos diretores é formada por museólogos, cedendo lugar ao improvisado e a falta de padronização nas tarefas, conforme é explicitado na fala de um entrevistado:

*"Os museólogos geralmente são chamados para trabalhar nos museus privados... Aqui, por não ter escola de museologia, dificulta, né [...] um museólogo sabe como se fazer uma exposição, o que se coloca no museu, como se coloca, a questão do acervo do museu, tudo isso ele sabe como fazer. Mas isso não tem aqui, a gente tem que se virar [...]" (Trecho de entrevista a uma Funcionária de um museu estadual).*

Portanto, o **amadorismo** foi um achado bastante significativo nesta pesquisa. Foram identificados diretores sem experiências anteriores no campo da cultura fato que fortalece ainda mais a preponderância dos critérios personalistas e o profissionalismo insipiente.

*"Ainda que fossem escolhidos funcionários do museu, por exemplo, que tenham experiência na área. Mas ter alguém de um universo diferente da cultura e querer impor caprichos a pessoas que sabem da necessidade do zelo do museu, é revoltante". (Trecho de entrevista a uma Funcionária de um museu estadual).*

Os dados revelaram que as relações pessoais e a troca de favores interferem não

somente no processo de seleção dos diretores, mas na gestão desses museus, fato que tem comprometido o seu funcionamento eficiente. Esta pesquisa apontou que quando há alteração na diretoria de um museu, geralmente, há mudança da equipe com a qual o dirigente trabalhará diretamente. Portanto, uma decisão que pode parecer simples, como a escolha de um cargo, traz conseqüências comprometedoras para a trajetória e funcionamento de um museu. Assim, as relações profissionais dentro destas organizações são mantidas obedecendo ao critério de **conveniência** na composição da equipe gestora. Quanto a isto, Faoro (1999) esclarece que a conveniência é típica das oligarquias brasileiras, que a preferem para se manter no poder. Assim, esse traço ainda aparece presente na realidade da gestão dos museus do Recife.

Outro ponto evidente nos dados foi a relevância da capacidade de articulação política do gestor na disponibilização das verbas políticas para as organizações culturais. As dificuldades relativas do acesso às verbas nessas organizações acentuam o grau de interação informal entre dirigentes e seus representantes do governo, dando espaço à predominância de barganha e de favorecimento. Holanda (1995) explica que o tratamento das **alianças políticas** como laços familiares, em que o tratamento naquelas é marcado explicitamente pelas relações de afeição e consideração entre as pessoas são características marcantes de culturas personalistas.

Estes aspectos, que confirmam a influência de relações pessoais na seleção dos diretores dos museus estudados, são também corroborados no caso exemplar selecionado para o estudo – história de vida, conforme é apresentado a seguir.

#### 4.1 HISTÓRIA DE VIDA

O entrevistado foi um ex-diretor de um museu estadual de Pernambuco, denominado de forma impessoal e genérica para manter seu anonimato. Por formação, é artista plástico. Esteve à frente do museu durante 12 anos. É oriundo de família tradicional da aristocracia rural da região, que de acordo com ele próprio, “nasceu em berço de jacarandá”, ou seja, nasceu sob os cuidados e privilégios de uma pessoa que cresce no meio das famílias ricas e *renomadas* da região.

Ainda de acordo com o investigado, a relação com o museu se deu em três momentos: quando *criança*, quando brincava na área do museu; quando *adolescente*, no início de sua carreira de artista plástico,

quando era a “a criança rica que pintava” (em suas palavras); e quando *diretor* do museu. A ligação forte com a arte vem desde criança. Por ser de família tradicional, habituou-se a conviver com obras de arte em sua própria casa. Em suas palavras:

*“[...]Eu sou de uma família tradicional e habituei desde criança a conviver com obras de arte. Então, eu nasci num ambiente, num berço de jacarandá, pode-se dizer assim. Então, eu entendo de arte antiga, de antiguidades, de antiquários, de móvel, arquitetura, porque eu vivi nesses lugares [...]A minha relação com o museu foi primeiramente com o **museu Y**. Eu já passei por vários museus, mas o meu coração ficou plantado no museu porque quando eu era criança, eu ia muito a salões e brincava no quintal, então, a minha história com o museu tem três pedaços: primeiro, eu fui criança e brincava no museu, ia com o colégio pra visitar lá, principalmente aquelas salas dos índios [...] Depois na fase de jovem artista, começando a expor no salão do museu. Pinte e ganhei o primeiro prêmio, eu era bem moço e o museu era pra mim um grande mistério, então, quando meu quadro foi exposto foi uma emoção muito grande. [...] depois eu fui diretor do museu [...] Então, foram três etapas muito diferentes da minha vida. E eu saí de lá quando Fulano assumiu, eu vim pra este museu aqui, com o qual eu tenho uma relação de amor muito grande porque é um museu muito pobre, pequeno [...]Eu tenho uma relação muito forte com a peça do museu, eu aprendi a ter essa relação. Aprendi a ter muito respeito também. Muito tempo mesmo que eu passei lá no museu Y, como foram 3 gestões, né, eu aprendi a ter respeito também.”*

Naturalmente, esses três momentos pelos quais o sujeito passou não foram isolados. Tratou-se de uma continuidade de papéis interpretados pelo indivíduo durante sua vida construindo sua história, cuja associação com fatos sociais e políticos das respectivas épocas proporciona a compreensão da influência dos momentos históricos sobre sua formação profissional e pessoal.

No primeiro momento, quando *criança*, o museu era para o sujeito um ‘elemento da vizinhança’, um espaço de lazer para o mesmo, cujo acesso e familiarização eram facilitados pelo status social de sua família. No segundo momento, quando *adolescente*, percebe-se a arte como um

apelo por parte da família, que valorizava este elemento como distintivo na educação das famílias tradicionais da época. Nesse sentido, a relação com a arte era tida como um componente de prestígio, que ratificava a idéia de pertencer à alta camada social, detentora do poder intelectual. No terceiro momento, quando *diretor do museu*, o sujeito se envolve agora como funcionamento dessa organização, vivenciando diversas situações e dificuldades que compõem uma gestão da instituição, moldados por fatores políticos e econômicos daqueles momentos históricos.

Estes papéis e experiências distintas vivenciados pelo sujeito se auto-influenciam e têm conseqüência no desenvolvimento das diversas visões de museu que o pesquisado demonstrou. Ou seja, os diversos papéis por ele interpretados, proporcionam-lhe visões diferentes sobre a instituição, modificando, ao longo do tempo, sua compreensão sobre esta instituição.

Ainda quanto à sua gestão no museu estadual, o entrevistado afirmou ter ocupado o cargo de direção do museu a pedido do governador da época. Antes disso, estava na direção de outro museu da região. O pesquisado também relatou dificuldades encontradas em sua gestão, e ainda se referiu ao apoio dos amigos, mecanismo utilizado para tentar superar as dificuldades na sua manutenção.

*"[...] Dirigir não é fácil, ainda mais um museu daquele tamanho. Nos primeiros anos eu ainda tinha o apoio do governo, mas depois, para conseguir verba e apoio pra projetos foi difícil [...] Eu porque tenho nome, tenho amigos, conheço muita gente, aí, no final das contas, acabei conseguindo [...] Mas é horrível. Ter que passar pelo stress de pedir dinheiro pra um e pra outro [...] Tenho a amizade e o apoio de quem pode ajudar, mas nos últimos anos de gestão, isso complicou muito [...] Senti muita dificuldade na mudança de governo, para convencer. Quando eu estava saindo, tentei montar uma exposição e a Fundarpe alegava não ter verbas naquele momento. Mas eu sabia, não era bem por isso. Mas aí são outras coisas [...]"*

Portanto, os laços sociais e políticos foram *contributivos* quando havia convergência de interesses partidários e *impeditivos* quando havia conflitos, indício este que denuncia as práticas de submissão dos fins públicos aos acordos políticos de conveniência.

A forma pela qual se refere ao acervo do museu que dirige, é marcada pela personalidade. Os sentimentos de afeição misturam-se aos elementos profissionais num misto muito característico das relações e do sentimento patrimonialistas.

*"Como foram 3 gestões, eu aprendi a ter amor pelo museu. Aprendi a ter respeito também[...] Quando tem algum problema com o acervo, sinto como **dor de pai**: 'meus meninos estão doentes'. São como se fossem filhos. Não que me sinta dono do museu, mas me sinto pai [...] Com o tempo eu aprendi a ter esse respeito [...] E o unico meio que eu consegui para manter o museu, foi me envolver com ele. Então, você se casa com o museu, você se dá ao museu. Você usa o sobrenome do museu. É como falei, não que me sinta dono, mas me sinto pai [...] Tem que ter uma relação muito forte pra dar certo[...] Para isso, você carrega e envolve a sua vida, as suas experiências, a sua história."*

Pôde-se observar, através do caso selecionado e das demais informações obtidas na pesquisa, que as relações pessoais interferem significativamente na manutenção do campo cultural dos museus. Em alguns casos, chegam a ser determinantes para o funcionamento dos museus, como indicado pelos dados e fortemente reforçado na história de vida apresentada.

Esse cenário é marcado pelo clientelismo, característico do patrimonialismo brasileiro, que impede a racionalização da administração da esfera pública. Com base no que foi investigado, percebe-se que no campo dos museus vigora o sistema de troca de favores, marcado pela amálgama de práticas clientelistas, personalistas, e patriarcalistas, que funciona como "revezamento dos partidos de poder" (FAORO, 1990). Ou seja, o favoritismo sobrepõe a profissionalização e a racionalização no campo dos museus públicos de Recife, permitindo-se confundir, assim, os interesses públicos aos privados.

Portanto, o sistema de relações pessoais - utilizado para alcançar privilégios e tomar decisões no âmbito público - foi claramente identificado no campo dos museus públicos de Recife, demonstrando a existência da apropriação do patrimônio público.

Subjacente a estes critérios adotados está uma "inibição ao novo", presente de forma velada na oposição da alta camada social e seus representantes a nomes que possuam atributos adequados ao cargo, um

sinal da resistência, que visa, em detrimento de critérios profissionais, a manutenção do poder. Nessa tentativa de continuidade, busca-se reduzir possibilidades de impessoalidade, cujo modelo imposto pelo padrão burocrático abole práticas de gestão do pessoal e do afetivo colocando em risco um sistema que privilegia alguns.

Em contrapartida, observou-se, no discurso de alguns diretores (assistidos em alguns seminários e palestras) uma preocupação por parte de alguns museus de estarem mais próximos da sociedade, ação que exige maior nível de preparação e profissionalização no sentido de receber e aproximar desta sociedade. Para isto, a preparação do quadro de funcionários dos museus, a começar da direção destes, toma-se fundamental. Trata-se de alguma forma de conflito entre o modelo patrimonialista de gestão às requisições de um modelo profissional, impondo barreiras claras à efetividade de ação por parte dos museus.

## 5 CONCLUSÕES

Estes resultados revelam a sobrevivência de alguns traços culturais herdados do modelo colonial presentes e determinantes no funcionamento das organizações culturais recifenses, nomeadamente dos museus. Estas denúncias não têm como propósito defender um tratamento obrigatoriamente gerencial das organizações culturais, mas de envolver práticas de gestão adequadas às necessidades e às especificidades dos museus, que vem sendo obstaculizadas por práticas personalistas nefastas a um sistema público de gestão.

A busca por novas propostas de gestão para os museus pode ser estudada em pesquisas futuras. Nesse sentido, pode-se ainda, buscar outras estratégias para sobreviver num *ambiente de instabilidade* com relação às verbas necessárias. Em alguns museus mundiais, por exemplo, percebe-se uma tendência dessa preparação para gerir um museu, uma busca de novas formas, que não a gerencial. Cada vez mais, buscando-se a profissionalização<sup>v</sup> dessas instituições.

Muito embora se reconheça que as relações informais e eventos sociais, sob um enfoque apropriado, possam ser úteis para a manutenção dos museus, como por exemplo, através do compartilhamento de conteúdos e conhecimentos gerados por redes informais, fazer disso elemento decisivo para a gestão dos museus é uma questão que precisa ser repensada.

A existência do Sistema Nacional de Museus, desenvolvido pelo Governo Federal, que traça diretrizes para uma Política Nacional de Museus, sinaliza uma ação do Governo que busca justamente esta interação dos museus brasileiros e a capacitação dessas organizações. Com relação à cidade do Recife, as ações tomadas por esse projeto ainda são recentes, o que não permitiu fazer maiores inferências. Contudo, vale salientar, com base no que foi estudado e na opinião de profissionais de museologia, que é preciso pensar no museu público como um meio de difundir educação e lazer à sociedade, evitando que se desvirtue de sua natureza e de seus propósitos originais, em virtude das influências culturais de suas gestões.

Ao final, devem-se reconhecer algumas limitações deparadas por esta pesquisa. A primeira é decorrente de sua abordagem discursiva, fato que pode permitir certo viés ao estudo, pela subjetividade contida na interpretação (TRIVINOS, 1994). Essa subjetividade é, ainda, acentuada pelo método de pesquisa adotado – *história de vida* – que recebe críticas por apresentar análise baseada no que foi dito, fazendo-se inferência com relação ao contexto no qual o indivíduo se insere (FERNANDES, 1976). Entretanto, foram adotados instrumentos de triangulação para minimizar os efeitos negativos do método, tais como a validação de achados junto a outros pesquisados, a outros atores do campo estudado e a outros pesquisadores.

Por fim, outra dificuldade foi a limitação de acesso às diversas informações no campo cultural. Um grande número de dados secundários foi levantado depois de grande esforço, ou mesmo não foram obtidos, devido ao fato de que os órgãos responsáveis não possuem tais informações organizadas sistematicamente.

Destaca-se como sugestão para possíveis pesquisas futuras aplicar o estudo em outras regiões do país e/ou com outros atores sociais para verificar com mais propriedade a influência da cultura local, que no caso do Recife tem forte influência d seu processo histórico de formação.

Espera-se que ao final desta pesquisa, tenha-se contribuído para o repensar das práticas adotadas no campo cultural – particularmente nos museus públicos de Recife – e para a eficiência dessas para a administração destas organizações. Os indícios revelados por este trabalho podem dar subsídios aos próprios gestores e aos responsáveis pela escolha dos dirigentes dos museus, para avaliar os critérios adotados para a escolha dos

dirigentes e o nível de eficiência para uma "gestão profissional" dos museus.

## REFERÊNCIAS

---

BECKER, Howard S.. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. 3.ed. São Paulo: Hucitec, 1997.

CARDENUTO FILHO, Reinaldo. O WWW pode substituir uma visita ao museu ? In: **Fórum das Artes**. Disponível em: < [www.silney.art.br](http://www.silney.art.br)>. Acesso em ago. 2004.

ESCOLA VESPER. **História dos museus**. Disponível em < [www.escolavesper.com.br/museus\\_historia.htm](http://www.escolavesper.com.br/museus_historia.htm)> Acesso em jul. 2004.

FAORO, Raymundo. **Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro**. 13. ed. São Paulo: Globo, 1998. 2v.

FERNANDES, Florestan. **Ensaio de sociologia geral e aplicada**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1976.

FREYRE, Gilberto. **Casa-Grande e Senzala: formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal**. 35. ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

HOLANDA, Sérgio Buarque de,. **Raízes do Brasil**. 26.ed. São Paulo: Cia. das Letras, 1995.

IPHAN. **Bens culturais: Museus**. Disponível em:< [www.iphan.gov.br/bens/museus/museus.htm](http://www.iphan.gov.br/bens/museus/museus.htm)>. Acesso em jul.2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1990.

LEAO JUNIOR, Fernando Pontual de Souza.; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão.; Universidade Federal de Pernambuco. Centro de Ciências Sociais.; Aplicadas. Departamento de Ciências Administração.. **Formação e estruturação do campo organizacional dos museus da Região Metropolitana do Recife**. Recife, 2002.

MINC. **Museus**. Disponível em: < [www.cultura.gov.br](http://www.cultura.gov.br)>.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa : o positivismo, a fenomenologia, o marxismo**. São Paulo: Atlas, c1987, 1994.

VANNUCCHI, Aldo. **Cultura brasileira : o que é, como se faz**. São Paulo: Universidade de Sorocaba, Ed.Loyola, 1999.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; CARVALHO, Cristina Amélia. Campos organizacionais: de wallpaper a construção histórica do contexto de organizações culturais em Porto Alegre e em Recife. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD ROM.

WEBMUSEUM. Museus. Disponível em  
[www.webmuseum.hpg.ig.com.br/museuimaginarioindex.htm](http://www.webmuseum.hpg.ig.com.br/museuimaginarioindex.htm). Acesso em jul. 2004.

---

<sup>i</sup> Expressão utilizada por Sérgio Buarque de Holanda em Raízes do Brasil (1995).

<sup>2</sup> FUNDARPE (Fundação do Patrimônio Histórico e Artístico de Pernambuco); IPHAN (Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional)

<sup>3</sup> Este, pertencente a uma família "renomada" na região, foi presidente de uma instituição ligada ao museu.

<sup>4</sup> Museu estadual estudado no caso da história de vida.

<sup>5</sup> Não no sentido estritamente gerencial, mas uma gestão baseada na técnica.

Este artigo foi apresentado no **IV EnEO – Encontro de Estudos Organizacionais** realizado entre 04 e 06 de junho de 2006 em Porto Alegre (RS). Este é um evento da Divisão de Estudos Organizacionais da ANPAD, cujo tema central na edição de 2006 foi "Apropriando teoria e prática, deslocando o centro".

**Marília Cristina da Silva Araújo**

Aluna de Graduação do curso de Administração da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE.  
Bolsista PIBIC/CNPq.  
E-mail: mariliacsaraujo@yahoo.com.br

**Débora Coutinho Paschoal Dourado**

Professora do Departamento de Ciências Administrativas da UFPE. Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.  
E-mail: ddourado@hotmail.com.br