

DANIELA VIEGAS MARCONDES

**Gerenciamento de facilidades para organizações culturais em
edifícios históricos: Desafios e Oportunidades**

São Paulo

2016

DANIELA VIEGAS MARCONDES

**Gerenciamento de facilidades para organizações culturais em
edifícios históricos: Desafios e Oportunidades**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para a obtenção do título de Especialista em
Gerenciamento de Facilidades - MBA/USP

São Paulo

2016

Catálogo-na-publicação

Marcondes, Daniela Viegas

Gerenciamento de Facilidades para organizações culturais em edifícios históricos: desafios e oportunidades /

D. V. Marcondes -- São Paulo, 2016.
90 p.

Monografia (MBA em Gerenciamento de Facilidades) - Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo. Poli Integra.

DANIELA VIEGAS MARCONDES

**Gerenciamento de facilidades para organizações culturais em
edifícios históricos: Desafios e Oportunidades**

Monografia apresentada à Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo para a obtenção do
título de Especialista em Gerenciamento de
Facilidades - MBA/USP

Área de Concentração: Engenharia Civil

Orientador: Prof. M.Eng.º. Paulo Eduardo Antonioli

São Paulo

2016

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu companheiro, Manuel Lume, esposo e parceiro de todas as empreitadas, e aos meus filhos, Nuno e Diego

Toi mon amour, mon ami

Quand je rêve c'est de toi

Mon amour, mon ami

Quand je chante c'est pour toi

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Prof. Ms. Eng. Paulo Eduardo Antonioli, pela orientação dedicada, pelo constante estímulo e pelos ensinamentos durante todo o processo do trabalho;

Ao professor Dr. Moacyr da Graça, por acreditar no tema e transmitir sempre estímulos;

Aos meus pais, Olga e Ernízio, por todo o amor e confiança que sempre me dedicaram;

A Claudinelli Moreira Ramos e Roberta Silva, da Secretaria de Cultura do Estado de São Paulo, pelo apoio e incentivo à pesquisa;

Ao Marcelo Lopes, diretor executivo da OSESP, por ter sido o primeiro a depositar confiança e ter apoiado a minha empreitada;

Às instituições Pinacoteca do Estado de São Paulo e Museu da Casa Brasileira, por gentilmente permitir acesso aos dados e aos entrevistados;

Aos Gerentes de Facilidades Eric Braga Leister e Marcela Camargo, por terem participado das entrevistas e pesquisas;

Aos meus irmãos e amigos, pelas incontáveis horas, dias e noites que me apoiaram, e por sempre estarem ao meu lado, em todos os momentos, bons e ruins.

LISTA DE ABREVIações

AAM- American Alliance of Museums

Alva- Association of Leading Visitor Attractions

Condephaat- Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico, Arqueológico, Artístico e Turístico do Estado de São Paulo

Iafma- International Association of Museums Facility Management

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

Ibram- Instituto Brasileiro de Museus

Icom- International Council of Museums

Ifma- International Facilities Management

Iphan- Instituto Patrimônio Histórico e Artístico Nacional

KPI- Key Performance Indicator

Minc- Ministério da Cultura do Governo Federal

PPP- Parceria Público Privadas

OS- Organização Social

TQM- Total Quality Management

V&A- Victoria and Albert Museum

Rics- Royal Institution of Chartered Surveyors

RESUMO

Instituições culturais, como museus, teatros, salas de concertos e centros culturais demandam uma multiplicidade de desafios para a sua gestão, uma vez que as suas instalações devem abrigar desde obras de arte até orquestras, com grande público. Grande parte dessas instituições está instalada em edifícios históricos originalmente construídos com fins diferentes e, por isso, passaram por adaptações. Com isso, a operação, a manutenção e a conservação tornam-se ainda mais delicadas e complexas em razão da mínima intervenção destrutiva ser condição para a aprovação nos órgãos de patrimônio. O objetivo deste trabalho é explicar e fundamentar o conceito e as vantagens do Planejamento Estratégico do gerenciamento de facilidades em Instituições de Cultura utilizando uma ferramenta para autoanálise. Esse método permite identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças dentro de uma instituição cultural, seja ela privada ou pública. A metodologia utilizada tem base na revisão literária sobre o tema e as melhores práticas de gerenciamento internacional, para verificar a aderência da teoria às práticas correntes em duas instituições analisadas: a Pinacoteca do Estado de São Paulo e o Museu da Casa Brasileira. Os resultados demonstram como cada departamento é visto dentro da organização, promovendo um guia para instituições similares. Além disso, ressaltam que o gerenciamento de facilidades eficiente e condizente com as diretrizes de preservação do patrimônio cultural imóvel pode garantir a utilização destes prédios como uma experiência de qualidade, promovendo inclusive a educação patrimonial para o maior número de visitantes, o que é, de fato, a missão destas instituições.

Palavras-chave: Gerenciamento de Facilidades. Edifícios históricos. Instituições de cultura. Planejamento Estratégico

ABSTRACT

Cultural institutions such as museums, theatres, concert halls and others require a multiplicity of challenges for its management, since their facilities must shelter art collections to educational programs or special events with large numbers of visitors. Many of these institutions are located in historic buildings that were originally built with different purposes and have received adaptations. Hence, the maintenance management and conservation became trickier and complex issues, once minimal intervention is a condition to heritage council's approval. The aim of this study is to explain and educate the concept and the advantages of Facilities Management Strategic Planning in cultural institutions, through a self-assessment tool. The method allows to identify the strengths, weakness, opportunities and threats inside a cultural institution, whether private or public. The methodology is based on a literature review and the international best practices management in order to identify how theory was applicable to current practices in two different institutions that were analyzed: Pinacoteca do Estado de São Paulo and Museu da Casa Brasileira. The results demonstrate how the departments are seen within the organizations endorsing a guide to similar institutions. In addition, they may emphasize how efficient facilities management according to cultural heritage policies can guarantee the quality experience of the buildings, endorsing Heritage Education to the most number of acquaintances, which is, in fact, the mission of cultural institutions.

Keywords: Facilities management. Historic buildings. Cultural institutions. Historical Heritage, Strategic Planning

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Inter-relações entre as funções de um museu	8
Figura 2 - 4 Passos do Planejamento Estratégico de Facilidades.....	20
Figura 3 - Processo do Planejamento Estratégico.	23
Figura 4 - Gerenciamento Estratégico Integrado das Facilidades.....	25
Figura 5 - Definições do Patrimônio Cultural Histórico.	31
Figura 6 - Estação da Luz, início do século XX.	33
Figura 7 - Estação da Luz, início da década de 80.	33
Figura 8 - Estação da Luz, Museu da Língua Portuguesa.	34
Figura 9 - Diferenças entre Manutenção Periódica e Gerenciamento de Facilidades.	36
Figura 10 - Gerenciamento de Facilidades em Edificações Históricas, após novo uso.....	37
Figura 11 - Qualidade Técnica e Qualidade Funcional.....	42
Figura 12 - Dados sobre Facilidades: Benchmarks, Pesquisas de Práticas de Gerenciamento de Facilidades. Consumo elétrico por organização	48
Figura 13 - Público Visitante por Instituição por ano	52
Figura 14 - Relação percentual entre as Despesas de Facilidades e o repasso de verbas da Secretaria de Cultura.....	53
Figura 15 - <i>Victoria & Albert Museum</i> , vista do jardim John Madejski	55
Figura 16 - Interior do Café.	57
Figura 17 - Vista geral do V&A South Kensington	60
Figura 18 - Monitor de poeira.....	62
Figura 19 - Nova concepção arquitetônica para o acesso as galerias.	63
Figura 20 - Esquema da Matriz Swot	65
Figura 21 - Matriz Swot Geral	67
Figura 22 - Índice de Favorabilidade do Departamento de Facilidades dentro da instituição de Cultura.....	71
Figura 23 - Vista Interna Pinacoteca.	76
Figura 24 - Análise geral dos Fatores Internos e Externos - Pinacoteca.....	81
Figura 25 - Matriz SWOT Pinacoteca.....	81
Figura 26 - Gráfico radar da análise Swot.....	81

Figura 27 - Índice de favorabilidade do Departamento.....	81
Figura 28 - Vista Externa MCB.....	82
Figura 29 - Análise geral Fatores Internos e Externos MCB	86
Figura 30 - Matriz SWOT MCB.....	87
Figura 31 - Gráfico Radar da matriz SWOT	87
Figura 32 - Avaliação do Departamento em relação a Organização	87

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Instituições Culturais do Estado de São Paulo	16
Tabela 2 - Plano Estratégico de Facilidades: Metas e Objetivos.....	24
Tabela 3 - Gastos Percentuais por Rubrica.	50
Tabela 4 - Programas e Projetos da Secretaria de Cultura do Estado de São Paulo.	51
Tabela 5 - Matriz <i>SWOT</i>	68
Tabela 6 - Matriz <i>SWOT V&A</i>	70
Tabela 7 - Critérios de Classificação dos fatores	71
Tabela 8 - Tabela de fatores internos.....	73
Tabela 9 - Fatores Externos.....	75
Tabela 10 -Fatores Internos Pinacoteca	78
Tabela 11 -Fatores Externos Pinacoteca	79
Tabela 12 -Principais Fatores.....	80
Tabela 13 -Fatores Internos Museu Casa Brasileira	84
Tabela 14 -Fatores Externos Museu da Casa Brasileira	85
Tabela 15 -Principais Fatores.....	86

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	JUSTIFICATIVA.....	11
1.2	OBJETIVOS	13
1.3	METODOLOGIA	14
1.3.1	Pesquisa bibliográfica.....	14
1.3.2	Benchmarking: estado da arte	14
1.3.3	Entrevista.....	15
1.4	RESULTADOS ESPERADOS	17
2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE FACILIDADES	18
2.1	CICLO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	20
2.1.1	Conhecimento:	21
2.1.2	Análise:	21
2.1.3	Planejamento:.....	21
2.1.4	Ação:	22
2.2	METAS E OBJETIVOS DO PLANEJAMENTO.....	22
2.3	IMPLEMENTAÇÃO.....	25
2.3.1	Edifício/ Espaço físico:.....	26
2.3.2	Estrutura de entrega de serviços:	26
2.3.3	Recursos disponíveis.....	26
2.3.4	Tipos de contratos:	27
3	CONCEITOS FUNDAMENTAIS.....	29
3.1	CONCEITOS DE PATRIMÔNIO CULTURAL E PATRIMÔNIO HISTÓRICO.....	29
3.1.1	Conceitos de tombamento e preservação	31
3.2	CONCEITO DE GERENCIAMENTO DE FACILIDADES.....	34
3.2.1	Diferenças entre manutenção preventiva e gerenciamento de facilidades.....	35
3.2.2	O perfil do gerente de facilidades	38
3.2.3	Qualidade no gerenciamento de facilidades	40
3.2.4	Medidas de desempenho para instituições culturais	43
4	BENCHMARKING PARA INSTITUIÇÕES CULTURAIS	46

4.1	EXEMPLOS DE BENCHMARKING EM INSTITUIÇÕES CULTURAIS:	47
4.2	BENCHMARKING INTERNACIONAL.....	54
4.2.1	Breve história.....	55
4.2.2	Estrutura e planejamento.....	56
4.2.3	Missão V&A	57
4.2.4	Valores	57
4.2.5	Educação e treinamento.....	58
4.2.6	Objetivos estratégicos	58
4.2.7	Gerenciamento de facilidades	59
4.2.7.1	<i>Equipe</i>	62
4.2.7.2	<i>Planejamento estratégico</i>	63
5	FERRAMENTA DE ANÁLISE SWOT	65
5.1	MAPEAMENTO NAS INSTITUIÇÕES CULTURAIS	66
5.2	METODOLOGIA DE CONSTRUÇÃO DA PESQUISA	67
5.3	FATORES INTERNOS	72
5.4	FATORES EXTERNOS	74
6	APLICAÇÃO DA PESQUISA.....	76
6.1	ANÁLISE SWOT PINACOTECA DO ESTADO DE SÃO PAULO	76
6.1.1	Análise dos resultados.....	82
6.2	ANÁLISE SWOT MUSEU DA CASA BRASILEIRA	82
6.2.1	Matriz swot e análise dos gráficos	87
6.2.2	Análise dos resultados.....	88
7	CONCLUSÕES FINAIS.....	89
8	BIBLIOGRAFIA.....	93

1 INTRODUÇÃO

A maioria das edificações onde estão instaladas instituições culturais, tais como museus, teatros, salas de concertos e centros culturais, apresenta características específicas e atende a uma diversidade de propósitos, como abrigar coleções de arte e receber o maior número possível de pessoas.

Grande parte dos edifícios-sede dessas instituições é tombada como Patrimônio Histórico e sua história remonta a décadas ou até séculos. Investimentos no planejamento e gerenciamento dessas edificações são plenamente justificados, uma vez que o edifício em si já é uma atração turística, colaborando para o aumento do fluxo de visitantes.

As adaptações de sistemas prediais necessárias ao uso cultural demandam planejamento e projetos específicos, como, por exemplo, equipamentos de condicionamento de ar com controle de umidade e temperatura para acervos, de iluminação com dimerização para exposições, de controle acústico para teatros ou apresentações musicais, entre outros.

Além disso, as edificações de valor histórico ou arquitetônico contribuem para a valorização do seu entorno. Essa valorização pode levar ao estabelecimento dos ditos “bairros” ou “vizinhanças culturais”, com toda uma gama de atividades relacionadas que, no seu conjunto, impulsionam o desenvolvimento econômico local mediante investimentos que resultam, por exemplo, na geração de emprego e renda.

O *International Council of Museums (ICOM*, Conselho Internacional de Museus) da Unesco¹ recomenda a adaptação dos museus para instituições socialmente ativas, com práticas de gestão modernas e integradas às necessidades atuais da sociedade. Para atingir esse objetivo, são necessários investimentos em tecnologia, sistemas prediais e serviços que possam ampliar e diversificar a utilização dos espaços.

O Gerenciamento de Facilidades engloba diversos processos que permitem que uma organização desempenhe melhor as suas atividades e os gerentes de facilidades devem ter uma visão estratégica de suas edificações para garantir a operação com uma relação de custos e benefícios eficiente e duradoura. Devem também certificar-se de que todos os colaboradores, todos os visitantes, todos os

¹ O Conselho Internacional de Museus da UNESCO promove a excelência, diálogos e a implementação de padrões profissionais dentro da comunidade global de museus. Fonte: <http://icom.museum/> consultado em 15.02.2015

corpos artísticos estejam em segurança e todo o edifício e sua coleção sejam preservados para a posteridade.

Nesse contexto, o papel dos Gerentes de Facilidades surge como peça-chave para gerenciar as edificações e os serviços para suporte as instituições de cultura, relacionando diretamente as principais funções, como a curadoria artística, a parte administrativa e a programação educativa.

Para os museus, por exemplo, um programa de Gerenciamento de Facilidades deve presumir que a manutenção de seu (s) prédio (s) seja tão importante quanto a conservação de suas coleções ou a programação educativa para formação de público. (PERSON-HARM&COOPER,2010).

LORD e MARKET (2007) demonstram, no diagrama da Figura 1, abaixo, diversos elementos importantes dentro das funções primárias de um museu: administrativa, coleções e comunicação. Os edifícios, segundo os autores, estão na intersecção de cada uma dessas funções como fator de união das funções principais de um museu.

Figura 1- Inter-relações entre as funções de um museu



Fonte: (LORD & MARKET, 2007, P. 13)

A Figura 1 demonstra também que o Planejamento é essencial para que todas as outras funções possam cumprir seu papel no gerenciamento de um museu. Para os autores, as funções principais podem ser organizadas entre as duas polaridades – curadoria e comunicação. Todas as demais que não estiverem entre essas duas áreas serão reunidas nas funções de gerenciamento ou administração. As funções curatoriais ou de coleções podem incluir pesquisa, aquisição, documentação e conservação de obras de arte, exposições, publicações, entre outras relacionadas pelos autores. Já as funções de comunicação podem ser descritas como ações de interpretação, educação, serviços para os visitantes, marketing, exposições, publicações, entre outras.

O papel principal do gerenciamento, para LORD & MARKET (2007, p.12), é facilitar a interação entre as funções focadas tanto na curadoria quanto na administração por intermédio da realização de metas acordadas entre as partes. Para desempenhar esse papel, os gerentes devem dar especial atenção a funções relativas aos edifícios, à segurança, salubridade e salvaguarda do patrimônio, além de realizar planejamentos para longo, médio e curto prazos.

Assim como muitas das organizações não culturais, a inter-relação entre as diversas funções de um museu também apresenta limites indistintos, como as intersecções entre as polaridades, apresentadas na Figura 1, onde nem sempre é possível determinar o lugar em que uma função está inserida. De acordo com LORD & MARKET (2007, p.20), o trabalho interdisciplinar, entre equipes, é uma ferramenta valiosa que pode levar equipes distintas a trabalharem juntas por um objetivo comum, que é a própria missão da instituição.

Do mesmo modo, as constantes inovações tecnológicas demandam investimento contínuo na infraestrutura predial para a modernização das edificações e representam um grande desafio para os gerentes. BARRETT (2003 p.34) enfatiza como o Gerenciamento de Facilidades é a somatória de processos complicados que devem ser balanceados e equilibrados, com uma estratégia que leve em consideração todos os fatores, como, por exemplo, a necessidade de melhorias internas solicitadas pelas áreas institucionais e os altos custos de investimentos tecnológicos em edifícios históricos.

Dessa forma, o papel da Gestão Estratégica para Edifícios Históricos com Fins Culturais tem um duplo valor: manter e conservar a arte em si, seja o corpo artístico ou as coleções museológicas (acervos físicos), como também manter e

conservar o patrimônio histórico e cultural, que são as próprias edificações em que estão inseridas.

1.1 JUSTIFICATIVA

Gerenciamento de Facilidades envolve muitas interações entre grupos de pessoas e multidisciplinariedade de funções em sua essência. O trabalho de um gerente de facilidades dentro de uma instituição cultural sediada em um edifício histórico é um desafio constante e exige informações apuradas para a tomada de decisões. Contudo, o reconhecimento desse papel nem sempre é evidenciado dentro das próprias instituições.

Promover o Planejamento Estratégico das edificações, incluindo boas alternativas de financiamento, renovação dos usos do edifício, investimento em tecnologias de automação, aliados aos objetivos principais da instituição, é uma forma de mudar a visão sobre o gerenciamento de facilidades, deixando de ser uma “operação de bastidores” para se tornar o suporte das funções principais das organizações.

Conforme demonstrado por BARRETT, (2003 p.68) as relações entre o gerenciamento de facilidades e o Planejamento Estratégico geralmente são “vias de mão única”, onde o gerente de facilidades apenas reage às iniciativas da organização, sem interação recíproca ou integrada nas decisões estratégicas. Essa é uma visão fechada, em que o responsável pelo departamento não tem credibilidade e importância, provendo o suporte das operações do dia a dia sem ser consultado no processo de planejamento. O Planejamento Estratégico é essencial na gestão das edificações culturais, pois, uma vez alinhado com os objetivos das instituições, pode alcançar as metas estabelecidas, melhorar o relacionamento com os *stakeholders*², com os visitantes (público) e os agentes financiadores e, com isso, otimizar a relação de custo/eficiência. (COTTS, 2010, pg.30)

O *International Facility Management Association (IFMA)*³ explica como esse processo é definido:

O recurso estratégico do processo de planejamento pode ser definido como o gerenciamento de facilidades anteve seu futuro, ligando seu propósito à estratégia global da organização. Em seguida, desenvolve metas, objetivos e planos de ação para alcançar esse futuro. O resultado

² *Stakeholders*: pessoa ou grupo de pessoas que possuem participação, investimento ou interesse nas decisões ou projetos de uma empresa. Fonte: <http://www.portal-administracao.com> consultado em 03.08.15

³ IFMA – *International Facilities Management Association* é a primeira Associação Internacional para profissionais de Gerenciamento de Facilidades, fundada em 1980. Hoje é a maior e mais reconhecida associação, com 24000 membros em 105 países” <http://www.ifma.org/about>

do processo de planejamento é o plano estratégico de facilidades. IFMA, (2015)

Caso o Gerenciamento das Facilidades não seja incluído no processo do Planejamento Estratégico será mais difícil atingir os objetivos alinhados com a visão da organização. O uso e a operação dos edifícios requerem habilidades para traduzir os anseios, geralmente visionários, das instituições de cultura a elementos práticos e técnicos, específicos para edificações históricas.

Para exemplificar, PERSON-HARM & COOPER, (2014, p. 9) indicam que o ciclo de vida padrão de um edifício de museu é de 25 anos e, no entanto, muitos edifícios são bem mais antigos do que isso, resultando em sistemas prediais deteriorados. Muitas das facilidades estadunidenses, conforme citado pelas autoras, ainda precisam de atualizações de acessibilidade para portadores de necessidades especiais, além de espaços para armazenar suas coleções.

A *American Alliance of Museums (AAM, 2015)*⁴ identifica requisitos de excelência para museus relacionados diretamente com o Gerenciamento de Facilidades e certifica as instituições americanas em um processo de qualidade. Para a AAM, o gerente de facilidades tem um alto grau de responsabilidade pois garante que os museus estejam em condições de certificação e defende ainda que museus alocados em estruturas históricas devam equilibrar as necessidades de preservação do edifício com as ações necessárias para mitigar o risco para as pessoas e as coleções.

De fato, o gerenciamento de um museu em um edifício histórico precisa pesar todos os fatores relevantes (missão, recursos, impacto sobre a estrutura, técnicas de mitigação alternativas) quando decidir instalar um sistema de combate a incêndio, por exemplo, pois algumas alternativas químicas podem causar mais danos ao patrimônio ou às obras de arte. A fim de prestar contas às auditorias públicas, a instituição deve ser capaz de explicar como as suas decisões são adequadas às suas circunstâncias.⁵

Portanto, a escolha do tema de Gerenciamento de Facilidades em Edifícios Históricos voltados à Instituições Culturais justifica-se pela complexidade de

⁴ A AAM-American Alliance of Museums é uma organização que apoia todos os museus estadunidenses, desenvolvendo melhores práticas e desenvolvimento de recursos <http://www.aam-us.org/about-us>

⁵ Pesquisa realizada no site www.aam-us.org/resources/ethics-standards-and-best-practices/facilities-and-risk-management em 21.04.2015

relações envolvidas no gerenciamento e pelo desafio de conservar, manter e preservar o patrimônio histórico e cultural para as futuras gerações.

1.2 OBJETIVOS

Neste trabalho o objetivo principal é a valorização do Gerenciamento de Facilidades de instituições culturais, como forma de conservação das edificações históricas em que estão sediadas. Pretende-se demonstrar que o gerenciamento eficiente e condizente com as diretrizes de preservação do patrimônio cultural imóvel pode garantir a utilização destes prédios como uma experiência de qualidade, promovendo inclusive a educação patrimonial para o maior número de visitantes, o que é, de fato, a missão destas instituições.

Segundo ANTONIOLI (2003), os processos de operação e manutenção das edificações merecem posição de destaque nas organizações, para que a funcionalidade do edifício e os seus serviços correspondam ao planejamento estratégico das atividades-fim. Através do Plano Estratégico de Facilidades alinhado com os objetivos das instituições de cultura, a visão tática e operacional destes cargos mudará para uma visão estratégica e deliberativa. Para tanto, é apresentada uma ferramenta de análise que ajudará os gerentes a mapearem os principais fatores que os levarão ao desenvolvimento do Plano.

Como objetivo específico, uma pesquisa é realizada com gerentes de facilidades de instituições culturais, formulada de forma a identificar os fatores de força, fraqueza, oportunidades e ameaças que o departamento enfrenta no seu dia a dia. Essa ferramenta poderá auxiliar outros gerentes a conduzir uma autoanálise crítica de seu departamento, como forma de mapear estratégias necessárias a um bom Plano.

A apresentação de conceitos fundamentais e de boas práticas internacionalmente reconhecidas são peças chave para orientar a pesquisa, que como resultado final irá mapear onde o departamento de facilidades se encontra dentro da instituição de cultura.

1.3 METODOLOGIA

Os métodos empregados neste trabalho para identificar elementos de melhores abordagens para gerenciamento de facilidades de edifícios históricos com fins culturais são:

1.3.1 Pesquisa bibliográfica

Tanto a literatura específica sobre conservação e manutenção predial de edifícios históricos como sobre Planejamento Estratégico de Gerenciamento de Facilidades foram analisadas para identificar temas-chave. Alguns autores destacados da análise bibliográfica constituem a base para o desenvolvimento do presente trabalho: PERSON-HARM & COOPER, pelo livro intitulado *The Care and Keeping of Cultural Facilities*, um guia de melhores práticas para gerenciamento de facilidades, com ênfase em museus, e BARRETT, pelo livro *Facilities Management: Toward best practices*, onde serão explorados os temas referentes ao Planejamento Estratégico de Facilidades

A maior parte da literatura de conservação e restauro encontrada refere-se a princípios e filosofias da conservação, detalhando métodos que são empregados nas obras de restauro dos edifícios. No entanto, alguns estudos estrangeiros recentes relacionam a conservação predial e seus processos, focado na pós-ocupação da edificação já restaurada.

Publicações de artigos específicos e informações coletadas em sites internacionais de associações profissionais de gerenciamento de facilidades foram utilizadas para definição de conceitos fundamentais necessários a compreensão do tema e para tecer inter-relações entre teoria e as melhores práticas. Outras fontes são sites sobre o gerenciamento de museus, com rico material sobre gestão cultural, que complementam o tema desenvolvido com recomendações, exemplos e melhores práticas de gerenciamento estratégico.

1.3.2 Benchmarking: estado da arte

Benchmarking pode ser definido como “a busca das boas práticas na indústria que levam a um desempenho superior “ (CAMP, 1989 apud PERSON-HARM & COOPER, 2010 p.114). Para o presente trabalho foi selecionado o estudo de caso

do *Victoria & Albert Museum*, considerado como estado da arte para o gerenciamento de facilidades históricas, com métricas de desempenho publicadas em Relatórios Anuais. Como o objetivo específico é a verificação da aderência das teorias a respeito do Planejamento Estratégico de Facilidades às melhores práticas gerenciais em edificações históricas de fins culturais, o estudo de caso poderá servir como parâmetros a serem seguidos.

1.3.3 Entrevista

Segundo YIN (2001, pg. 36), “essa é uma forma de se fazer pesquisa empírica, que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real”, em situações em que as fronteiras entre fenômeno e contexto não estão claramente estabelecidas, onde se utiliza múltiplas fontes de evidência. Com o objetivo de aprofundar a descrição de determinado fenômeno, o investigador pode optar pelo estudo de situações típicas (similares a muitas outras do mesmo tipo) ou não usuais (casos excepcionais).

A pesquisa nas instituições de cultura que fazem uso dos edifícios históricos procura estabelecer relações, comparações e destacar oportunidades e desafios na gestão desses prédios. A estratégia utilizada, de acordo com YIN (2001, pp. 26,27), é a de levantamento de dados ou análise de registros públicos da própria Secretaria de Cultura do Estado, no Portal Transparência e entrevista com os gerentes de facilidades das instituições com maiores similaridades ao *Victoria & Albert Museum*. A Secretaria de Cultura do Estado de São Paulo é rica em exemplos de edifícios históricos que sofreram processo de restauração e conservação e posterior implantação de programa cultural.

A Pinacoteca do Estado de São Paulo e o Museu da Casa Brasileira são os melhores exemplos. Estimulado por legislações de incentivo fiscal de apoio à cultura, esses edifícios têm um modelo de gestão com possibilidades de parcerias público-privadas (PPPs) com as chamadas Organizações Sociais de Cultura (OS) e seu acervo artístico são relevantes recortes da cultura brasileira, o que os torna instituições com maiores similaridades com o *Victoria & Albert Museum*. Na entrevista os fatores analisados foram baseados nas melhores práticas do museu britânico, para uma análise crítica das estratégias implantadas nessas duas instituições, que demonstra como o departamento se encontra dentro da organização.

A Tabela 1 mostra a relação de prédios inclusos nos programas de cultura da Secretaria de Cultura do Estado de São Paulo,⁶ com gestão de Organizações Sociais. É importante notar que, dos 24 edifícios listados, 17 são tombados pelo Patrimônio Histórico, com uso modificado para abrigar as instituições culturais. Isto demonstra uma intrínseca relação entre o patrimônio artístico cultural e os edifícios históricos, que colabora para uma divulgação de valores culturais para diversos públicos.

Tabela 1 Instituições Culturais do Estado de São Paulo

PROGRAMAS E PROJETOS –SECRETARIA DE CULTURA DO ESTADO DE SÃO PAULO⁷			
	MUSEUS	MUNICÍPIO	EDIFICAÇÃO
1	CASA GUILHERME DE ALMEIDA *	SÃO PAULO	CASA DO POETA GUILHERME DE ALMEIDA
2	CASA DAS ROSAS *	SÃO PAULO	ANTIGO CASARÃO RAMOS DE AZEVEDO
3	CATAVENTO CULTURAL E EDUCACIONAL *	SÃO PAULO	ANTIGO PALÁCIO DAS INDUSTRIAS
4	ESTAÇÃO PINACOTECA *	SÃO PAULO	ANTIGO DA ESTAÇÃO SOROCABANA
5	MEMORIAL DA RESISTENCIA *	SÃO PAULO	ANTIGO ESTAÇÃO SOROCABANA
6	MUSEU AFRO BRASIL	SÃO PAULO	
7	MUSEU CASA DE PORTINARI *	BRODOWSKI	ANTIGA CASA DO PINTOR CANDIDO PORTINARI
8	MUSEU FELÍCIA LEIRNER *	CAMPOS DO JORDÃO	
9	MUSEU DA CASA BRASILEIRA *	SÃO PAULO	ANTIGA RESIDENCIA DO PREFEITO FABIO PRADO
10	MUSEU DA IMAGEM E DO SOM	SÃO PAULO	
11	MUSEUS DA IMIGRAÇÃO *	SÃO PAULO	ANTIGA HOSPEDARIA DO BRÁS
12	MUSEU DA LÍNGUA PORTUGUESA *	SÃO PAULO	ANTIGA DA ESTAÇÃO DA LUZ
13	MUSEU DE ARTE SACRA *	SÃO PAULO	MOSTEIRO DA LUZ
14	MUSEU DO CAFÉ *	SANTOS	ANTIGA BOLSA OFICIAL DO CAFÉ
15	MUSEU DO FUTEBOL *	SÃO PAULO	EST. PAULO MACHADO DE CARVALHO
16	MUSEU INDIA VANUIRE	TUPÃ	
17	PAÇO DAS ARTES	SÃO PAULO	
18	PINACOTECA DO EST. DE SÃO PAULO *	SÃO PAULO	ANTIGO LICEU DE ARTES E OFÍCIOS
	TEATROS, AUDITÓRIOS E SALAS	MUNICÍPIO	EDIFICAÇÃO

⁶ Pesquisa realizada no site da Secretaria de Cultura do Estado de São Paulo em 21.04.2015
www.cultura.sp.gov.br

⁷ * Edifícios tombados pelo CONDEPHAAT

	DE ESPETÁCULO		
1	AUDITÓRIO CLAUDIO SANTORO	CAMPOS DO JORDÃO	
2	SALA SÃO PAULO *	SÃO PAULO	ANTIGA ESTAÇÃO SOROCABANA
3	TEATRO PROCÓPIO FERREIRA *	SÃO PAULO	
4	TEATRO MAESTRO PAULO RUSSO	ARARAS	
5	TEATRO SERGIO CARDOSO	SÃO PAULO	
6	THEATRO SÃO PEDRO *	SÃO PAULO	

Fonte: www.secretaria.cultura.sp.gov.br

1.4 RESULTADOS ESPERADOS

A contribuição possível desta monografia deverá ser sobretudo a valorização do papel do Gerenciamento de Facilidades em organizações culturais, especialmente nos edifícios de patrimônio histórico, apontando algumas ações e ferramentas essenciais para auxiliar o planejamento estratégico para essas edificações.

Com a ferramenta de análise *SWOT*⁸ proposta os gerentes de facilidades de instituições culturais realizaram avaliações de seu departamento e suas atividades, identificando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que influenciam para alcançar as metas propostas. Essa crítica apurada deve conduzir a definição de estratégias para tornar a operação diária mais eficiente e portanto com melhor visibilidade dentro da própria instituição. Por outro lado, as organizações de cultura também devem realizar uma reestruturação interna para maior autonomia dos departamentos. As análises e comparações de mercado possibilitam troca de informações em relação às melhores práticas de gestão, auxiliando as organizações na implementação de táticas operacionais mais eficazes.

As entrevistas com os gerentes realizadas nas instituições de cultura do Estado de São Paulo, mais especificamente na Pinacoteca do Estado e no Museu da Casa Brasileira ilustram como esse mapeamento pode ser realizado pelos próprios gerentes, como uma forma de identificar fatores que influenciam diretamente o modo que o Planejamento Estratégico será conduzido.

⁸ Análise SWOT: diagnóstico das *strength* (forças), *weakness* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças) de uma organização.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE FACILIDADES

Segundo ACKOFF (1975) apud ANTONIOLI (2003), “estratégia é o compromisso com a ação”. Para o Planejamento Estratégico do Gerenciamento de Facilidades, isso representa a identificação de requisitos necessários que garantam a qualidade de serviços, a conservação dos bens e a gestão de recursos, de maneira a viabilizar todas as atividades fins das organizações.

O IFMA define Planejamento Estratégico de Facilidades como um plano de longo prazo para todo o portfólio de propriedades (próprias ou alugadas) para determinar estratégias de gestão das edificações com base nos objetivos de negócio. Os objetivos estratégicos das edificações, por sua vez, determinam planos táticos de curto prazo, incluindo prioridades de intervenção.

As decisões estratégicas das facilidades nas organizações buscam a entrega de serviços de qualidade com economia, eficiência, eficácia e efetividade para conseguir vantagem competitiva. (BARRETT, 2003, p. 34). Quando o tema são as instituições culturais, no entanto, as restrições orçamentárias, aliadas à pressão para melhoria de qualidade, redução de custos e mitigação de riscos, são os maiores desafios do Gerente de Facilidades.

PERSON-HARM & COOPER (2014, p. 34) defendem que o Planejamento Estratégico do Gerenciamento de Facilidades para Instituições Culturais deve:

1. Estabelecer metas e objetivos aliados ao propósito da instituição cultural;
2. Garantir a preservação histórica do edifício, do público e das coleções, elencando as necessidades de adaptação de infraestrutura de acordo com os recursos disponíveis;
3. Tornar a edificação acessível a todos os públicos, onde a experiência da visita possa refletir a importância do patrimônio histórico e cultural para a sociedade.
4. Promover ações de incentivo à atividade cultural e conseguir a viabilidade financeira dessas ações.

O resultado dessas ações deverá ser o gerenciamento eficiente de edifícios que são ícones da cidade, para que possam levar ao comprometimento com a preservação do patrimônio cultural.

Assim, as autoras defendem que toda Instituição de Cultura, independentemente do seu tamanho, deve ter um Plano Estratégico (*Master Plan*) dinâmico, flexível e adaptável a mudanças constantes, principalmente aquelas vinculadas a fundos ou decisões governamentais. Todo o processo da instituição deve ser mapeado, com definições de padrões de trabalho, fontes de captação e obtenção de recursos e planos de riscos para que haja possibilidades de mudanças inclusive nas estruturas organizacionais.

O Planejamento Estratégico para as Facilidades está no centro dessas decisões e deixá-lo de lado ou minimizar sua importância pode afastar as instituições culturais de seus objetivos finais, ou pior: colocar em risco o seu propósito e suas edificações. As Instituições Culturais devem trazer seus Planos Estratégicos de Facilidades alinhados com os Planos Gerais (*Master Plans*) para que suas edificações possam atender às demandas e isso não é uma tarefa qualquer quando falamos de monumentos históricos, pois a conservação das edificações exige uma *expertise* sobre as patologias e um bom alinhamento de ideias com os órgãos do patrimônio.

Os edifícios que abrigam museus no Estado de São Paulo, por exemplo, têm que conciliar funções artísticas, administrativas e educacionais, além de cumprir metas de ampliação de público impostas nos contratos de gestão, sem colocar em risco o patrimônio histórico. É necessária uma visão holística do Planejamento Integrado para que as estratégias a serem implantadas possam trazer bons resultados. O papel do Gerente de Facilidades neste ponto é balancear os anseios da diretoria com as expectativas das equipes internas, comunicando os objetivos e missão da instituição para os colaboradores e demonstrando aos administradores ou mantenedores de que Gerenciamento de Facilidades pode oferecer o suporte a essa missão.

De acordo com LORD & MARKET (2007, p.1), as instituições culturais geralmente conduzem o planejamento estratégico por diversas razões, desde a diversificação para captação de recursos, pois o governo, as fundações e os doadores privados estão cada vez mais exigindo qualificação e planejamento integrado, até preparar uma base sólida de expansão e novas iniciativas da instituição, que devem ser viabilizadas no médio e longo prazos.

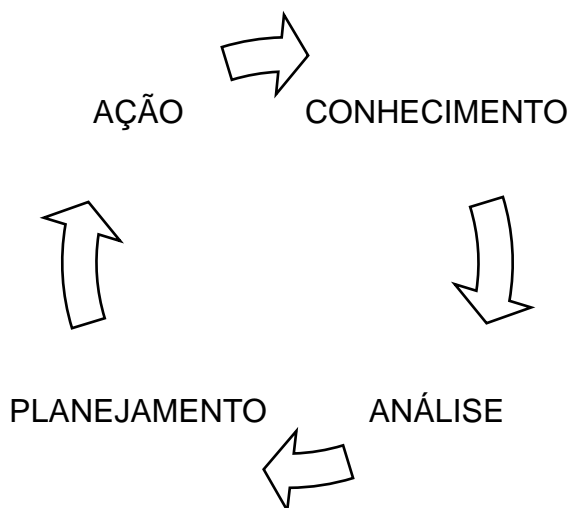
Concluindo, um bom Planejamento Estratégico das Facilidades deve atender aos objetivos principais da instituição, com metas que serão implantadas num

cronograma físico financeiro possível de ser justificado aos conselhos gestores. O gerente deve sempre ter em mente as necessidades específicas de suas instalações, sua equipe e seus ativos, e ter uma visão sobre os meios corretos para conseguir atendê-los.

2.1 CICLO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Um bom planejamento deve ter um controle de resultados, com *feedbacks*⁹ recorrente e registro das lições aprendidas para planejar novas ações. A Figura 2 demonstra o ciclo de 4 passos recomendados pelo IFMA para que o Planejamento Estratégico possa atender à missão das organizações:

Figura 2 - 4 Passos do Planejamento Estratégico de Facilidades.



Fonte: IFMA (2001)

O Planejamento Estratégico das Facilidades reconhece que toda decisão tomada dentro do negócio tem um impacto direto no gerenciamento de suas edificações e, portanto, o propósito é desenvolver um plano flexível, estruturado em considerações específicas de cada organização individualmente. De acordo com o IFMA em seu *Strategic Facility Planning Whitepaper* os 4 passos do ciclo indicado na Figura 2 podem ser descritos abaixo:

⁹ Feedback: informação que o emissor obtém da reação do receptor à sua mensagem, e que serve para avaliar os resultados da transmissão. Fonte: dicionário Michelin.

2.1.1 Conhecimento:

É a compreensão do contexto da organização, da sua missão e visão, das condições das edificações e as expectativas em relação ao uso do edifício. A coleta de dados e definição de indicadores de desempenho são as peças chave neste processo.

2.1.2 Análise:

Após a coleta de dados, a informação pode ser processada para uma análise de pontos críticos, catalogados e priorizados de acordo com os objetivos finais da instituição. Diversas ferramentas podem ser utilizadas neste processo e neste trabalho será enfatizada o uso da análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, também denominada de Análise *SWOT*.

2.1.3 Planejamento:

Como resultado da análise realizada as decisões se tornarão mais claras, assim como os caminhos para ações a serem tomadas. Aqui, o passo principal é a definição de estratégias.

Essas recomendações são a essência do Planejamento Estratégico de Facilidades e podem ser utilizadas empiricamente nas instituições culturais. LORD & MARKET (2007) reiteram essas etapas e descrevem como alguns passos iniciais no entendimento de um planejamento podem ser alcançados, especificamente no Planejamento Estratégico para Museus: mapeamento do ambiente, pesquisas externas e pesquisas internas.

O mapeamento de ambiente identifica desafios e oportunidades, assim como tendências que afetam as organizações, enquanto que pesquisas externas são ferramentas importantes, que demonstram como as instituições são vistas de fora, ou como as instituições estão no cenário cultural atual. Já as pesquisas internas são opiniões coletadas de colaboradores de todos os níveis hierárquicos das instituições, identificando as principais fraquezas que precisam ser vencidas. (BRYSON, 2011)

2.1.4 Ação:

Nessa etapa, o Plano Tático é desenvolvido para colocar em prática as estratégias de suporte da organização. BARRETT (2003, p. 77) esclarece que será necessário identificar indivíduos com habilidades e conhecimentos técnicos que possam liderar equipes para melhor executar as rotinas de ação.

É importante notar que o Planejamento deverá ser aprovado pelos níveis hierárquicos e deve envolver as adaptações para situações de mudança. A flexibilidade de um bom Plano de Facilidades será de suma importância para ajustes futuros, por meio de continuas avaliações de desempenho (*feedbacks*).

Em resumo, a natureza cíclica do planejamento para o futuro em mutação de cada instituição cultural e adaptação necessária ao longo do caminho são qualidades intrínsecas ao Planejamento Estratégico das Facilidades. Para PERSON-HARM & COOPER (2010, p.31) essas mudanças e atualizações devem ser registradas e gerenciadas para garantir que os objetivos possam ser alcançados.

Organizações Sociais de Cultura, por exemplo, têm suas decisões institucionais ligadas a posições governamentais e sofrem grande impacto com o direcionamento de cada gestão política. Assim, para garantir a continuidade dos processos mesmo nas mudanças de governo, o Planejamento Estratégico deve ter um documento-guia, que a equipe possa utilizar como referência sempre que houver necessidade. Isso requer que o Plano esteja bem engajado com a instituição e que seus objetivos sejam claros e relevantes tanto para a diretoria quanto para a equipe envolvida.

2.2 METAS E OBJETIVOS DO PLANEJAMENTO

Segundo BARRETT (2003, p. 72), “o ciclo é uma progressão natural das relações entre informações para desenvolvimento das estratégias”, conforme demonstrado na Figura 3 abaixo. Nesta figura percebemos a importância das etapas de análise, para definição das estratégias e a implementação do plano.

Figura 3 - Processo do Planejamento Estratégico.



Fonte: BARRETT, (2003, P.72)

Para BARRETT, (2003, p.72), a primeira etapa de qualquer planejamento estratégico é determinar as metas da organização, interagindo com o *core business*¹⁰ para ver quais são os objetivos, as prioridades de atendimento e as mudanças que podem ocorrer nos próximos anos.

É preciso, antes de tudo, entender as diferenças entre *meta*, *objetivo* e *tarefas*. Segundo LORD e MARKET (2007, p.38), *metas* podem ser pensadas como perspectivas de longo alcance, com saídas qualitativas. *Objetivos* são vistos como saídas de curto prazo, que podem ser mensurados quantitativamente para alcançar as metas propostas, e *tarefas* são passos específicos que precisam ser implementados para atingir os objetivos definidos. O alinhamento com as metas da instituição é fundamental não apenas na definição do Plano Estratégico de Facilidades, mas também nas operações diárias.

Em Instituições Culturais podemos citar o exemplo da *Smithsonian Institution's Office of Facilities Management and Reliability (OFMR)*, citado no livro de PERSON-HARM & COOPER (2010, p.32), que desenvolveu, com diversos colaboradores, um Plano Estratégico focado em 4 metas principais, que podem ser descritas e quantificadas em diversos objetivos específicos. Esses, por sua vez,

¹⁰ Core business: núcleo central do negócio, ramo de atividade, centro de decisões da empresa. Fonte: <http://www.administradores.com.br/> consultado em 16.01.2016

serão designados como responsabilidades prioritárias no desenvolvimento de estratégias e práticas de ação. O Departamento de Facilidades do Smithsonian foi tão bem-sucedido neste Planejamento que seu exemplo é utilizado por diversas instituições culturais nos Estados Unidos, segundo o Relatório Anual da Instituição (2013).

Tabela 2- Plano Estratégico de Facilidades: Metas e Objetivos

PLANO ESTRATÉGICO DE FACILIDADES PARA O SMITHSONIAN INSTITUTION	
METAS	OBJETIVOS
Meta 1: Cuidar da Instituição (Smithsonian)	1 A: Operar as facilidades de acordo com a visão da instituição
	1 B: Manter as edificações de acordo com a visão da instituição
	1 C: Dar suporte as facilidades da Smithsonian, a equipe e a coleção
Meta 2: Desenvolver excelência na força de trabalho	2 A: Garantir um ambiente de trabalho seguro e saudável
	2 B: Excelência na gestão de capital humano
	2 C: Cultivar, manter e estimular as equipes de trabalho
Meta 3: Valorizar todos os stakeholders	3 A: Garantir que os interesses dos <i>stakeholders</i> sejam encontrados
	3 B: Cultivar uma cultura de Serviços e Suporte
	3 C: Colaborar com setores para integrar suporte de facilidades
Meta 4: Aprimorar as melhores práticas organizacionais:	4 A: Pesquisa e Identificação de melhores práticas
	4 B: Desenvolver Padrões de Operação

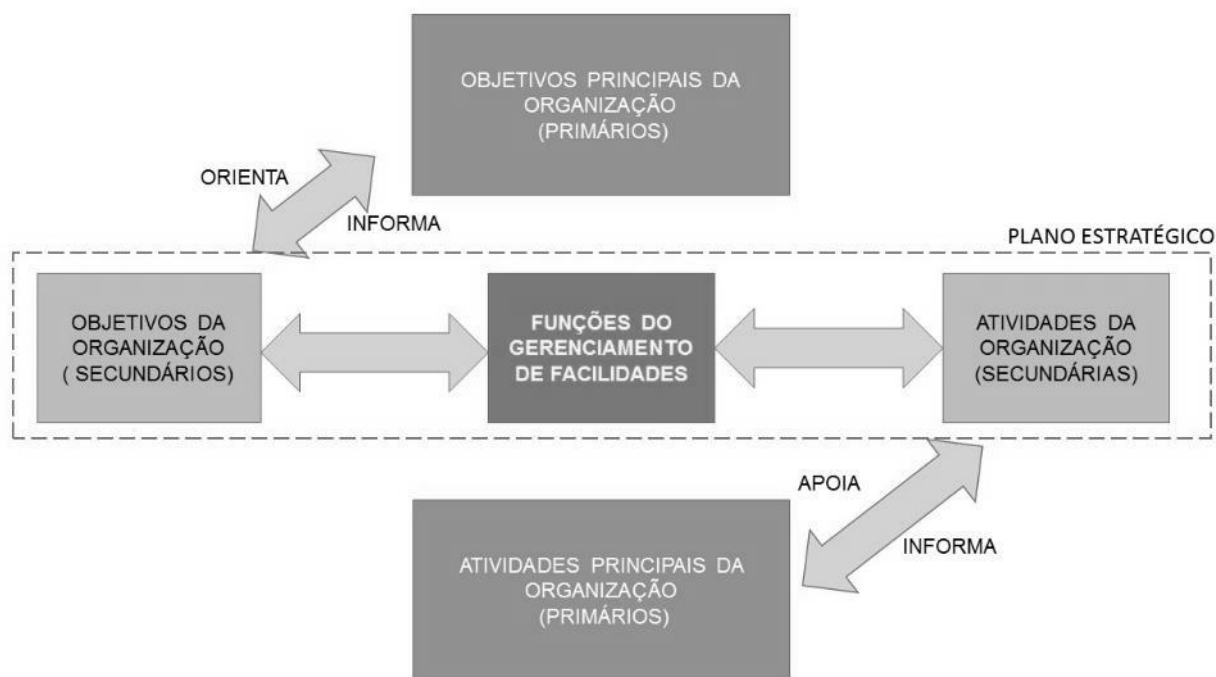
Fonte: <https://www.si.edu/>

Para a definição de metas alinhadas com a Instituição, o gerente de facilidades deve ter em mente que a interação entre o Plano Geral da instituição e o Plano Estratégico das Facilidades é dinâmico e precisa ser constantemente revisado. BARRET (2003, p.72) defende que uma perspectiva maior e de longo prazo poderá ser traçada se houver a compreensão da intrincada relação entre os objetivos secundários do gerenciamento de facilidades e o contexto dos objetivos primários do núcleo central do negócio.

A Figura 4 ilustra essas conexões, as quais inicialmente podem ser direcionadas de cima para baixo, ou seja da direção para a gerência, mas que, com o aumento da capacidade de gerenciamento das edificações, será alterada para uma forma de comunicação de duas vias. Isso significa que, com a informação

estratégica enviada pelo departamento ao *core business*, a sua importância cresce gradativamente dentro da organização.

Figura 4- Gerenciamento Estratégico Integrado das Facilidades



Fonte: BARRETT (2003, p. 73)

Seguir as definições de metas, objetivos e tarefas pode trazer benefícios para os gerentes de facilidades no processo do planejamento, pois define a sequência prática de cada etapa do processo. PERSON & HARM e COOPER,(2014, p.35) salientam que uma visão de 360° é necessária durante o planejamento, pois garante que o maior número possível de stakeholders avaliem a efetividade do Plano antes de ser implantado, e esse processo poderá identificar falhas antes que o gerente de facilidades dispense tempo e verbas em ações ineficazes.

2.3 IMPLEMENTAÇÃO

A essa altura, o Gerente de Facilidades já deve saber quais são suas metas, que tipo de departamento está atualmente e quais as forças externas que ameaçam ou podem trazer oportunidades para o departamento. Para o próximo passo, é preciso identificar que mudanças são necessárias e em que grau de prioridade precisam ser executadas.

BARRETT (2006, p.74) define algumas áreas para o desenvolvimento de estratégias específicas:

2.3.1 Edifício/ Espaço físico:

O edifício existente é compatível com as mudanças propostas? Para esta questão o gerente de facilidades deve ser capaz de avaliar a situação atual da edificação, as mudanças/alterações necessárias e se há possibilidade de intervenção.

No caso de edifícios históricos é fundamental entender onde serão necessárias ações e investimentos e se esta equação é factível ou se há restrições em relação ao patrimônio histórico. Uma boa articulação com os órgãos responsáveis pela conservação do Patrimônio é a chave para esta estratégia.

2.3.2 Estrutura de entrega de serviços:

Esta estratégia, segundo BARRET (2003), está relacionada com a função que a organização demanda do departamento de facilidades. Aqui é importante verificar se há novos serviços necessários dentro do departamento para que as mudanças na organização sejam realizadas. Por exemplo, a organização poderá se beneficiar caso alguns serviços existentes possam ser incorporados ao departamento de facilidades, para melhor controle entre serviços correlacionados, tais como limpeza e obras de manutenção.

2.3.3 Recursos disponíveis

Quais mudanças são necessárias e quais são os recursos disponíveis? Aqui o importante passo que o Gerente de Facilidades deve ser capaz de dar é avaliar o quanto de recursos financeiros, de equipe ou de tecnologia serão necessários para que o seu Planejamento Estratégico seja posto em prática. COTTS et al (2010) defende que o gerente de facilidades tenha compreensão dos conceitos como valores monetários, custo do ciclo de vida, custos sobre o capital da organização e então criar argumentos que possam ser defendidos nesses termos.

O orçamento é importante em todos os departamentos de Facilidades, porém no setor público é absolutamente essencial. É a referência contra a qual o gerente de facilidades será julgado, uma vez que não há nenhuma declaração de lucro ou perda para uma Organização sem Fins Lucrativos. A formulação, execução e avaliação dos recursos necessários dependem que todas as despesas sejam planejadas e orçadas como parte do Plano Estratégico e que sejam corrigidas a cada ano.

É fundamental também a criação de um sistema de informação com dados atualizados, que possam ser comparados e justificados perante a Diretoria como a rotatividade de colaboradores, treinamento de equipe, novas tecnologias e recursos financeiros.

2.3.4 Tipos de contratos:

Aqui a análise de recursos ajudará a definir o tipo de serviço que poderá ser executado com equipes internas e quais deverão ser terceirizadas. Essa estratégia também deverá levar em conta a análise de riscos em cada tomada de decisão, antes de ser colocada em prática. A maior parte dos gerentes de facilidades está acostumada a decidir com base apenas em cortes orçamentários, mas, para o Planejamento a longo prazo, é necessária uma boa definição de cenários futuros. Estimativas de gastos com impostos, taxas e treinamentos e o retorno qualitativo sobre o emprego de mão de obra interna devem ser exaustivamente analisados antes da tomada de decisão.

Uma vez que estratégias específicas para essas áreas precisam ser desenvolvidas, é importante verificar se tanto as equipes do *core business* quanto o departamento de facilidades estão preparadas para trabalhar conjuntamente.

Em resumo, o processo do planejamento deverá ser realizado de forma colaborativa e ser extensivamente analisado antes de ser posto em prática. LORD e MARKET,(2007, p.42) defendem que o Planejamento Estratégico pode ser definido em passos essenciais. Até aqui, foram descritos os 4 primeiros: análise de ambiente (da organização), pesquisas externas (de público e de mercado), pesquisas internas (*stakeholders*) e identificação de metas e prioridades. Com a informação gerada nas análises, pode-se definir quais serão estratégias e então a equipe poderá se dedicar ao plano de implementação, definindo prioridades e responsabilidades para cada tarefa necessária.

De acordo com LORD e MARKETT (2007,p.42) : “se um gerente de facilidades traça planos concretos, com avaliações de seu progresso através de metas e objetivos atingidos, o impacto na organização será muito mais positivo.”

Uma forma importante de verificar a validade do Plano em desenvolvimento é comparar suas metas com outras intuições similares. Essa análise pode ajudar a organização a entender quais fatores similares podem ocorrer e atualizar informações importantes das melhores práticas de gerenciamento de facilidades.

Concluindo, os passos aqui apresentados são apenas uma das várias maneiras possíveis de serem considerados para o planejamento estratégico de facilidades em instituições culturais. É fundamental que cada instituição considere sua natureza única e específica, avalie suas edificações e o estado de conservação, e então poderá determinar qual caminho seguir no processo do planejamento estratégico.

Para esta análise ser mais fiel ao processo do planejamento, um mapeamento de todos os processos internos, com coleta de informações, ordens de serviço, relatórios históricos e registros de alterações prediais importantes devem ser consultados. Entrevistas com a equipe e pesquisa de satisfação do departamento também são necessárias, para que se possa ter uma análise fiel do cenário atual do departamento. Contudo, o gerente de facilidades deve ter um bom conhecimento dos conceitos fundamentais, com foco nas fraquezas e ameaças que envolvem edificações históricas e gerenciamento de facilidades, para conduzir esse mapeamento e não prejudicar a implantação do Plano proposto.

3 CONCEITOS FUNDAMENTAIS

Para melhor compreensão do exposto neste trabalho, é essencial que o gerente de facilidades tenha conhecimento de alguns conceitos teóricos fundamentais sobre as edificações históricas, sua conservação e a entrega de serviços nesses “templos” de cultura. Aqui, o intuito é traçar um rápido panorama sobre essas questões principais para que o gerente se situe em terminologias e significados específicos dentro de instituições culturais.

3.1 CONCEITOS DE PATRIMÔNIO CULTURAL E PATRIMÔNIO HISTÓRICO

O conceito de Patrimônio Histórico é amplamente debatido nos meios acadêmicos e são inúmeras as definições encontradas. As questões relativas à preservação do patrimônio, no entanto, são relativamente novas. Surgidas no século XIX, quando a França se preocupou com a permanência dos monumentos sobreviventes à Revolução Francesa, essas questões rapidamente se espalharam por todo o mundo, tornando-se imprescindíveis na constituição política de qualquer país. Dessa forma, esse patrimônio passou a constituir foco de interesse comum a todos os povos, surgindo a necessidade de se debater, em amplo espaço mundial, aspectos relativos à definição e à gestão do patrimônio, assim como à atuação dos diferentes atores envolvidos. (CHOAY, 2006 p. 85). Como o foco deste trabalho é o Gerenciamento de Facilidades dos edifícios previamente classificados como Patrimônio Histórico pelos órgãos competentes, os detalhes sobre os critérios utilizados para essa classificação não são importantes.

A compreensão dos conceitos de patrimônio histórico e patrimônio cultural são consagradas pelas Convenções Internacionais sobre o Patrimônio logo após a 2ª Guerra Mundial¹¹. O resultado dessas convenções originaram as Cartas Patrimoniais, que são os instrumentos teóricos referentes à atuação de profissionais e instituições da área de conservação e preservação do patrimônio. As Cartas Patrimoniais não têm a função de legislar sobre o patrimônio, mas fornecer embasamento filosófico para que os órgãos competentes possam legislar. Servem,

¹¹ <http://portal.iphan.gov.br/pagina/cartas-patrimoniais> acessado em 05/06/2015

dessa forma, de referência mundial para que os países adotem métodos e ações para a preservação do patrimônio.

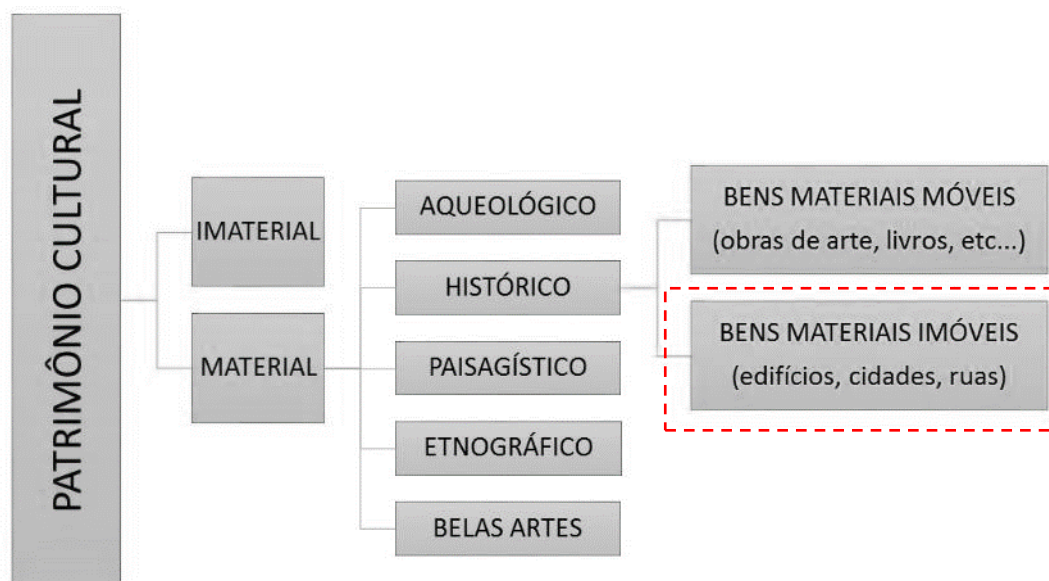
No Brasil, a Constituição Federal de 1988 revitalizou e ampliou o conceito de patrimônio, estabelecido pelo Decreto-lei nº 25, de 30 de novembro de 1937, substituindo a denominação *Patrimônio Histórico e Artístico* por *Patrimônio Cultural*. Essa alteração incorporou o conceito de referência cultural e significou um aprimoramento importante na definição dos bens passíveis de reconhecimento, sobretudo os de caráter imaterial, que são as manifestações artístico-culturais de um povo, sua maneira de criar, fazer e viver.

De acordo com o Decreto-Lei, o Patrimônio Cultural Nacional é definido como "conjunto de bens móveis e imóveis existentes no país e cuja conservação é de interesse público, quer por sua vinculação a fatos memoráveis da história do Brasil quer por seu excepcional valor arqueológico ou etnográfico, bibliográfico ou artístico". Aqui, o interesse é focar o Patrimônio Histórico construído, que, por sua vez, pode ser classificado como bem móvel ou imóvel. O Ministério do Turismo faz boa exemplificação dos dois casos:

“Patrimônio Material é constituído de bens culturais móveis e imóveis. No primeiro caso, encontram-se aqueles bens que podem ser transportados, tais como livros e obras de arte; no segundo, os bens estáticos, como prédios, cidades, ruas etc., e possuem instrumento específico de proteção” (Ministério do Turismo, Secretaria Nacional de Políticas do Turismo, 2010)

A Figura 5 demonstra mais didaticamente como funcionam esses conceitos e explicita o foco de análise deste trabalho, que é o Patrimônio Material Imóvel. No entanto, é possível realizar uma correlação com o Patrimônio Material Móvel, que são os acervos artísticos, culturais ou históricos, objetos dos museus. Isso ressalta a importância intrínseca entre o meio em que os objetos estão inseridos e os próprios acervos.

Figura 5- Definições do Patrimônio Cultural Histórico.



3.1.1 Conceitos de tombamento e preservação

A salvaguarda do Patrimônio Cultural Arquitetônico é de interesse coletivo, de responsabilidade principal do Estado, porém com a evidente importância da conscientização de proprietários, sejam ele pessoas de direito privado ou público. O tombamento é o mais tradicional dos instrumentos de reconhecimento e proteção do patrimônio nacional e foi instituído pelo Decreto-Lei nº 25, de 1937, com o principal objetivo de conservar a memória de fatos ou valores culturais de uma Nação:

“Art. 1º: Constituem o patrimônio histórico e artístico nacional o conjunto dos bens móveis e imóveis existentes no país e cuja conservação seja de interesse público, quer por sua vinculação a fatos memoráveis da história do Brasil, quer por seu excepcional valor arqueológico ou etnográfico, bibliográfico ou artístico.” Decreto Lei Nº25 de 1937.

É interessante notar que o reconhecimento do patrimônio histórico por meio de instrumentos legais qualifica o edifício como potencial para exploração turística e cultural, uma vez que desperta o interesse para a preservação da memória de um povo. No entanto, sem a adoção contínua de medidas que evitem a deterioração ou, ainda, sem estabelecer um novo uso, adaptado às necessidades e anseios da sociedade atual, esses edifícios perdem a visibilidade e tornam-se degradados, correndo o risco de desaparecer. Para dar vitalidade a um edifício histórico, além do esforço da restauração e conservação, é preciso dar vida, recuperar seu uso,

implantar serviços e atividades turístico-culturais, de forma a garantir a presença permanente de pessoas e o interesse do visitante.

Nesse sentido, justifica-se um olhar mais direcionado para as práticas da manutenção ou conservação preventiva desses edifícios como atividades periódicas, que tendem a manter ou prolongar sua vida útil, reduzindo a necessidade de reparos ou de grandes obras de restauração (JOHKILEHTO, 2002, p. 312).

A própria Carta Patrimonial de Veneza (1964), no seu artigo 4º diz: “A conservação dos Monumentos exige, antes de tudo, manutenção permanente”. Já a Carta Patrimonial de Burra (1980) define os termos conservação, manutenção, preservação, restauração e reconstrução, onde “a conservação designará os cuidados a serem dispensados a um bem para preservar-lhe as características que apresentem uma significação cultural.” A manutenção é definida como “proteção contínua da substância, do conteúdo e do entorno de um bem. Preservação é a manutenção do estado da substância de um bem e a desaceleração do processo de degradação”.¹²

O Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN)¹³ constrói, em parceria com os governos estaduais, o Sistema Nacional do Patrimônio Cultural, uma proposta para a regulamentação, coordenação e fomento de ações e políticas públicas de preservação do patrimônio. Vale ressaltar a importância do conhecimento desses conceitos para gerentes de facilidades sobre aprovações e processos pertinentes a cada esfera, nacional, estadual e municipal para as intervenções nos edifícios. Um desafio constante é a atualização das documentações legais dos edifícios e a correta destinação de projetos de intervenção para a aprovação dos órgãos competentes.

Para este trabalho, foram selecionados alguns edifícios da cidade de São Paulo sob tutela do Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico, Arqueológico, Artístico e Turístico do Estado de São Paulo (CONDEPHAAT), órgão que autoriza obras de conservação e restauração de bens tombados ou intervenções (conservação, reformas, demolições, novas construções, etc.). Toda e qualquer

¹² Consulta realizada no site do IPHAN, seção Cartas Patrimoniais em 05.07.2015 em <http://portal.iphan.gov.br/pagina/detalhes/226>

¹³ Instituto Patrimônio Histórico e Artístico Nacional IPHAN é o é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Cultura que responde pela preservação do Patrimônio Cultural Brasileiro. Cabe ao Iphan proteger e promover os bens culturais do País, assegurando sua permanência e usufruto para as gerações presentes e futuras.

ação de intervenção, manutenção e conservação das edificações tombadas deve ser notificada ao Condephaat, obrigatoriamente¹⁴. Para isso, é necessário apresentar projeto e carta de intenções, entre outros documentos.

As Figuras 6,7 e 8 exemplificam a revitalização de um edifício em São Paulo: a Estação da Luz, tombada pelo Patrimônio Histórico Estadual e monumento histórico da cidade de São Paulo, em três momentos de sua história: na inauguração, apogeu da era do café; na década de 80, onde a crise e a desocupação de espaços centrais levaram à degradação dos edifícios e atualmente, após a revitalização ocorrida, que transformou a antiga sede administrativa da Estação de trem para implantação do Museu da Língua Portuguesa. Desde então, já ultrapassou a marca de 3 milhões de visitantes, segundo dados do museu.¹⁵

Figura 6 Estação da Luz, início do século XX.



Fonte: Cartão postal com foto de Guilherme Gaensly: (TOLEDO, 2004 p. 96

Figura 7 - Estação da Luz, início da década de 80.

¹⁴ Consultado em <http://www.cultura.sp.gov.br/portal/site> acesso em 05.07.2015

¹⁵ Fonte: <http://www.museudalinguaportuguesa.org.br/#> acesso em 05.07.2015



Fonte: Foto de Tereza c. Pereira. (CONDEPHAAT, 1998)

Figura 8 - Estação da Luz, Museu da Língua Portuguesa.



Fonte: Fotos Públicas. [Http://www.fotospublicas.com](http://www.fotospublicas.com)

Em resumo, o gerenciamento de facilidades em edifícios tombados como Patrimônio Histórico demanda conhecimento técnico e legal sobre os procedimentos de intervenção, conservação e manutenção dos edifícios e o atendimento dos requisitos mínimos impostos pelos órgãos competentes, sob pena de responsabilidade civil de danos ao patrimônio, caso não sejam cumpridos. Ao mesmo tempo, edifícios históricos bem conservados e com infraestrutura atualizada para novos usos podem ampliar o público, a visibilidade de seus patrocinadores e a criação de pontos turísticos, constituindo um ótimo modelo de negócio.

3.2 Conceito de gerenciamento de facilidades

O Gerenciamento de Facilidades começou a ser valorizado como profissão formalizada a partir da década de 60, quando os computadores ficaram mais

presentes em escritórios, com um número maior de pessoas.¹⁶ Atualmente, o *IFMA* descreve *Facilidade* como “algo que é construído, instalado ou estabelecido para servir a um propósito” e Gerenciamento de Facilidades como “uma profissão que envolve múltiplas disciplinas para garantir a funcionalidade do ambiente construído através da integração de *pessoas, lugares, processos e tecnologia*”.

Por exemplo, nas organizações de cultura, *as pessoas* são todos os envolvidos no ambiente: corpo artístico, equipes de funcionários, diretoria e conselho gestor, órgãos públicos do patrimônio e o público; *lugares* são os espaços adaptados para receber as atividades artísticas, ou armazéns para abrigo do acervo; *processos* são todas as relações envolvidas nesses ambientes e a *tecnologia* transforma os dados técnicos em conhecimento e informação (PERSON-HARM & COOPER, 2010).

Segundo ANTONIOLI (2003, p. 49), o Gerenciamento de Facilidades oferece oportunidades para economia, eficiência, efetividade e vantagem competitiva para organizações que investem em uma estratégia de planejamento de seus edifícios, com oferta e implantação de serviços eficazes e de qualidade. Isso significa uma abordagem focada no atendimento das necessidades do usuário, que por sua vez deverá avaliar os processos do Gerenciamento de Facilidades para o seu contínuo aprimoramento.

3.2.1 Diferenças entre manutenção preventiva e gerenciamento de facilidades

Algumas diferenciações são necessárias entre conceitos de Manutenção Predial e Gerenciamento de Facilidades. De acordo com ALEXANDER (1996, p.44), a manutenção periódica do edifício permite que as suas condições iniciais sejam recuperadas, porém o uso do edifício e as demandas de investimentos para acompanhar as inovações tecnológicas e as demandas dos usuários crescem proporcionalmente à idade do edifício.

A Figura 9 mostra que a manutenção apenas aumenta quando o prédio está em uso, enquanto as demandas tecnológicas e funcionais crescem desde a origem do edifício, desde a sua concepção. O Gerenciamento de Facilidades, no entanto,

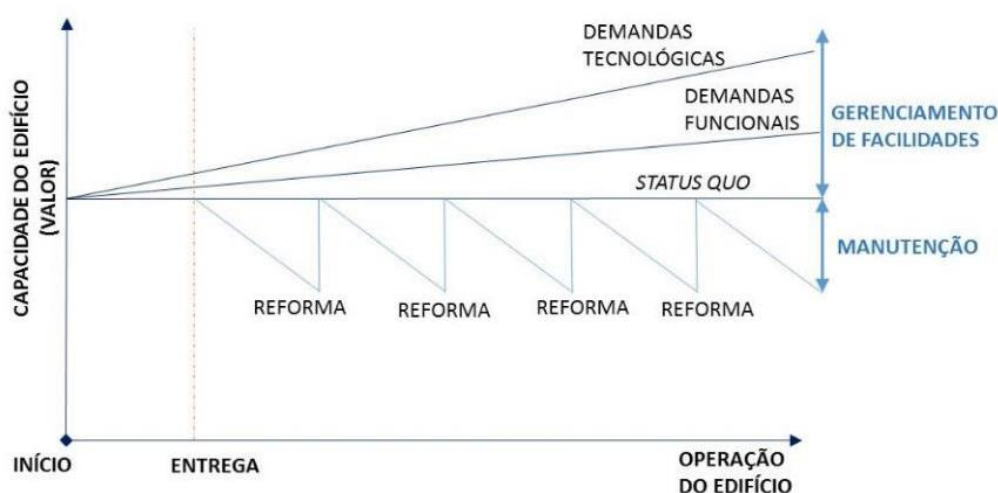
¹⁶ <http://www.ifma.org/know-base/fm-knowledge-base/knowledge-base-details/definitions-of-fm> acesso em 05.07.2015

pode trazer uma contribuição fundamental para minimizar essa relação conflituosa, que é o conhecimento sobre os processos de mudança.

Da análise da Figura 9, também se verifica que a defasagem funcional e tecnológica do edifício se inicia no momento da entrega, de tal modo que, antes mesmo de começar a operar, o edifício e seus sistemas já não atendem plenamente às necessidades funcionais e tecnológicas para as quais foram projetados. (ANTONIOLI, 2003, p.61).

O avanço tecnológico da Era da Informação ocorre de maneira drasticamente mais rápida que os investimentos realizados na renovação/reforma dos sistemas prediais. Essa defasagem só será diminuída com a adoção do Gerenciamento de Facilidades, pois, com a compreensão das demandas funcionais do edifício e as da organização, o profissional responsável poderá operar o edifício e seus serviços de maneira satisfatória, além de avaliar corretamente onde e como os investimentos serão alocados.

Figura 9 – Diferenças entre Manutenção Periódica e Gerenciamento de Facilidades.



Fonte: ALEXANDER (1996, P.44)

Para edificações históricas em instituições culturais, no entanto, serão apontadas a melhoria contínua em processos de conservação e manutenção integrada como ferramenta essencial para o funcionamento do edifício, assim como a preservação do seu desempenho após a mudança de uso. Isso exige um gerenciamento integrado, onde as prioridades deverão ser elencadas segundo os requisitos da instituição à qual pertence, e uma mudança de foco nos conceitos aplicados à conservação praticada em edificações de uso público, geralmente

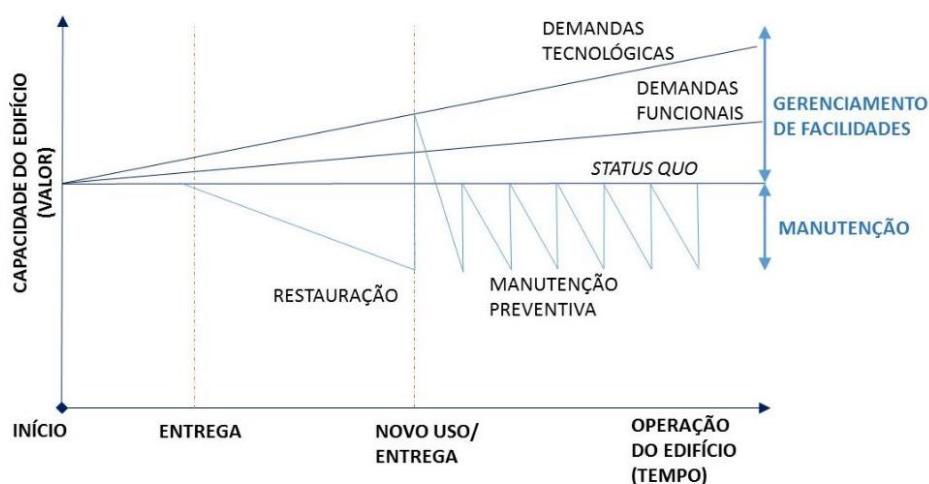
baseadas em operações do dia a dia ou em grandes investimentos para a restauração.

Nas últimas décadas, houve melhora na compreensão sobre a necessidade de uma abordagem estratégica para a operação destes edifícios, uma vez que conceitos como sustentabilidade estão cada dia mais presentes em todas as ações e políticas públicas. (JOHKILEHTO, 2002). A literatura geral sobre conservação e manutenção predial também tem mudado o foco, de maximizar o desempenho do edifício em suas condições físicas para uma visão mais focada nas perspectivas alinhadas ao planejamento estratégico do Gerenciamento de Facilidades. Manter a funcionalidade do edifício, portanto, pode ser visto tanto como uma abordagem correta para a sustentabilidade como para a preservação de significância cultural do bem tombado.

A *University of the West of England (UWE)* publicou, em 2003, o relatório técnico *Best Practice Maintenance Management for Listed Buildings (Melhores Práticas de Gerenciamento de Manutenção para Edifícios Tombados)* abordando as melhores práticas de conservação e sustentabilidade. Uma das conclusões do documento é que um processo contínuo de manutenção preventiva, baseada em considerações criteriosas sobre a natureza e as possíveis causas dos problemas, ajuda a evitar intervenções desnecessárias. Ações contínuas ainda reduzem custos, tornando-se duplamente eficazes.

A Figura 10, abaixo, demonstra como a manutenção preventiva contínua pode atender às demandas funcionais de um edifício histórico, como estratégia de um Gerenciamento de Facilidades para edificações histórica.

Figura 10 - Gerenciamento de Facilidades em Edificações Históricas



Na Figura 10, verifica-se ainda que, após a mudança de uso, com consequente obra de restauro e adaptações que atendam à demanda tecnológica vigente, o edifício histórico entra em um novo ciclo de vida, com novas demandas funcionais para manter seu *Status Quo*, seu valor e sua importância como ambiente de fins culturais. Em comparação com a Figura 9, o Gerenciamento de Facilidades pode garantir a continuidade do uso, das capacidades e do valor do edifício por meio de manutenções preventivas, que evitam, inclusive, grandes restaurações e reformas, com alto investimento financeiro e muito tempo de obra.

Como resultado dessas análises, observa-se que o Gerenciamento de Facilidades em edifícios históricos exige habilidades específicas, tanto da equipe como do Gerente de Facilidades, além de uma formação holística para compreensão dos amplos e diversos processos envolvidos para a efetividade de seus propósitos.

3.2.2 O perfil do gerente de facilidades

Como o Gerenciamento de Facilidades é uma profissão relativamente nova no mundo e muito recentemente implantada em poucas organizações no Brasil, surgem alguns desentendimentos sobre o papel desse profissional. Da mesma forma, os responsáveis pela área nem sempre têm um claro entendimento do *core business* e acabam sendo deixados de lado quando importantes decisões são tomadas. É essencial que o Gerente de Facilidades, portanto, se dedique a entender a essência da organização em que trabalha, pois, dessa maneira, poderá tornar-se mais proativo do que reativo às demandas impostas.

Segundo COTTS & ROPER (2010, p.2), os gerentes de facilidades, embora não sejam reconhecidos como tal, raramente compreendem como suas funções são percebidas pelas organizações. Nas instituições culturais, também é rara a denominação do cargo coincidir com a descrição das funções que as associações profissionais defendem. Segundo os autores citados, esses cargos geralmente são descritos como:

1. Gerentes de Manutenção;
2. Encarregados;
3. Supervisores de Serviços;
4. Coordenadores das Instalações;

Nenhuma dessas descrições tem sentido pejorativo, porém não definem a complexidade de relações que um gerente de facilidades pratica. Além disso, o Gerenciamento das Facilidades em instituições sem fins lucrativos, tais como as de cultura, requer habilidades específicas dos gerentes, pois os conselhos gestores ou diretorias tendem a enxergar o departamento apenas como “custo” ou como departamentos que não geram ganhos, e, portanto, não possuem espaço para opinião crítica sobre a tomada de decisões.

Para o gerente de facilidades de instituições culturais é fundamental o conhecimento completo do edifício – sua história e importância cultural para sociedade – e, principalmente, os cuidados necessários para a sua conservação e manutenção, além de estender esse conhecimento à toda a equipe do Departamento de Facilidades. (PERSON-HARM & COOPER, 2010).

De acordo com COTTS & ROPER (2010, p. 27), “o perfil profissional dos Gerentes de Facilidades sofreu uma significativa mudança, de técnico para estratégico, nas últimas décadas”, e atualmente algumas habilidades são fundamentais para esses profissionais, dentre as quais destacamos as seguintes:

1. Liderança e bom relacionamento pessoal
2. Habilidade para quantificar o impacto de diversas iniciativas nas edificações, na produtividade dos empregados, nos visitantes e na própria organização
3. Compreensão das métricas financeiras da organização
4. Comunicação da importância estratégica da edificação como ferramenta fundamental para atingir a visão e a missão da instituição
5. Compreensão dos valores e das expectativas dos usuários das edificações.

Essa mudança sugere que é fundamental para o gerente o conhecimento sobre o que é requisitado dos sistemas prediais e como o serviço é realmente entregue. Ou seja, além do conhecimento técnico dos sistemas prediais, a opinião dos usuários e da equipe interna deve ser levada em consideração. Medir a percepção da qualidade do serviço é a ferramenta principal da boa gestão.

Assim como o Gerenciamento de Facilidades engloba muitas atividades, sistemas e processos que apoiam a organização no desempenho de suas atribuições, os gerentes de facilidades devem ser capazes de ter uma visão estratégica de seus edifícios, garantir que sejam operados de maneira eficiente e, ainda, que os resultados dos serviços entregues tenham qualidade. Para terem êxito

nessa missão, devem entender a missão da instituição em que trabalham e possuir perfil de liderança.

COTTS & ROPER (2010, p. 61 e p.62) identificam seis princípios necessários para uma boa liderança dentro do Departamento de Facilidades:

1. O Gerente de Facilidades deve identificar as necessidades externas e internas com base no atendimento das necessidades da organização (externos) e técnicas (internos);
2. Ter habilidades “ativistas”, garantindo que a diretoria da organização entenda porque a alocação de recursos em seu departamento é necessária;
3. Manter uma equipe qualificada, capaz de executar as tarefas técnicas necessárias para atingir os objetivos da instituição;
4. Deve “gerenciar através de rondas periódicas” e continuamente avaliar o desempenho da edificação e dos serviços;
5. Garantir a capacitação de sua equipe para altos níveis de entrega de serviços, para que os usuários possam ter uma experiência de qualidade;
6. Ser capaz de equilibrar as necessidades do “hoje” com os anseios do futuro.

Essas habilidades são fundamentais para o perfil profissional e também para o mapeamento de potencialidades de sua equipe. Uma boa gestão de informação, por exemplo, aliada à capacidade de gerenciamento de dados, pode ser o divisor de águas na alocação de recursos financeiros, de pessoas ou de tecnologia, caso a diretoria ou os conselhos gestores compreendam a necessidade e os ganhos resultantes dessa ação. O gerente deve estar preparado para essa “defesa” e ter competência tanto para responder por questões técnicas (táticas) quanto qualitativas (estratégicas).

3.2.3 Qualidade no gerenciamento de facilidades

Segundo GRAÇA, (2010), o bom Gerenciamento de Facilidades deve manter o foco na percepção dos usuários para que tenham uma experiência de qualidade. Tratar da experiência, da fruição do momento cultural que aquele visitante poderá vivenciar é a chave para uma boa gestão de instituições culturais.

A noção de “experiência total” em museus é aquela em que o visitante vai até a instituição cultural, frequenta a exposição, faz refeições nos restaurantes e cafés, compra livros sobre o acervo ou exposição, aproximando-se de outras atividades culturais e educacionais sem, entretanto, tender para a excessiva comercialização de suas atividades ou simples entretenimento. Esse modelo gera importantes efeitos na comunidade, ao mesmo tempo em que representa uma alternativa à escassez de financiamento público. Assim, mais do que o aumento de receita, os efeitos na economia local se mostram positivos para a criação de emprego, renda, fomento ao turismo patrimonial, entre outros.¹⁷

Considerando ainda que os edifícios monumentais, sua história e inserção no tecido urbano transmitem uma outra experiência, a da relação com o patrimônio com o usuário, podemos dizer que a visita ao próprio edifício histórico já traz em si uma percepção diferenciada.

“Se considerarmos o visitante do Museu como um participante ativo, podemos começar a relacionar edifícios e espaços com a recepção do público, tanto as intencionais quanto involuntárias. Uma vantagem consequente é que essa abordagem escapa de uma narrativa que é centralizada em exposições de conhecimentos divulgados para um público passivamente ou em edifícios que, do mesmo modo, são aceitos pelos visitantes sem interação. Um edifício ou um espaço está saturado com qualidades que têm um impacto intelectual e emocional no visitante (...) Espaços do Museu são experiências vivenciadas, para indivíduos e grupos de pessoas. (FORGAN, 2005)”

A Figura 11 demonstra as relações entre as expectativas e percepções de serviços pelos usuários, entre qualidades técnicas e funcionais, visando a imagem da corporação, neste caso das instituições culturais. Para BARRETT (2003, p. 60), a qualidade técnica diz respeito ao *que* é realizado, incluindo como os problemas são solucionados, enquanto a qualidade funcional envolve questões de *como* os serviços são entregues e como os clientes percebem essa experiência:

¹⁷ 4 A “experiência total” (*total experience*) propiciada pelos “museus superestrelas” deve atender duas condições: a) a arte precisa estar localizada no contexto da história, tecnologia e eventos notórios da política e do entretenimento e b) têm que estar aptos a proporcionar diversas experiências, não diferentemente dos parques de entretenimento. As atividades desses museus contemplam toda sorte de atividades educacionais, comerciais (além de cafés, restaurantes e lojas de museus) e de entretenimento FONTE: FREY E MEIER, (2006), p. 1038, APUD Ibran tradução livre)

Figura 11- Qualidade Técnica e Qualidade Funcional.



Fonte: BARRETT, 2003, P. 61

De acordo com ALEXANDER (1996, p.62), o principal objetivo de qualquer gerente de facilidades deve ser satisfazer as necessidades dos clientes. Qualidade em Gerenciamento de Facilidades significa atender aos requisitos dos clientes, reduzindo custos, através de estratégias de eficiência e eficácia, “fazer a coisa certa na primeira tentativa, evitando a perda de tempo e eliminando erros”.

Essa é uma abordagem apoiada no Gerenciamento para Qualidade Total (*Total Quality Management*) ou *TQM*, estratégia de administração orientada para criar consciência da qualidade em todos os processos organizacionais. A *TQM* é focada na expectativa dos clientes, com melhoria contínua.

No Gerenciamento de Facilidades esses processos de melhoria contínua se constituem em recolher *feedbacks* externos ao departamento, assim como da equipe interna, e análise das informações, as quais serão posteriormente, integrada em processos para atingir níveis de serviços esperados.

Para COTTS & ROPER (2010, p.461), no entanto, a *TQM* tem o foco nos usuários, enquanto os Indicadores de Desempenho (*Key Performance Indicators, KPIs*) reúnem as informações coletadas tanto em comparações externas (*Benchmarking*) quanto nas avaliações para qualidade (*TQM*). Os *KPIs* devem determinar o que os usuários descrevem como mais importante para ser mensurado.

Essa abordagem por indicadores mostra, na prática, ser mais eficiente e está intrinsicamente ligada aos conceitos de melhoria contínua dos processos de qualidade total.

Dessa forma, o Gerenciamento de Facilidades com foco na experiência do usuário reflete um prisma de estratégias centradas em requisitos para a qualidade de seu planejamento. Para atingir esses fins, são necessárias avaliações de desempenho dos sistemas prediais, da expectativa do usuário/cliente em relação ao ambiente e aos serviços, e da satisfação do usuário interno. Essas medições geram informações preciosas, denominadas indicadores-chave de desempenho ou *Key Performance Indicators (KPIs)*, que, comparados com avaliações de outros pares, podem determinar *onde* o Departamento de Facilidades se encontra e para onde caminha.

3.2.4 Medidas de desempenho para instituições culturais

A literatura sobre Gerenciamento de Facilidades tem consideráveis discussões sobre avaliação e indicadores de desempenho, porém, as métricas estabelecidas em corporações ou organizações lucrativas nem sempre podem ser aplicadas às organizações de cultura. Como o foco são as instituições culturais, em particular do setor público, é importante ressaltar que os indicadores de desempenho são utilizados pelos órgãos públicos (estaduais, federais ou municipais) para monitoramento das instituições, assim como a alocação de recursos.

As metas definidas pela Secretaria de Cultura do Estado de São Paulo, por exemplo, para as Organizações Sociais de Cultura são firmadas em Contratos de Gestão e geralmente são focadas em métricas quantitativas, como custos, público e cumprimento do programa cultural proposto. As Organizações Sociais devem ainda apresentar pesquisas de satisfação que podem trazer à tona assuntos relativos a qualidade do Gerenciamento.¹⁸

A conversão das necessidades subjetivas dos usuários em processos documentados, estabelecendo as estratégias de recepção e tratamento das manifestações (elogios, críticas e sugestões) por meio da criação de comitês, são

¹⁸ As informações de gestão das instituições de cultura do Estado de São Paulo são disponibilizadas em Relatórios Anuais, auditados e publicados no Diário Oficial da União, conforme lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998. Mais informações <http://www.transparencia.sp.gov.br/> consultado em 21.10.2015

algumas das recomendações do *International Council of Museums (ICOM)*. ANTONIOLI (2003, p.09) fala sobre as pesquisas de satisfação dos clientes:

“Conhecendo-se a percepção dos usuários sobre o edifício, bem como suas necessidades (...), pode-se planejar a operação e manutenção no sentido de atender ao máximo possível desses anseios. Avaliações sucessivas vão fornecendo informações sobre o acerto das medidas adotadas, permitindo avaliar a eficiência, efetividade e eficácia dos Sistemas de Gerenciamento de Facilidades, significando otimização da operação e manutenção do edifício, seus sistemas e elementos. ” (ANTONIOLI, 2003 p. 09)

A pesquisa bibliográfica demonstra a escassez de literatura especializada sobre o tema das instituições de cultura sediadas em edifícios históricos. Por um lado, os indicadores de desempenho mais comumente associados a edifícios históricos têm relação mais direta com o estado de conservação do que com a subjetividade do usuário. (JOHKILEHTO, 2002). E as métricas utilizadas em edifícios que abrigam museus geralmente são relativas a fatores técnicos ou processos táticos, como, por exemplo, o controle de umidade dos ambientes, as áreas de limpeza, os níveis de iluminação não prejudiciais às obras de arte, entre outros fatores relativos à operação do edifício (PERSON-HARM & COOPER, 2010). Nenhuma dessas informações, no entanto, estão compiladas de forma a serem analisadas para o desempenho do edifício ou do gerenciamento da instituição.

No caso específico dos museus brasileiros, o Instituto Brasileiro de Museus (Ibram), em seu Departamento de Difusão Fomento e Economia de Museus (DDFEM/Ibram), possui uma Coordenação de Estudos Sócio Econômicos (CESES) que desenvolve pesquisas em torno do tema da gestão. Mas, mesmo o instituto reconhece que faltam dados para as análises mais qualitativas dos processos de gerenciamento e planejamento dessas instituições. Em um estudo publicado recentemente, denominado *“Museus e a dimensão econômica: da cadeia produtiva à gestão sustentável”*, o Ibram define os critérios para indicadores de desempenho:

“É necessário definir não só qual fenômeno ou objeto deve ser quantificado, mas também o que se intenta com tal estudo, tendo em vista que os dados relativos à área da cultura hoje disponíveis ainda não atendem a todas as necessidades do campo cultural. Assim, a formação de indicadores deve ser feita, primeiramente, pela definição de variáveis e critérios de investigação que transcrevam a realidade cultural e o desenvolvimento dos atuais processos de gestão cultural. [...]. As funções básicas de um indicador são: simplificação, quantificação e comunicação; os indicadores devem reduzir a dimensão observada, medir quantitativamente o fenômeno observado e, por último, transmitir a

informação referente ao objeto de estudo. ” (Ibram- Instituto Brasileiro de Museus, 2014)

Portanto, o Gerenciamento de Facilidades de Instituições de Cultura em Edifícios Históricos requer a compreensão de conceitos importantes. Um deles é entender a significância cultural e histórica do bem tombado, pois isso altera o nível de exigências e cuidados de manutenção. Por exemplo: qualquer intervenção nesses edifícios demanda um processo de documentação legal, sendo necessária a interação com órgãos de patrimônio. Deve-se levar em conta, também, a missão da instituição e os valores. Sendo assim, o Gerente de Facilidades deve ter o perfil de um “ativista” em defesa de ações que elevem a qualidade do gerenciamento. No final, deve comparar os dados com instituições pares e com o estado da arte em sua área, para estabelecer métricas de qualidade e desempenho para proporcionar uma experiência de qualidade para o visitante.

4 **BENCHMARKING PARA INSTITUIÇÕES CULTURAIS**

Benchmarking é necessário ao Planejamento Estratégico para identificar ações que ajudam a economizar insumos, a implantar técnicas inovadoras de gerenciamento e, principalmente, a avaliar o desempenho de um edifício em relação a outro similar com a mesma função. Segundo ANTONIOLI (2003, p.169), “*Benchmarking* é uma ferramenta de gestão que consiste na mensuração de desempenho de uma organização, permitindo que ela compare sua eficiência com a de outras organizações, frequentemente com a empresa líder do segmento ou outro concorrente muito relevante. ”

Em Instituições Culturais, o *Benchmarking* é geralmente realizado com pesquisas anuais. Nos Estados Unidos, podemos citar associações como a *IAFMA* (*International Association of Museum Facilities Administrators*) e a *AAM* criadas para definir padrões de excelência e qualidade para “projetar, construir, manter e operar museus internacionalmente reconhecidos”. (AAM, 2015). Para atingir esses objetivos, promovem anualmente conferências e pesquisas para *Benchmarking* entre os membros associados. A comparação desses parâmetros com pesquisas de satisfação internas gera informação essencial para o planejamento estratégico eficiente.

O nível de satisfação dos clientes indica o nível de excelência do produto total e serviço que uma organização entrega. Assim, a prática de *Benchmarking* fornece as bases para as correções na estratégia, comparando as melhores práticas de uma empresa com as melhores práticas do mercado e, ao mesmo tempo, com as expectativas de seus clientes, através de questionários de satisfação, por exemplo.

De acordo com a publicação *Museus em Números* (Ibram, 2011), a produção de indicadores para o campo do patrimônio cultural, em especial o patrimônio museológico, não pode se restringir à mensuração de público visando ao incremento dos *rankings* de visitação. O planejamento dos impactos de investimentos nessa área só será possível a partir de conteúdos informacionais que permitam aos gerentes decidir pela melhor alocação de recursos.

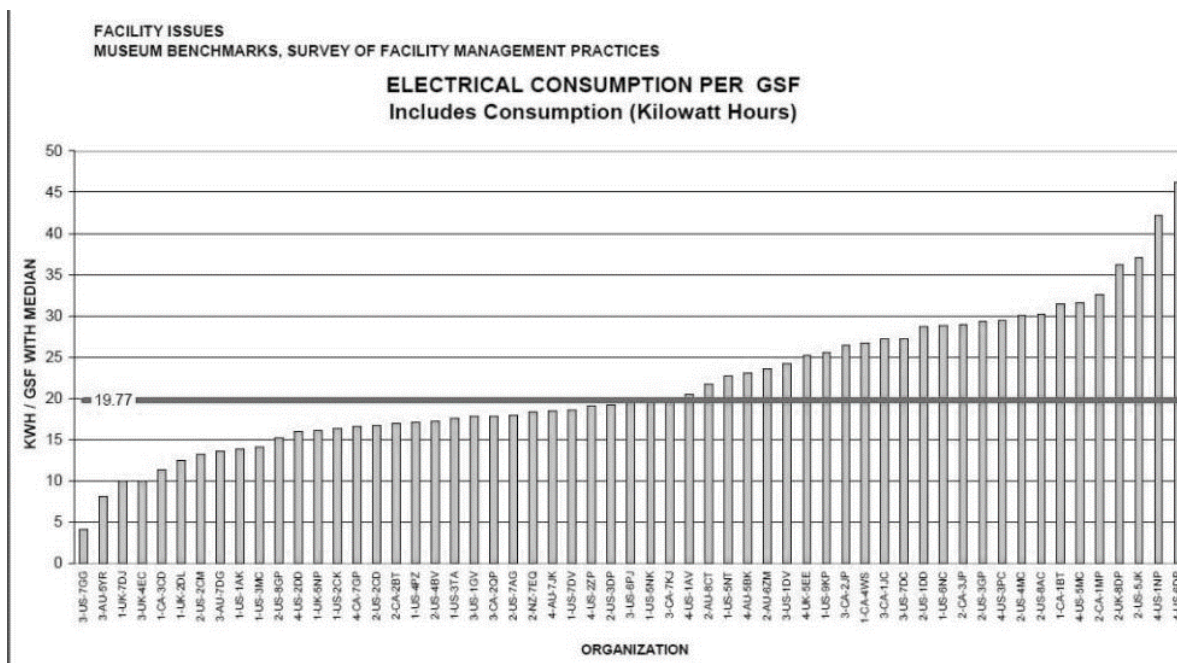
4.1 EXEMPLOS DE BENCHMARKING EM INSTITUIÇÕES CULTURAIS:

MERRITT (2005) apud PERSON-HARM & COOPER (2010) realizou uma pesquisa com cerca de 1200 museus estadunidenses, publicada no texto *Covering your Assets: Facilities and Risk Management in Museums* (AAM,2005) que pode ser traduzido por *Protegendo seus Ativos: Gerenciamento de Facilidades e Riscos em Museus*, a qual apresenta dados sobre tamanho, tipos de políticas internas, uso dos espaços, números sobre equipe de manutenção, valores de seguros, entre outros. Essa informação cria métricas de comparação para instituições semelhantes e pode ser de muita ajuda no planejamento estratégico das instituições.

A Figura 12 exemplifica como as pesquisas anuais do *IAFMA* compilam dados importantes para que as instituições possam avaliar *onde* e *como* estão posicionadas entre seus pares. Nesse gráfico, entende-se o consumo elétrico mediano das organizações participantes e como cada uma se encontra em relação a essa média.

Esse dado, retirado de seu contexto, não é suficiente para definir planos de ações, mas, se comparados com outros fatores, como, por exemplo, quantidade de público atendido ou de exposições apresentadas, pode tornar-se um indicador de desempenho.

Figura 12 – Dados sobre Facilidades: Benchmarks, Pesquisas de Práticas de Gerenciamento de Facilidades. Consumo elétrico por organização



Fonte: [http:// www.iafma.org](http://www.iafma.org)

Um exemplo desse processo é o *Mark Twain House and Museum* em Hartford, Connecticut (EUA). Segundo PERSON-HARM & COOPER (2010, p.117), foi um dos primeiros museus nos Estados Unidos a se tornar parceiro da companhia elétrica *Energy Star*, através de medições, rastreamentos e comparações sobre seu desempenho energético. Além disso, a equipe do museu desenvolveu e implementou um plano de melhorias contínuas e ainda conseguiu educar o público a respeito de ações de sustentabilidade.

Entre algumas iniciativas que se mostraram eficientes, podemos destacar: ajuste do boiler e do sistema de condicionamento de ar através de comissionamento e instalação de equipamentos automatizados e mais eficientes, além da simples substituição de lâmpadas. Segundo relatórios do museu, nove meses após o início dos ajustes baseados no benchmarking, registrou-se uma redução de 38% nos custos de gás e eletricidade.¹⁹

¹⁹ Informações recolhidas em <http://www.marktwainhouse.org/support/annualreport/annualreport2014.pdf> acesso em 05.08.2015

No Brasil, os estudos comparativos e analíticos de instituições culturais são recentes. Como não há um histórico suficiente de resultados, não é possível considerá-los uma base sólida de avaliação.

No entanto, em pesquisa realizada pelo Ibram em dados censitários do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Ministério da Cultura (MinC), foi possível compilar uma amostra de 45 prestações de contas de instituições de todo o Brasil dentro do PROAC/Lei de Mecenato²⁰, publicado em 2014 e intitulado “*Museus e a Dimensão Econômica: da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável*” (Ibram, 2014). Com o objetivo de apurar os percentuais e os valores relacionados ao impacto das atividades econômicas listadas nas prestações de contas, foram segmentadas as rubricas em grupos, que, por sua vez, foram identificados a partir de resultados da amostra efetivamente pesquisada.

Para o presente trabalho, mais especificamente, são de grande interesse os dados listados como “ Custos Fixos” e “Custos de Oportunidades”, onde estão descritos os gastos percentuais de processos ligados ao Gerenciamento de Facilidades, conforme a Tabela 3 abaixo:

²⁰ O Programa Nacional de Apoio à Cultura (PRONAC) foi implementado pela Lei Rouanet (Lei 8.313/1991), com a finalidade de estimular a produção, a distribuição e o acesso aos produtos culturais, proteger e conservar o patrimônio histórico e artístico e promover a difusão da cultura brasileira e a diversidade regional, entre outras funções. FONTE: <http://www.cultura.gov.br/programa-nacional-de-apoio-a-cultura-pronac>

Tabela 3 - Gastos Percentuais por Rubrica.

GASTOS TOTAIS (PERCENTUAIS POR RUBRICA)				
	Grupo	Rubrica	Totais por Rubrica (%)	Totais po Grupo (%)
CUSTOS FIXOS	Gastos com recursos Humanos	Pessoal empregado	7,6%	19,9
		Mão de obra eventual/terceirizada	12,4%	
	Gastos Correntes com Manutenção	Limpeza	1,4%	16,3
		Energia	3,9%	
		Manutenção	2,6%	
		Segurança	3,7%	
		Gastos Financeiros	4,5%	
		Outros	0,2%	
	Gastos Correntes	Materiais de Expediente	1,5%	12,2
		Alojamento	0,9%	
		Alimentação	2,5%	
		Transporte	7,3%	
CUSTOS DE OPORTUNIDADE	Gastos Estruturais e de Aquisição, Conservação e Preservação do Patrimônio	Recuperação do Edifício	7,1%	14,1
		Aquisição de Acervo	3,9%	
		Direitos Autorais	0,6%	
		Restauração do Acervo	2,5%	
CUSTOS DINÂMICOS	Gastos em Comunicação	Atividades Pedagógicas	1,9%	2,7
		Comunicação	0,8%	
	Gastos em Exposições	Designer/ Editoração	1,5%	34,8
		Imprensa	0,8%	
		Museografia	1,2%	
		Seguros	2,5%	
		Publicidade	9,1%	
		Técnicos e Especialistas	9,8%	
		Serviços de Informação	1,1%	
		Equipamentos	1,7%	
		Produção Cultural	7,1%	
		TOTAL	100,0%	100

Fonte: Ibram. DA CADEIA PRODUTIVA À GESTÃO SUSTENTÁVEL (2014).

O grupo de rubricas que representa a maior parte dos gastos de museus dentro dos projetos pesquisados pelo Ibram é o de Gastos com Exposições, com quase 35% do total dos dispêndios identificados. As que mais se destacam, somando mais de 5% dos gastos totais dos projetos, são: pessoal empregado, mão de obra eventual/terceirizada, recuperação de edifício, transporte, publicidade, técnicos e especialistas e produção cultural. Essa amostra revela que as exposições têm maior apelo de investimento por meio da captação de recursos via incentivos fiscais, do que itens relativos à manutenção operacional dos museus, ou seja, os investimentos realizados com a área-fim são maiores que os da área-meio.

Os números relativos à área de Gerenciamento de Facilidades não representam, se somados por rubrica, 25% do total de gastos da instituição.

No Estado de São Paulo, foi realizada uma pesquisa com dados disponibilizados no Portal Transparência da Secretaria de Cultura do Governo do Estado. Foram relacionadas apenas as instituições sediadas em Edifícios Históricos do Município de São Paulo, que possuem acervo ou mostras permanentes.

A Tabela 4 traz uma lista das instituições estudadas, relacionando as edificações-sede, antes da reutilização, o ano de construção, o ano de tombamento e o ano em que foram realizadas as obras de restauração e requalificação para novo uso como espaço museológico,

Já a Figura 13 mostra a relação de público médio atendido no ano, onde se observa a relação das instituições mais visitadas por ano²¹:

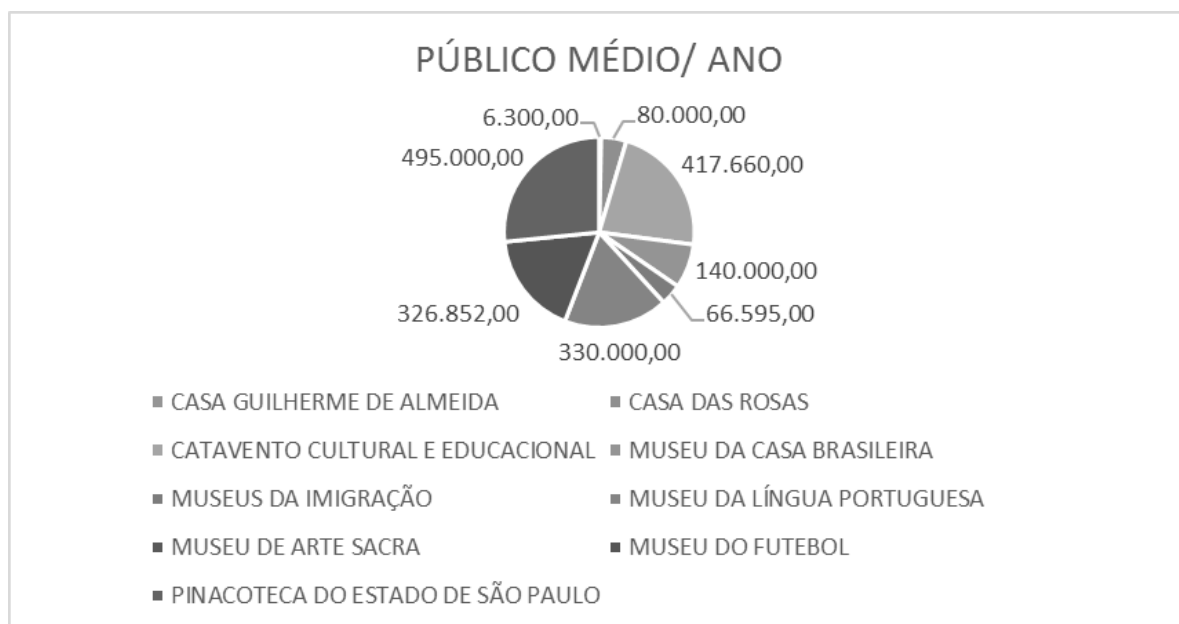
Tabela 4 Programas e Projetos da Secretaria de Cultura do Estado de São Paulo.

	MUSEUS	ANO DA CONSTRUÇÃO	ANO DO TOMBAMENTO	ANO DA IMPLANTAÇÃO DE MUSEU (OBRA DE REVITALIZAÇÃO)
1	CASA GUILHERME DE ALMEIDA	1923	1991	1979
2	CASA DAS ROSAS	1930	1985	2004
3	CATAVENTO CULTURAL E EDUCACIONAL	1924	1982	2007
5	MUSEU DA CASA BRASILEIRA	1942		1975
6	MUSEUS DA IMIGRAÇÃO	1866	1982	1990
7	MUSEU DA LÍNGUA PORTUGUESA	1900	1932	2006
8	MUSEU DE ARTE SACRA	1583	1943	1970
9	MUSEU DO FUTEBOL	1940	1998	2007
10	PINACOTECA DO ESTADO DE SÃO PAULO	1905	1982	1998

Fonte: Portal Transparência: <http://www.transparencia.sp.gov.br/>

²¹ Pesquisa realizada nos Planos de Trabalho para 2015, nos Relatórios apresentados nos contratos de Gestão com a Secretaria de Cultura em 15.10.2015 <http://www.cultura.sp.gov.br/portal/site/SEC>

Figura 13- Público Visitante por Instituição por ano

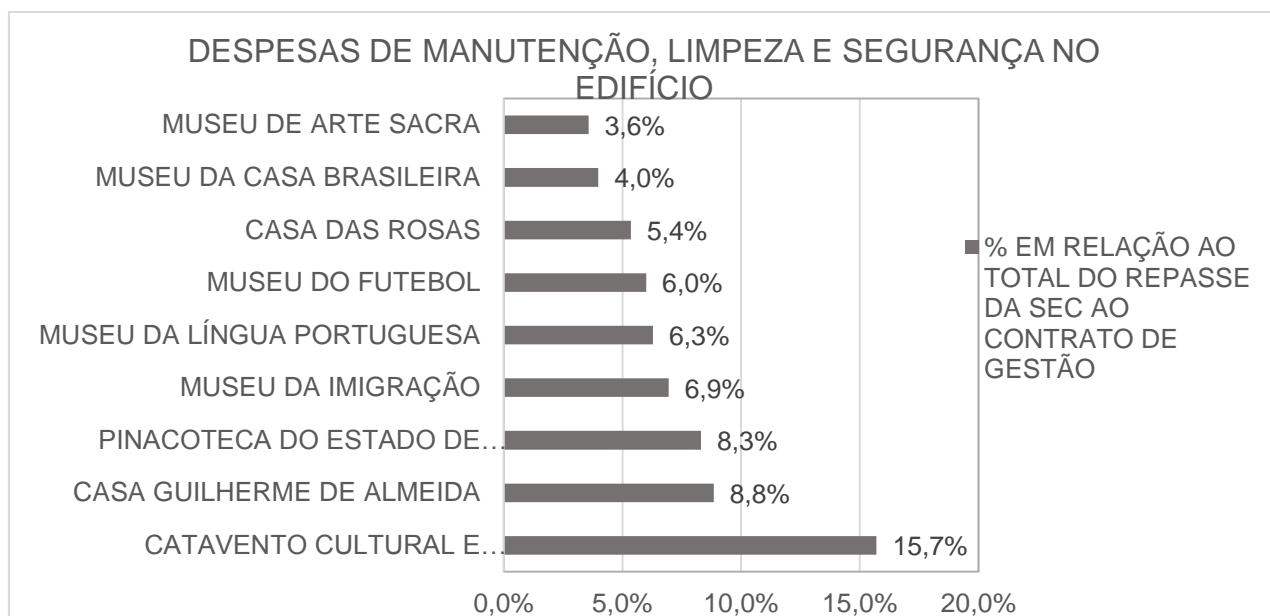


Fonte: Portal Transparência: <http://www.transparencia.sp.gov.br/>

Essa compilação de dados permite comparar as instituições entre si: as mais visitadas (Pinacoteca do Estado, seguida do Catavento Cultural e do Museu do Futebol), as mais antigas (Museu de Arte Sacra, seguido do Museu da Imigração e da Estação Pinacoteca) e as que receberam obras de revitalização recentemente (Estação Pinacoteca, seguida do Catavento Cultural e do Museu do Futebol).

Essas informações apenas ilustram como o *Benchmarking* pode criar comparações entre instituições com o mesmo fim, produzindo indicadores de desempenho que situam *onde* e *como* as organizações se encontram no panorama estadual. Foram analisados dados relativos à prestação de contas das instituições já listadas, com o objetivo de relacionar as despesas de manutenção predial, limpeza e segurança com o total de receitas oriundas do repasse da Secretaria de Cultura do Estado de São Paulo, no exercício da gestão 2014/2015 demonstrada na Figura 14:

Figura 14 - Relação percentual entre as Despesas de Facilidades e o repasse de verbas da Secretaria de Cultura.



Fonte: www.transparencia.sp.gov.br

A Figura 14 comprova o exposto na Pesquisa do Ibram (Tabela 3) pois a maioria dessas despesas não representam nem 10% dos valores repassados pela Secretaria de Cultura as instituições analisadas. É importante observar que a heterogeneidade de informações inviabilizou a inserção de diversos dados na amostra da pesquisa, pois algumas nomenclaturas de despesas não coincidem com as de outras instituições, portanto trata-se apenas de amostra referencial.

A compilação de dados entre instituições pares de cultura tem sido objeto de estudo de diversas instituições e pesquisas. A cidade de São Paulo, por exemplo, tem cinco dos dez melhores museus do Brasil, segundo uma pesquisa realizada pelo *TripAdvisor*, um dos principais sites de viagens da internet. Entre eles estão Museu da Língua Portuguesa, Pinacoteca, Museu do Futebol, Museu Catavento e o Masp. O levantamento se baseou na opinião de milhares de usuários do *TripAdvisor* que visitaram os centros culturais e os avaliaram no site. Os vencedores foram determinados a partir da quantidade e qualidade das avaliações sobre museus no período de 12 meses.²²

²² Consultado em 30.09.2015 em <http://guia.uol.com.br/sao-paulo/exposicoes/noticias/2015/09/30/sao-paulo-tem-cinco-dos-dez-melhores-museus-do-brasil-segundo-pesquisa.htm>

Desta maneira, justifica-se o estudo de caso de museus internacionais para analisar como as melhores práticas implantadas lá podem estar relacionadas com as práticas dos museus listados do Estado de São Paulo.

4.2 *BENCHMARKING* INTERNACIONAL

Um exemplo internacional de Gerenciamento de Facilidades em Museus para ilustrar as boas práticas resultantes de um longo e bem implementado Planejamento Estratégico. Para isso foi determinado o estudo de caso do *Victoria & Albert Museum* (V&A) por ser o maior museu de arte decorativa e design do mundo, inserido em uma edificação histórica, de cerca de 80 mil m² de área construída e jardins, com uma coleção interina de 4,5 milhões de objetos.²³

É também uma das 10 instituições mais visitadas do Reino Unido segundo a *Association of Leading Visitor Attractions – ALVA* (Associação de Atrações Líderes de Visitação), que reúne as atrações turísticas mais populares e inclui importantes museus, galerias, palácios, castelos, catedrais, monumentos históricos e jardins.²⁴

Os membros desta Associação estão preocupados em produzir a experiência de melhor qualidade aos visitantes, através da apresentação, interpretação, educação, serviços e lazer. Esta proposta alterou o Turismo Cultural na Grã-Bretanha e gerou influência para o mercado cultural, com novas políticas públicas para o desenvolvimento do setor.

²³ Consultado em 10.05.2015 em <http://www.vam.ac.uk/page/a/about-us/>

²⁴ Consultado em 10.05.2015 em <http://www.alva.org.uk/>

Figura 15 - *Victoria & Albert Museum*, vista do jardim John Madejski



Fonte: V&A Images. Créditos: Marley von Sternberg®

4.2.1 Breve história

O Museu foi criado em 1852, após o enorme sucesso da Grande Exposição de Londres, no ano anterior,²⁵ utilizando parte dos lucros desse evento para transformar o Museu de Manufaturas da Escola de Design e Arte Ornamental, de 1837, como o primeiro Museu de Arte gratuito ao público em geral. Mudou para sua localização atual em 1857 e foi renomeado para *South Kensington Museum*, em uma área rural (na época) e em edificações bastantes simples, originalmente construídas para a casa dos jardineiros da Rainha Anne. (PHYSICK, 1982).

Sua coleção expandiu-se rapidamente, com aquisições representativas de trabalhos em metal, mobiliário, tecidos e todas as outras formas de arte decorativa, incluindo fotografias, esculturas e pinturas do mundo todo.

²⁵ A Grande Exposição dos Produtos da Industria de Todas as Nações ou Mostra do Palácio de Cristal, em referência a grande estrutura de ferro e vidro em que ocorreu a exposição internacional em 1851 foi a primeira de uma série de Feiras Mundiais que ficaram populares no século XIX. Foi organizada pelo Príncipe Albert e Henry Cole. (PHYSICK, 1982)

4.2.2 Estrutura e planejamento

O *Victoria & Albert Museum* é, atualmente, um Museu Nacional da Grã-Bretanha, uma organização pública não-departamental, financiada pelo Departamento de Cultura, Media e Esportes da Grã-Bretanha e é caracterizada como instituição sem fim lucrativos, pelo Ato de Caridades de 2011. É operado sob a tutela do governo e tem seu Conselho Administrativo nomeado pelo Primeiro Ministro.

Neste contexto, o Conselho de curadores realiza suas funções gerais, especificadas na lei da seguinte maneira:

1. Cuidar, preservar e adicionar objetos em suas coleções;
2. Assegurar que os objetos sejam expostos ao público;
3. Garantir que os objetos estejam disponíveis para fins de estudo ou pesquisa;
4. Promover a apreciação do público a compreensão da arte, artesanato e design por meio de coleções e por outros meios que considerem adequadas; ”²⁶

O repasse de verbas efetuadas pelo Departamento de Cultura, Mídias e Esportes para o ano de 2013-2014 foi de £31.146 m (trinta e um milhões de libras esterlinas) o que representa 31% do total de recebimentos do Museu. Os fundos de reserva de capital são majoritariamente de renda própria e incluem: negociações e empréstimos de obras de arte, doações e investimentos, locações de espaços providos do Fundo de Ações.

A entrada, visitação e a grande maioria das atividades do Museu são gratuitas.

²⁶ Dados coletados em <http://www.vam.ac.uk/page/a/about-us/>

Figura 16- Interior do Café.



Fonte: <http://www.vam.ac.uk/page/a/about-us/>

4.2.3 Missão V&A

Ser reconhecido como o museu líder de arte, design e artes ornamentais, e enriquecer a vida das pessoas através de pesquisas, conhecimento e apreciação do mundo do design para a mais ampla audiência mundial. (Strategic Plan, Victoria & Albert Museum, 2011).

4.2.4 Valores

O V&A é regido por uma equipe altamente qualificada que trabalha seguindo os valores compartilhados de:

1. Generosidade: ser acessível, aberto, receptivo, respeitável e colaborativo;
2. Imaginação: ser criativo, original, progressivo e ousado;
3. Coerente: ser claro, consistente, engajado e articulado, com uma única voz que fale pelo V&A.

4. Rigor: ser informado, crítico, desafiador e consistente

4.2.5 Educação e treinamento

O V&A lidera o setor para o desenvolvimento e qualificação profissional. O Museu gerencia, além do Mestrado Profissional em Assistente de Curadoria, o programa de Pós-graduação em Gerenciamento e Liderança em Inovação. Os cursos são certificados e regulamentado pelos órgãos de educação do Reino Unido e através do Setor de Aprendizagem Nacional qualifica aprendizes e estagiários no setor da economia criativa e cultural.

Uma iniciativa que merece grande destaque no setor de educação do Museu são certificações técnicas para a conservação do patrimônio cultural, e gerenciamento e administração de serviços.

4.2.6 Objetivos estratégicos

O documento *V&A UK Strategy: April 2011 – March 2015* (Victoria and Albert Museum, 2011) definiu um Plano Geral dos últimos 5 anos, como a expansão física e digital de visitas, tornando a coleção mais acessível e relevante para o grande público. Para atingir este grande propósito, definiu alguns objetivos:

1. Criar uma experiência de primeira classe, de aprendizagem e visitação através de toda a coleção do V&A;
2. Focar a relevância das coleções para desenvolver a economia criativa no Reino Unido;
3. Mostrar o melhor design digital e a excelência na experiência da visitação;
4. Diversificar e aumentar as fontes de recursos privados;

O foco na experiência para o Planejamento Estratégico é a principal tendência de instituições culturais internacionais, conforme demonstrado no Relatório do *Center for the Future of Museums – TrendsWatch 2014* realizado pela AAM (Centro para o Futuro dos Museus- Relatório de Tendências). Este documento anual compila

sugestões, debates e tendências para Museus em relação a cultura, políticas culturais, tecnologia e meio ambiente do Reino Unido, que possam sinalizar cenários possíveis para as próximas décadas.

Para acompanhar esta tendência o V&A desenvolve um trabalho de referência nacional, juntamente com outros grandes museus do Reino Unido, autoridades locais, universidades, escolas, grupos comunitários e líderes da economia criativa, criando experiência de qualidade e o acesso a coleção ao grande público.

A inovação também é um objetivo estratégico tanto no que se refere a novas experiências culturais e artísticas quanto no gerenciamento da instituição. Projetos de inclusão de pessoas com deficiência, através de experiências sensíveis são grandes destaques para *Digital Strategy Group* (Grupo de Estratégias Digitais).

O Grupo tem como objetivo transformar e melhorar a presença digital para visitantes, equipes internas e clientes através de investimentos na base tecnológica do museu. Projetos como *Customer Relationship Management System (CRMS)* ou Gestão do Relacionamento com o cliente e *Collection Management System (CMS)* ou Gestão das Coleções são ferramentas de coleta de dados importantes para a tomada de decisões. Isto torna o V&A mais eficiente em operações como restaurantes, bilheterias, campanhas de marketing, além de desenvolver novas exposições, gerenciar empréstimos, informações de trabalhos de conservação das obras de arte para estudiosos e a comunidade acadêmica internacional.

4.2.7 Gerenciamento de facilidades

O departamento de facilidades é responsável pela contínua manutenção e conservação dos edifícios e serviços em todas as propriedades de V&A. O departamento fornece e gerencia todos os serviços técnicos, tais como engenharia, arquitetura, restauração e meio ambiente e desempenha um papel decisivo na entrega de novos projetos. Está ligado ao departamento de Projetos para gerenciar todas as adaptações e atualizações necessárias as estruturas dos edifícios, como parte do Planejamento denominado *Future Plan*, (Planos Futuros) que estabeleceu uma visão de onde a instituição estará nos próximos 15 anos.

É formado pelas edificações do Museu de *South Kensington*, Museu da Infância e os arquivos *Blythe House* e *Dean Hill Park*, onde estão alocados objetos

com condições ambientais especiais, que precisam ser controlados e monitorados como por exemplo os manuscritos da obra completa de Charles Dickens.²⁷

Figura 17- Vista geral do V&A South Kensington



Fonte: <http://www.gum.uk.com/>

O V&A é tombado e tem uma área de aproximadamente 85.000 m² e aproximadamente 300 salas. Os edifícios foram objetos de várias alterações ao longo dos 150 anos desde a sua criação.

Recentemente o V&A promoveu uma avaliação do portfólio de suas propriedades. A avaliação foi preparada em conformidade com os requisitos da avaliação *RICS* – padrões profissionais²⁸. A valorização das propriedades foi verificada numa base de custo de reposição depreciado (RDC) e incluíam os espaços renovados, que entraram em uso durante o ano. O South Kensington foi avaliado em £331. 9m, o Bethnal Green em £12. 9m e Blythe House em £7. 6m. Essas avaliações incluem alguns equipamentos.

A manutenção e conservação levam em conta cada tipo de construção, que possuem tijolos da fachada de terracota, cerâmica, pinturas murais, vitrais e muitos

²⁷ Consultado em <http://www.vam.ac.uk/content/articles/c/charles-dickens-at-the-v-and-a/>

²⁸ *Royal Institution of Chartered Surveyors* (RICS) é uma instituição independente e sem fins lucrativos criada para manter a excelência dos padrões profissionais das atividades que compõem todo o mercado imobiliário. Fonte: <http://www.rics.org/br/about-rics/where-we-are/americas>

pisos de mosaico, entre as diversas tipologias dos edifícios. Através da cooperação e integração com o Departamento de Conservação as melhores práticas de conservação são realizadas e documentada periodicamente.

O departamento de facilidades é o responsável também pela sustentabilidade ambiental do conjunto de edifícios e maximizar o desempenho energético é uma prioridade para o Museu. Algumas ações implantadas para criar condições ecologicamente corretas para as coleções e uso dos espaços foram:

1. Otimizar o uso da luz solar durante o dia, controlando e monitorando o ambiente digitalmente;
2. Utilizar ventilação e condicionamento do ar inteligentes, sem centrais de resfriamento ou umidificação do ar, reduzindo assim as pegadas de carbono e o consumo energético;

Para isso utiliza tecnologia *OCEAN- Object Centred Environmental Analysis Network* (Rede de Análise do Ambiente Centrado no Objeto) um sistema de monitoramento por frequência de rádio, que envia para a central informações atualizadas sobre temperatura, umidade relativa do ar, luz, raios ultravioletas, através de medições de sensores presentes nas salas expositivas. Essa tecnologia permite, por exemplo, utilizar aparelhos para monitorar partículas presentes no ar e com isso controlar a qualidade do ar, como o número de partículas de carbono, sem a utilização de sistemas de condicionamento do ar. A Figura 18 abaixo exemplifica o aparelho:

Figura 18- Monitor de poeira



Fonte: Victoria & Albert Museum

4.2.7.1 Equipe

A formação de equipe no V&A recebe treinamento constante e é encorajada a realizar trocas interdepartamentais, com períodos de experiências em outras áreas do museu. Além disso é focada na qualidade de atendimento ao visitante. As equipes de segurança, por exemplo, são treinadas para interagirem com o público sempre que necessário, além de receber qualificação sobre História da Arte para garantir a qualidade de experiência do visitante.²⁹

Membros da equipe do V&A promovem redes de debates, palestras, consultorias e treinamento a uma ampla gama de museus nacionais e organizações de cultura internacionais, o que demonstra a representação do museu na educação patrimonial, gerenciamento artístico e planejamento cultural.

O V&A coordena programas para melhorar a comunicação entre departamentos, atualizar as equipes internas sobre planos em desenvolvimento e

²⁹ <http://www.vam.ac.uk/content/articles/v/v-and-a-podcast-security-and-visitor-services/>

capacitar os colaboradores a compreender o que o Museu faz e qual o papel individual para atingir o sucesso de sua missão através de reuniões mensais entre gerentes ou chefes de departamento e um fórum de equipes para discussões sobre uma área específica do Museu e suas necessidades.

4.2.7.2 Planejamento estratégico

Future Plan é um ambicioso programa de desenvolvimento de capital que está transformando o V&A a longo prazo, e que pretende motivar o melhoramento contínuo do museu em todas as áreas. O centro do programa é o aprimoramento do acesso aos edifícios e as coleções do Museu, o que demandou nos últimos 10 anos, transformações em mais de 70% dos espaços públicos, para melhorar o acesso.

O programa é financiado por doações do setor privado, fundos de caridade e o *Heritage Lottery Fund* (Fundo de Patrimônio Nacional). Em 2014 foi completada a restauração e conservação do *Weston Cast Court*, no prazo e abaixo do custo estimado. Ainda em 2015 continuam as obras para *Exhibition Road Building*, uma galeria de aproximadamente 1100 m², de design contemporâneo do estúdio de arquitetura da arquiteta Zaha Hadid.

Figura 19- Nova concepção arquitetônica para o acesso as galerias.



Fonte: Victoria & Albert Museum

Concluindo, as melhores práticas de gestão são aderentes as teorias do Planejamento Estratégico aqui apresentadas.

Em resumo, identifica-se os principais fatores que fazem do V&A uma instituição bem-sucedida em seu gerenciamento: foco na qualidade da experiência do visitante; captação de recursos, por meios diversos, para garantir a gratuidade na visitação; investimentos em treinamento e qualificação profissional, com a promoção de intercâmbios interdepartamentais para compartilhar experiências entre equipes; ampliação dos programas de implantação de novas tecnologias, tanto para a difusão de seu acervo artístico, como compartilhar o conhecimento entre outras instituições similares, tornando-se referência nacional e internacional de práticas de gerenciamento; ações integradas horizontalmente e verticalmente com foco na sustentabilidade, construindo assim um importante programa de preservação do patrimônio e do meio ambiente, com ferramentas que tornam a operação diária mais eficiente.

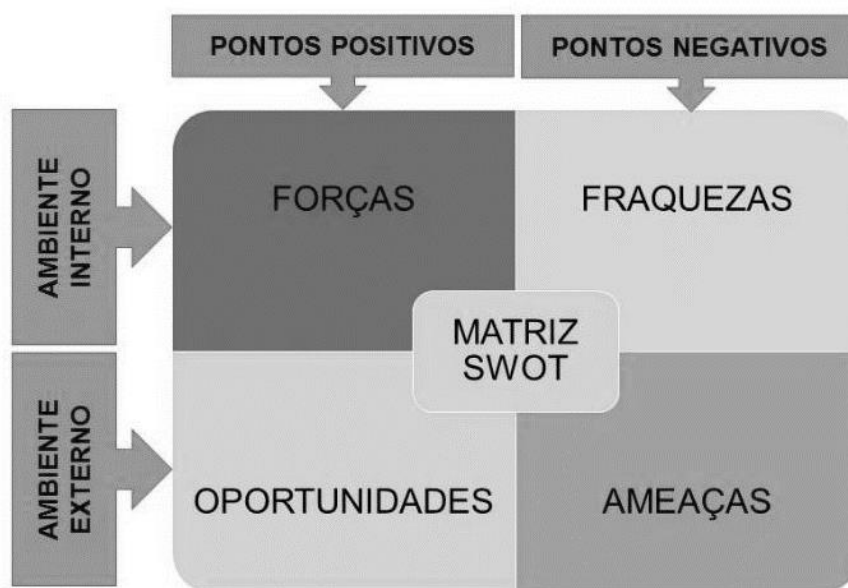
O primeiro passo para a implantação de um Planejamento Estratégico eficiente é o mapeamento desses fatores dentro das organizações de cultura, verificando se há ações dessa natureza, se estão implantadas e se são eficazes.

5 FERRAMENTA DE ANÁLISE SWOT

O termo *SWOT* é um acrônimo das palavras *strenght* (força), *weakness* (fraqueza), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças) e é uma ferramenta de administração utilizada para identificar pontos fortes e fracos de uma organização, assim como as ameaças e oportunidades em que estão expostas. Essa análise foi desenvolvida nos anos 60 e 70 por Kenneth Andrews e Roland Christensen³⁰ e promove uma visão do ambiente interno e externo da organização em uma matriz de fácil visualização.

De acordo WRIGHT *et al.* (2000), o propósito de uma empresa pode ser estruturado na matriz resultante da análise *SWOT*, permitindo que a empresa se posicione para tirar vantagem de oportunidades do mercado e evitar ou minimizar as ameaças externas que podem desestabilizar ou enfraquecer o negócio. Dessa maneira, a matriz *SWOT* é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário como base para planejamento estratégico das organizações, como exemplificada na Figura 21 abaixo:

Figura 20 - Esquema da Matriz Swot



³⁰ Dados obtidos no site <http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html> consultado em 5/08/2015.

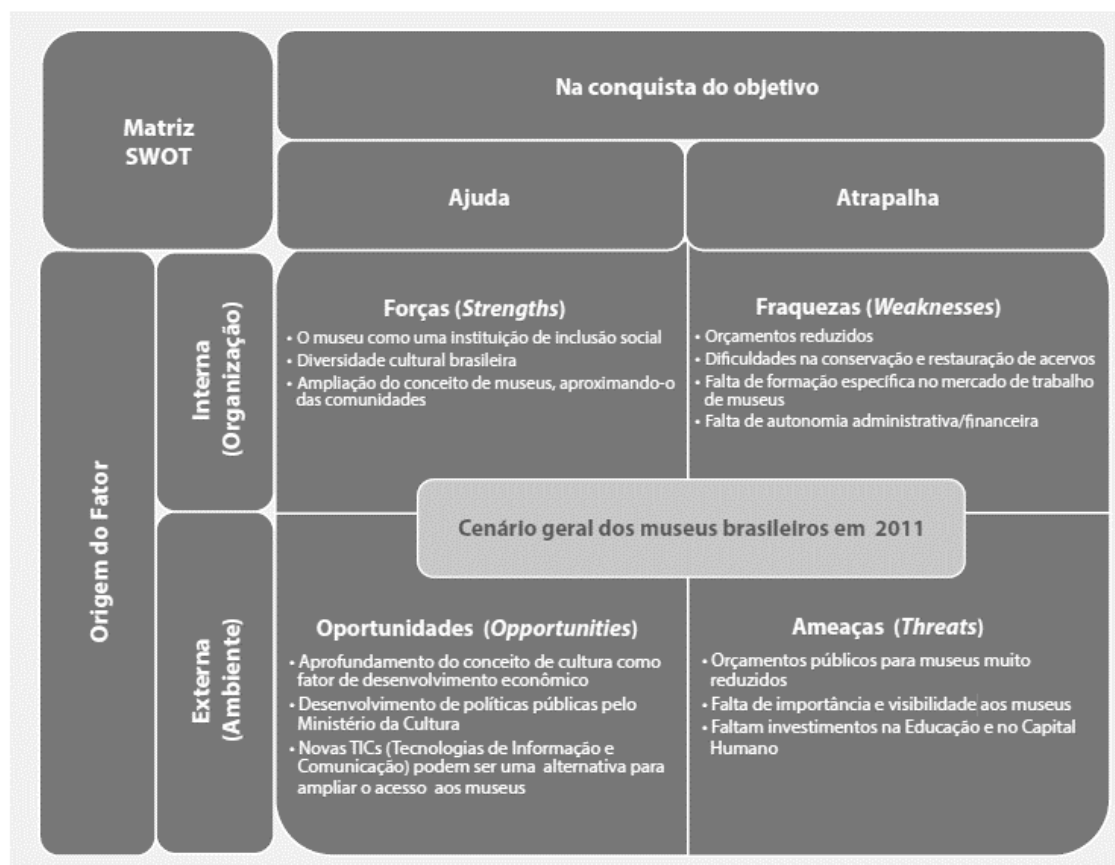
5.1 MAPEAMENTO NAS INSTITUIÇÕES CULTURAIS

Para as Instituições de Cultura a ferramenta pode ser utilizada como uma análise de auto avaliação, em uma primeira etapa, em listas de fatores positivos e negativos, elaborada por diversos *stakeholders* da instituição. BARRETT, (2003) sugere que sejam apurados 5 fatores considerados como mais importantes de cada uma das 4 descrições e então a matriz será formada.

Em pesquisa realizada pelo Ibram a matriz *SWOT* resultante das entrevistas com Gestores de Museus identificou fatores críticos para o planejamento das instituições e mostrou aonde conseguir recursos para suplanta-los. Este levantamento mapeou o cenário dos museus brasileiros em 2011, conforme a Figura 23 abaixo criando cruzamentos de informações necessárias para que seus objetivos possam ser atendidos. É interessante notar nesta matriz, por exemplo, como a redução orçamentária é tanto uma fraqueza interna quanto uma ameaça para a gestão dos museus. Por outro lado, a inclusão social e o crescente aumento no público cultural são oportunidades para que novos meios de captação de recursos sejam criados.

Outro fator crítico apontado pelos museus entrevistados é a falta de autonomia administrativa e financeira, que dificulta a implantação de estratégias efetivas para o gerenciamento dessas instituições. Nesse contexto, a análise das informações sobre o impacto econômico e o valor social dos museus indicam como poderiam ser desenvolvidas políticas públicas de fomento a área museológica, segundo o Ibram.

Figura 21- Matriz Swot Geral



Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva À Gestão Sustentável (Levantamento Online)

5.2 METODOLOGIA DE CONSTRUÇÃO DA PESQUISA

Conforme demonstrado por BARRETT (2003, p.73) para o desenvolvimento do Plano Estratégico das Facilidades é necessária uma Análise SWOT, onde as forças e fraquezas internas (do departamento de facilidades) serão confrontadas com as oportunidades e ameaças externas (da organização). O objetivo é produzir uma lista concisa dos fatores mais importantes que o gerente de facilidades deverá levar em conta ao desenhar suas estratégias de ação. A análise permite também entender se seu departamento está em um ambiente favorável ou não dentro da organização e como isso pode ser mudado. BARRETT (2003, p. 73) elencou 4 áreas de concentração dos fatores internos e externos que deverão ser considerados nessa compilação, conforme a Tabela 5, abaixo:

Tabela 5- MATRIZ SWOT.

INTERNAS	FORÇAS/FRAQUEZAS	OPORTUNIDADES/ AMEAÇAS	EXTERNAS
	PESSOAS (EQUIPE)	POLÍTICAS	
	ECONOMIAS (RECURSOS)	ECONOMIAS	
	ESTRUTURA	RELAÇÕES SOCIAIS (ENTRE DEPARTAMENTOS)	
	REQUISITOS TÉCNICOS	TECNOLOGIA	

Fonte: BARRET, 2003, p.73

Internamente, o gerente de facilidades deverá avaliar sua equipe, suas finanças (recursos disponíveis ao departamento), a estrutura de suas edificações e ativos e os requisitos técnicos necessários, identificando os fatores mais fortes e fracos em cada área. Na análise externa, o gerente poderá avaliar a instituição de cultura ao qual pertence: suas políticas organizacionais, suas fontes de recursos financeiros, as relações entre os departamentos e o investimento em novas tecnologias.

A produção de uma matriz de fácil visualização demonstra os cruzamentos de dos principais fatores, criando relações para o desenvolvimento de estratégias futuras, tais como:

1. Forças x Oportunidades: impulsionar as forças com a ajuda das oportunidades;
2. Forças x Ameaças: impulsionar as forças e minimizar as ameaças;
3. Fraquezas x Oportunidades: impulsionar as oportunidades e minimizar as fraquezas;
4. Fraquezas x Ameaças: mudar a estratégia e desenvolver planos de ação com a ajuda de suas ameaças;

A falta de entidades dedicadas especificamente ao tema de Gerenciamento de Facilidades de Instituições Culturais ou de Museus, como é o caso da *IAFM– International Association of Museums Facility Management*, deixa uma lacuna em uma série de estudos necessários para garantir a difusão de boas práticas de gerenciamento e até mesmo a valorização dos departamentos nas organizações de cultura. Desta forma as melhores práticas listadas nos Relatórios Anuais do V&A foram compiladas de acordo com as 4 áreas sugeridas por BARRETT (2003, pg.76), conforme Tabela 6:

Com o intuito de verificar a aplicação das teorias às práticas de gerenciamento de facilidades históricas, alguns exemplos de instituições de cultura do Estado de São Paulo foram escolhidos para aplicação de um questionário da análise SWOT. Para que comparações produtivas possam ser produzidas, as instituições com similaridades no acervo artístico e no estado de conservação de suas edificações foram destacadas dentre as 17 edificações analisadas anteriormente e listadas na Tabela 3. Foram escolhidas a Pinacoteca do Estado de São Paulo e o Museu da Casa Brasileira, reconhecidas pela qualidade na sua produção cultural e pelo papel de liderança entre os museus estaduais.

Segundo YIN, (2001, p. 34), “o propósito do estudo de caso é estabelecer diálogos e discussões acerca das características holísticas e significativas dos eventos na vida real, tais como processos organizacionais administrativos ou a maturidade de um setor”. Portanto, objetivo da aplicação deste estudo é produzir comparações a luz de práticas de excelência do *Victoria & Albert Museum*, aqui já descritas, e os museus escolhidos.

Desta forma as melhores práticas listadas nos Relatórios Anuais do V&A foram compiladas de acordo com as 4 áreas sugeridas por BARRETT (2003), demonstrando que os fatores críticos, também elencados por PERSON & HARM (2014) para o Planejamento Estratégico, são determinantes para que a instituição consiga atingir os seus objetivos e sua missão.

Tabela 6- MATRIZ SWOT V&A

VICTORIA & ALBET MUSEUM						
FATORES INTERNOS			FATORES EXTERNOS			
O DEPARTAMENTO	FORÇAS	A INSTITUIÇÃO	OPORTUNIDADES			
	promove o treinamento de equipes, inclusive sobre História da Arte	POLÍTICAS	foco na experiência de 1 classe			
	promove rede de debates para ampliar a comunicação a todos os colaboradores		participação ativa nas políticas culturais do Reino Unido			
PESSOAS (EQUIPE)	promove a rotatividade entre departamentos	ECONOMIAS	aposta na economia criativa			
ECONOMIAS	possui certificações creditadas por instituições que avaliam os imóveis e os ativos		diversificar fontes de recursos			
	arrecadação de doativos para os investimentos e renovações na arquitetura, na conservação dos	SOCIAIS	garantir que as visitas permaneçam gratuitas			
ESTRUTURA	foco na sustentabilidade, desde as atividades primárias até ao desempenho energético		liderança nas áreas de qualificação profissional e pesquisas académicas especializados			
	certificação e qualificação das edificações por entidades de salvaguarda patrimonial	TECNOLOGIA	desenvolvimento de ferramentas para controle das coleções			
TÉCNICAS	foco na segurança dos visitantes, equipe, prédios, coleções e informações (segurança de		programas de relacionamento com os clientes (CRM)			
	utiliza sistemas computacionais para gestão das informações (banco de dados)		ampliação de visitação virtual das coleções do museu			
	sistema OCEAN de controle e monitoramento dos ambientes		ampliação de visitação virtual das coleções do museu			

Foram desenvolvidas questões fechadas para a entrevista dos gerentes de facilidades destas duas instituições, seguindo uma estratégia de convergência das teorias pesquisadas na revisão bibliográfica, práticas de excelência e pesquisas de setor, o que resultou em afirmações com critérios para analisar a relevância e uma pontuação geral para classificar os fatores, conforme a Tabela 7 a seguir:

Tabela 7 - Critérios de Classificação dos fatores

CLASSIFICAÇÃO	PONTUAÇÃO
Totalmente importante	10 pontos
Muito importante	7,5 pontos
Importante	5 pontos
Pouca importância	2,5 pontos
Totalmente sem importância	0 pontos

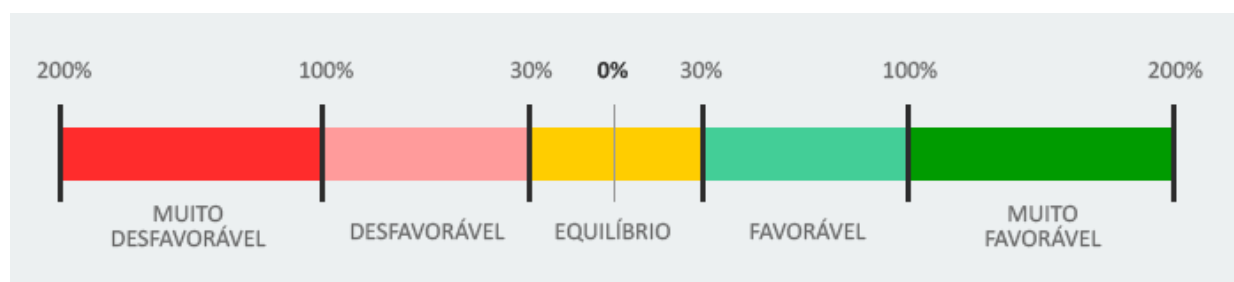
Essa classificação permite que os resultados para a Matriz SWOT sejam compilados nos 5 fatores mais relevantes, conforme sugerido por BARRETT, (2003).

A classificação por pontos permite gerar como a somatória dos fatores positivos menos a somatória dos fatores negativos, dividindo-se pela somatória total de pontos.

$$I = \frac{(\sum \text{forças} + \sum \text{oportunidades}) - (\sum \text{fraquezas} + \sum \text{ameaças})}{\sum \text{total}} \times 2 \%$$

Esse resultado indica uma porcentagem de como o departamento de facilidades se encontra dentro da organização, sendo acima de 100% a situação mais favorável e abaixo de 30% como desfavorável seguindo a Figura 24 abaixo:

Figura 22- Índice de Favorabilidade do Departamento de Facilidades dentro da instituição de Cultura



5.3 FATORES INTERNOS

Os fatores que elaborados a análise dos gerentes de facilidades dos fatores internos relativos a Pessoas, Economias, Infraestrutura e Técnicas que foram analisados quanto sua força ou fraqueza. Em um primeiro momento, como a avaliação foi realizada apenas com os gerentes, os fatores forma identificados se existiam dentro de seu departamento (força) ou não (fraqueza). A partir desta constatação os gerentes puderam avaliar se consideravam estes fatores muito importantes, mesmo se não estivessem implantados no departamento. A tabela então estava formatada para gerar a pontuação definida na Tabela 7, criando uma somatória inicial de forças e de fraquezas e a classificação de sua importância, conforme Tabela 8 abaixo:

Tabela 8- Tabela de fatores internos

FATORES INTERNOS				
	Item	Classificação	Importância	Pontuação
PESSOAS	A equipe tem bom conhecimento do prédio e de sua história			
	Baixa rotatividade no quadro de funcionários			
	A mão de obra qualificada é um diferencial			
	As equipes terceirizadas e internas são em número suficientes para o bom desempenho das atividades			
	O ambiente de trabalho é seguro e agradável			
ECONOMIAS	Os recursos financeiros são suficientes			
	O departamento tem autonomia administrativa e financeira dentro da instituição			
	O planejamento do orçamento é detalhado e realizado de acordo com os objetivos da instituição a médio e longo prazo			
	O planejamento da rotina do departamento está alinhado às metas e objetivos da instituição			
	Novos serviços são necessários dentro do departamento para que as mudanças na organização sejam realizadas.			
INFRAESTRUTURA	Há uma boa interlocução com os órgãos de patrimônio			
	O edifício é acessível a todos os públicos			
	A vida útil dos equipamentos está de acordo com o desempenho requerido pelo sistema			
	A infraestrutura do edifício atende as necessidades da organização			
	Há procedimentos para manter a documentação legal do prédio atualizada			
TÉCNICAS	Há procedimentos que incentivam a sustentabilidade do edifício			
	Há sistemas automatizados para monitoramento das condições ambientais do edifício			
	Há sistemas de avaliação e feedback dos clientes (visitantes, outros departamentos, fornecedores...)			
	A seleção de fornecedores é realizada prioritariamente pelo atendimento a critérios técnicos			
	As informações e dados operacionais são processadas em sistemas computacionais específicos			
Pontuação geral das suas Forças			→	0
Pontuação geral das suas Fraquezas			→	0

5.4 FATORES EXTERNOS

A segunda etapa é semelhante a primeira, entretanto agora o Gerente estará lidando com os fatores da organização e seu papel no ambiente externo, que é o panorama geral de museus. Os itens foram agrupados conforme políticas organizacionais, economias (de mercado), relações sociais (entre departamentos) e tecnologias implantadas.

As oportunidades e ameaças devem ser pontuadas, sempre em relação a instituição, através da análise de políticas públicas e ao mercado dos museus, o que demonstra se o Gerente de Facilidades tem conhecimento sobre os objetivos e metas da própria instituição. Aqui também foram analisados fatores presentes como oportunidades e ausentes como ameaças, sendo classificados como muito importantes ou totalmente sem importância, conforme Tabela 9:

Tabela 9- Fatores Externos

	FATORES EXTERNOS			
	Item	Classificação	Importância	Pontuação
POLÍTICAS	Existe um Plano definido e implementado de carreiras e salários			
	A preservação e conservação de seu patrimônio cultural e histórico é uma prioridade			
	As mudanças de governo afetam diretamente o Plano Estratégico da Instituição			
	A instituição realiza investimentos em treinamentos e aprimoramento profissional			
	Há procedimentos para certificação e qualificação implantados em todas as esferas da instituição			
ECONOMIAS	A sustentabilidade é uma prioridade de investimentos			
	Há ampliação de público cultural através de leis de incentivo			
	A instituição vê novas oportunidades de captação de recursos no mercado atual			
	Há processos para diversificação na captação de recursos financeiros			
	A instituição investe na modernização de sistemas e de gestão			
RELAÇÕES SOCIAIS	A instituição investe na modernização de sistemas e de gestão			
	A instituição tem boa divulgação de sua missão e sua visão entre os departamentos, incluindo também seus planos futuros.			
	Existem avaliações internas (360 °)			
	A instituição promove um ambiente colaborativo entre os departamentos			
	As alterações nas leis de incentivo à cultura influenciam os repasses de recursos da Instituição			
TECNOLOGIAS	Tem facilidade de recolher informações de público alvo através de recursos digitais			
	Há investimentos para plataformas digitais que possibilitem acesso virtual as coleções			
	Há sistemas computacionais de controle de acervo			
	Recursos tecnológicos são prioridade de investimento			
Pontuação geral das suas Oportunidades			→	0
Pontuação geral das suas Ameaças			→	0

6 APLICAÇÃO DA PESQUISA

A aplicação da pesquisa nas instituições escolhidas se deu por meio de entrevistas com os gerentes responsáveis pelas áreas de suporte as organizações e preenchimento posterior de Tabelas eletrônicas formatadas para a compilação de dados.

6.1 ANÁLISE SWOT PINACOTECA DO ESTADO DE SÃO PAULO

A Pinacoteca do Estado é um museu de artes visuais, com ênfase na produção brasileira do século XIX até a contemporaneidade, pertencente à Secretaria de Estado da Cultura. Fundada em 1905 pelo Governo do Estado de São Paulo, é o museu de arte mais antigo da cidade. Está instalada no antigo edifício do Liceu de Artes e Ofícios, projetado no final do século XIX pelo escritório do arquiteto Ramos de Azevedo, que sofreu uma ampla reforma com projeto do arquiteto Paulo Mendes da Rocha, no final da década de 1990.³¹

A Pinacoteca realiza cerca de 30 exposições e recebe aproximadamente 500 mil visitantes a cada ano.

Figura 23- Vista Interna Pinacoteca.



Fonte: www.pinacoteca.org.br

Em entrevista com o Gerente de Infraestrutura, Eric Leister, realizada em dezembro de 2015 foram identificados os seguintes fatores fundamentais:

³¹ Fonte: www.pinacoteca.org.br acesso em 16.03.2015

Tabela 10- Fatores Internos Pinacoteca

	Item	Classificação	Importância	Pontuação
PESSOAS	Baixa rotatividade no quadro de funcionários	Força	Totalmente importante	10
	A mão de obra qualificada é um diferencial	Fraqueza	Muito importante	7,5
	As equipes terceirizadas e internas são em número suficientes para o bom desempenho das atividades	Fraqueza	Muito importante	7,5
	O ambiente de trabalho é seguro e agradável	Força	Totalmente importante	10
ECONOMIAS	Os recursos financeiros são suficientes	Fraqueza	Muito importante	7,5
	O departamento tem autonomia administrativa e financeira dentro da instituição	Força	Muito importante	7,5
	O planejamento do orçamento é detalhado e realizado de acordo com os objetivos da instituição a médio e longo prazo	Fraqueza	Importante	5
	O planejamento da rotina do departamento está alinhado às metas e objetivos da instituição	Força	Muito importante	7,5
	Novos serviços são necessários dentro do departamento para que as mudanças na organização sejam realizadas.	Força	Importante	5
INFRAESTRUTURA	Há uma boa interlocução com os órgãos de patrimônio	Força	Importante	5
	O edifício é acessível a todos os públicos	Força	Importante	5
	A vida útil dos equipamentos está de acordo com o desempenho requerido pelo sistema	Fraqueza	Muito importante	7,5
	A infraestrutura do edifício atende as necessidades da organização	Força	Importante	5
	Há procedimentos para manter a documentação legal do prédio atualizada	Força	Importante	5
TÉCNICAS	Há procedimentos que incentivam a sustentabilidade do edifício	Fraqueza	Totalmente importante	10
	Há sistemas automatizados para monitoramento das condições ambientais do edifício	Fraqueza	Importante	5
	Há sistemas de avaliação e feedback dos clientes (visitantes, outros departamentos, fornecedores...)	Força	Importante	5
	A seleção de fornecedores é realizada prioritariamente pelo atendimento a critérios técnicos	Fraqueza	Totalmente importante	10
	As informações e dados operacionais são processadas em sistemas computacionais específicos	Fraqueza	Muito importante	7,5
Pontuação geral das suas Forças			→	72,5
Pontuação geral das suas Fraquezas			→	60

Tabela 11- Fatores Externos Pinacoteca

	Item	Classificação	Importância	Pontuação
POLÍTICAS	Existe um Plano definido e implementado de carreiras e salários	Oportunidade	Muito importante	7,5
	A preservação e conservação de seu patrimônio cultural e histórico é uma prioridade	Oportunidade	Totalmente importante	10
	As mudanças de governo afetam diretamente o Plano Estratégico da Instituição	Ameaça	Muito importante	7,5
	A instituição realiza investimentos em treinamentos e aprimoramento profissional	Oportunidade	Importante	5
	Há procedimentos para certificação e qualificação implantados em todas as esferas da instituição	Ameaça	Importante	5
ECONOMIAS	A sustentabilidade é uma prioridade de investimentos	Ameaça	Totalmente importante	10
	Há ampliação de público cultural através de leis de incentivo	Oportunidade	Totalmente importante	10
	A instituição vê novas oportunidades de captação de recursos no mercado atual	Oportunidade	Muito importante	7,5
	Há processos para diversificação na captação de recursos financeiros	Ameaça	Totalmente importante	10
	A instituição investe na modernização de sistemas e de gestão	Ameaça	Muito importante	7,5
RELAÇÕES SOCIAIS	A instituição promove redes de debate e conhecimento sobre sua atividade fim	Oportunidade	Muito importante	7,5
	A instituição tem boa divulgação de sua missão e sua visão entre os departamentos, incluindo também seus planos futuros.	Ameaça	Importante	5
	Existem avaliações internas (360 °)	Oportunidade	Importante	5
	A instituição promove um ambiente colaborativo entre os departamentos	Oportunidade	Totalmente importante	10
	As alterações nas leis de incentivo à cultura influenciam os repasses de recursos da Instituição	Ameaça	Totalmente importante	10
TECNOLOGIAS	Tem facilidade de recolher informações de público alvo através de recursos digitais	Oportunidade	Muito importante	7,5
	Há investimentos para plataformas digitais que possibilitem acesso virtual as coleções	Oportunidade	Importante	5
	Há sistemas computacionais de controle de acervo	Ameaça	Pouca importância	2,5
	Recursos tecnológicos são prioridade de investimento	Ameaça	Importante	5
Pontuação geral das suas Oportunidades			→	67,5
Pontuação geral das suas Ameaças			→	70

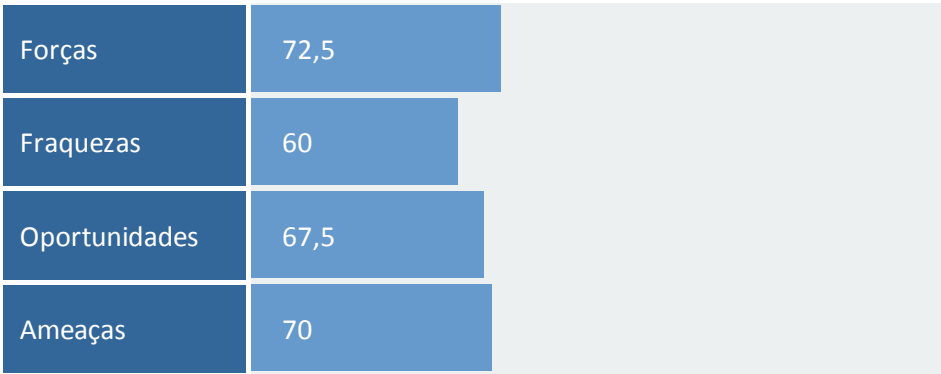
Compilando os principais Fatores Internos e Externos a Matriz SWOT resultante foi a seguir:

Tabela 12 - Principais Fatores

1. Fatores internos			
1.1 Forças	72,5	1.2 Fraquezas	60
Baixa rotatividade no quadro de funcionários	10	Há procedimentos que incentivam a sustentabilidade do edifício	10
O ambiente de trabalho é seguro e agradável	10	A seleção de fornecedores é realizada prioritariamente pelo atendimento a critérios técnicos	10
A equipe tem bom conhecimento do prédio e de sua história	7,5	A mão de obra qualificada é um diferencial	7,5
O departamento tem autonomia administrativa e financeira dentro da instituição	7,5	As equipes terceirizadas e internas são em número suficientes para o bom desempenho das atividades	7,5

2. Fatores externos			
2.1 Oportunidades	67,5	2.2 Ameaças	70
A preservação e conservação de seu patrimônio cultural e histórico é uma prioridade	10	A sustentabilidade é uma prioridade de investimentos	10
Há ampliação de público cultural através de leis de incentivo	10	Há processos para diversificação na captação de recursos financeiros	10
A instituição promove um ambiente colaborativo entre os departamentos	10	As alterações nas leis de incentivo à cultura influenciam os repasses de recursos da Instituição	10
Existe um Plano definido e implementado de carreiras e salários	7,5	As mudanças de governo afetam diretamente o Plano Estratégico da Instituição	7,5

Figura 24- Análise geral dos Fatores Internos e Externos - Pinacoteca



5.2.1. MATRIZ SWOT E ANÁLISE DOS GRÁFICOS

Figura 25- Matriz SWOT Pinacoteca

Figura 26 - Gráfico radar da análise SWOT

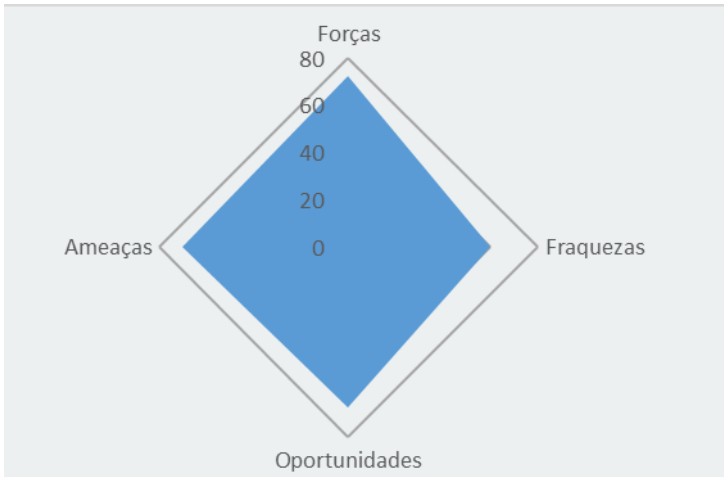
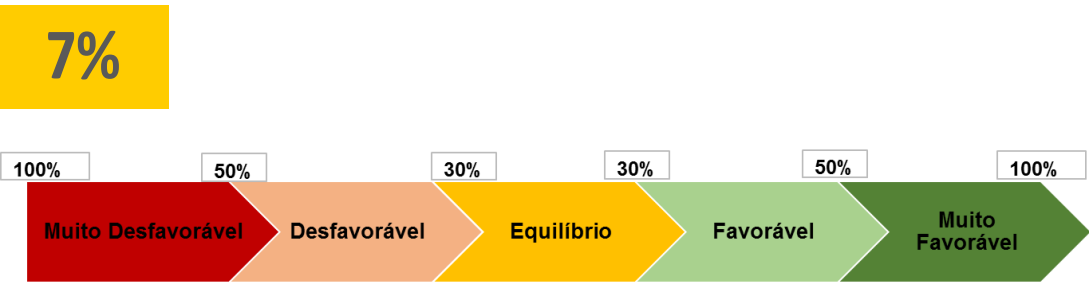


Figura 27- Índice de aceitação do Departamento



6.1.1 Análise dos resultados

As forças e ameaças são fatores mais relevantes no cruzamento de dados, o que indica um perfil de manutenção, apesar do índice de aceitação ser de equilíbrio, conforme a Figura 27. O gerente deverá estar alerta, já que as ameaças podem desfavorecer as forças, conforme demonstra o gráfico radar da Figura 26. Isto significa que o gerente poderá ajustar estratégias para o desenvolvimento do departamento dentro da instituição, como, por exemplo, melhorar sua autonomia administrativa e financeira ampliando fontes de recursos, com o bom desempenho de suas instalações. Esta é uma das peças chave indicadas no cruzamento de forças e oportunidades, para a criação de ações que possam atingir os objetivos da instituição.

Outro ponto importante é a criação de um plano de ação para suplantar as fraquezas e aumentar as oportunidades. A formação e qualificação da equipe, mesmo em situações de redução de recursos, como é o momento atual, deve estar sempre em pauta, para garantir a qualidade na entrega de serviços. Promover pesquisas de opinião dos usuários também é um ponto de destaque e que pode ser de grande ajuda nas definições estratégicas. Por fim, a ferramenta SWOT apresentada aqui deve ser constantemente revisada e alterada, com uma análise mais fundamentada de seus fatores principais.

6.2 ANÁLISE SWOT MUSEU DA CASA BRASILEIRA

O Museu da Casa Brasileira (MCB) dedica-se às questões da morada brasileira pelo viés da arquitetura e do design. Ao longo de mais de quatro décadas de existência, tornou-se referência nacional e internacional nessas áreas por promover programas como o Prêmio Design MCB, concurso criado em 1986 com o objetivo de incentivar a produção brasileira no segmento, e o projeto Casas do Brasil, de resgate e preservação da memória sobre a diversidade de morar do brasileiro. Foi criado em 1970, como Museu do Mobiliário Artístico e Histórico Brasileiro, membro da rede de museus do Governo do Estado, vinculado à Secretaria da Cultura. Em 1972, ganhou sua sede definitiva, um Solar neoclássico construído entre 1942 e 1945, originalmente para abrigar o ex-prefeito de São Paulo (1934-1938) Fábio da Silva Prado e sua esposa Renata Crespi Prado.

Figura 28- Vista Externa MCB



Fonte: MCB Foto: Chema Llanos

Em entrevista com a gerente de manutenção, Marcela Camargo realizada em janeiro de 2016 foram identificados os seguintes fatores fundamentais:

Tabela 13- Fatores Internos Museu Casa Brasileira

	Item	Classificação	Importância	Pontuação
PESSOAS	Baixa rotatividade no quadro de funcionários	Força	Muito importante	7,5
	A mão de obra qualificada é um diferencial	Fraqueza	Importante	5
	As equipes terceirizadas e internas são em número suficientes para o bom desempenho das atividades	Força	Muito importante	7,5
	O ambiente de trabalho é seguro e agradável	Fraqueza	Importante	5
ECONOMIAS	Os recursos financeiros são suficientes	Fraqueza	Muito importante	7,5
	O departamento tem autonomia administrativa e financeira dentro da instituição	Fraqueza	Totalmente importante	10
	O planejamento do orçamento é detalhado e realizado de acordo com os objetivos da instituição a médio e longo prazo	Fraqueza	Importante	5
	O planejamento da rotina do departamento está alinhado às metas e objetivos da instituição	Força	Muito importante	7,5
	Novos serviços são necessários dentro do departamento para que as mudanças na organização sejam realizadas.	Força	Importante	5
INFRAESTRUTURA	Há uma boa interlocução com os órgãos de patrimônio	Força	Totalmente importante	10
	O edifício é acessível a todos os públicos	Força	Totalmente importante	10
	A vida útil dos equipamentos está de acordo com o desempenho requerido pelo sistema	Fraqueza	Totalmente importante	10
	A infraestrutura do edifício atende as necessidades da organização	Força	Muito importante	7,5
TÉCNICAS	Há procedimentos para manter a documentação legal do prédio atualizada	Força	Totalmente importante	10
	Há procedimentos que incentivam a sustentabilidade do edifício	Fraqueza	Muito importante	7,5
	Há sistemas automatizados para monitoramento das condições ambientais do edifício	Fraqueza	Totalmente importante	10
	Há sistemas de avaliação e feedback dos clientes (visitantes, outros departamentos, fornecedores...)	Fraqueza	Totalmente importante	10
	A seleção de fornecedores é realizada prioritariamente pelo atendimento a critérios técnicos	Fraqueza	Muito importante	7,5
	As informações e dados operacionais são processadas em sistemas computacionais específicos	Fraqueza	Muito importante	7,5
Pontuação geral das suas Forças			→	65
Pontuação geral das suas Fraquezas			→	85

Tabela 14 - Fatores Externos Museu da Casa Brasileira

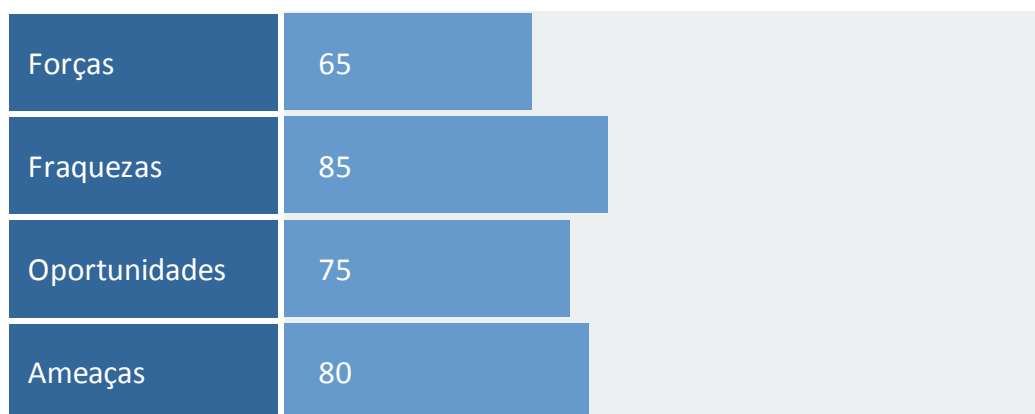
	Item	Classificação	Importância	Pontuação
POLÍTICAS	Existe um Plano definido e implementado de carreiras e salários	Ameaça	Muito importante	7,5
	A preservação e conservação de seu patrimônio cultural e histórico é uma prioridade	Oportunidade	Totalmente importante	10
	As mudanças de governo afetam diretamente o Plano Estratégico da Instituição	Ameaça	Totalmente importante	10
	A instituição realiza investimentos em treinamentos e aprimoramento profissional	Oportunidade	Totalmente importante	10
ECONOMIAS	Há procedimentos para certificação e qualificação implantados em todas as esferas da instituição	Ameaça	Muito importante	7,5
	A sustentabilidade é uma prioridade de investimentos	Ameaça	Muito importante	7,5
	Há ampliação de público cultural através de leis de incentivo	Oportunidade	Muito importante	7,5
	A instituição vê novas oportunidades de captação de recursos no mercado atual	Oportunidade	Muito importante	7,5
	Há processos para diversificação na captação de recursos financeiros	Oportunidade	Muito importante	7,5
	A instituição investe na modernização de sistemas e de gestão	Ameaça	Totalmente importante	10
RELAÇÕES SOCIAIS	A instituição promove redes de debate e conhecimento sobre sua atividade fim	Ameaça	Totalmente importante	10
	A instituição tem boa divulgação de sua missão e sua visão entre os departamentos, incluindo também seus planos futuros.	Ameaça	Muito importante	7,5
	Existem avaliações internas (360 °)	Ameaça	Muito importante	7,5
	A instituição promove um ambiente colaborativo entre os departamentos	Oportunidade	Muito importante	7,5
	As alterações nas leis de incentivo à cultura influenciam os repasses de recursos da Instituição	Ameaça	Totalmente importante	10
TECNOLOGIAS	Tem facilidade de recolher informações de público alvo através de recursos digitais	Oportunidade	Muito importante	7,5
	Há investimentos para plataformas digitais que possibilitem acesso virtual as coleções	Oportunidade	Importante	5
	Há sistemas computacionais de controle de acervo	Ameaça	Totalmente importante	10
	Recursos tecnológicos são prioridade de investimento	Ameaça	Importante	5
Pontuação geral das suas Oportunidades			→	75
Pontuação geral das suas Ameaças			→	80

Tabela 15 - Principais Fatores

Forças	65	Fraquezas	85
O planejamento do orçamento é detalhado e realizado de acordo com os objetivos da instituição a médio e longo prazo	10	As equipes terceirizadas e internas são em número suficientes para o bom desempenho das atividades	10
O planejamento da rotina do departamento está alinhado às metas e objetivos da instituição	10	Os recursos financeiros são suficientes	10
O edifício é acessível a todos os públicos	10	A infraestrutura do edifício atende as necessidades da organização	10
Há uma boa interlocução com os órgãos de patrimônio	7,5	Há procedimentos para manter a documentação legal do prédio atualizada	10

Oportunidades	75	Ameaças	80
A preservação e conservação de seu patrimônio cultural e histórico é uma prioridade	10	As mudanças de governo afetam diretamente o Plano Estratégico da Instituição	10
A instituição realiza investimentos em treinamentos e aprimoramento profissional	10	A instituição investe na modernização de sistemas e de gestão	10
Há ampliação de público cultural através de leis de incentivo	7,5	As alterações nas leis de incentivo à cultura influenciam os repasses de recursos da Instituição	10
A instituição vê novas oportunidades de captação de recursos no mercado atual	7,5	Existe um Plano definido e implementado de carreiras e salários	7,5

Figura 29- Análise geral Fatores Internos e Externos MCB



6.2.1 Matriz swot e análise dos gráficos

Figura 30- Matriz SWOT MCB

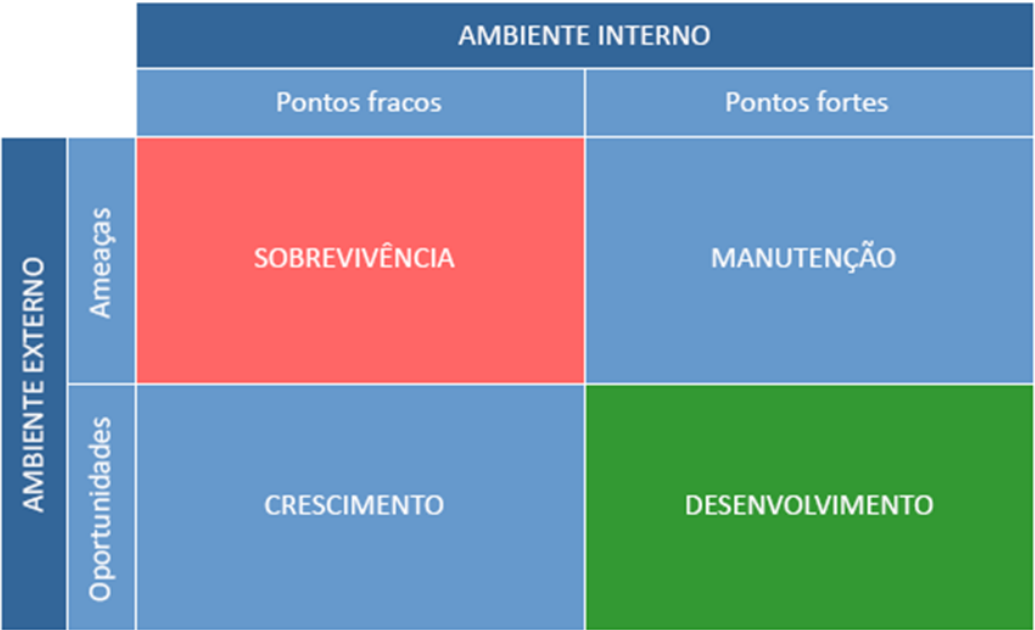


Figura 31- Gráfico Radar da matriz SWOT

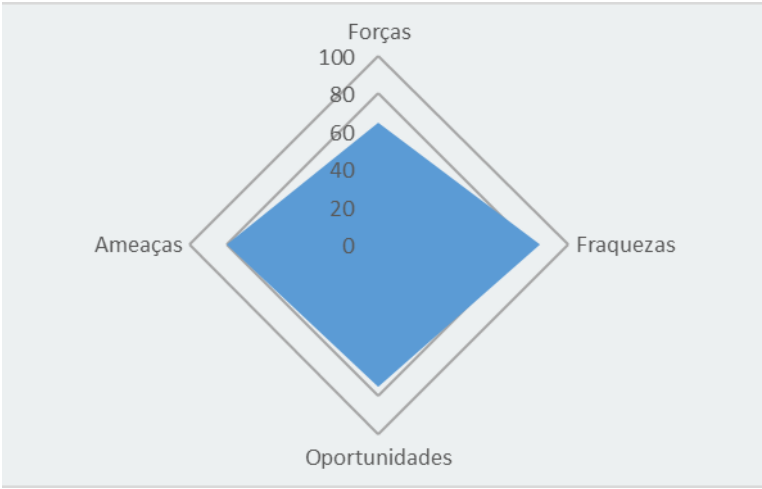
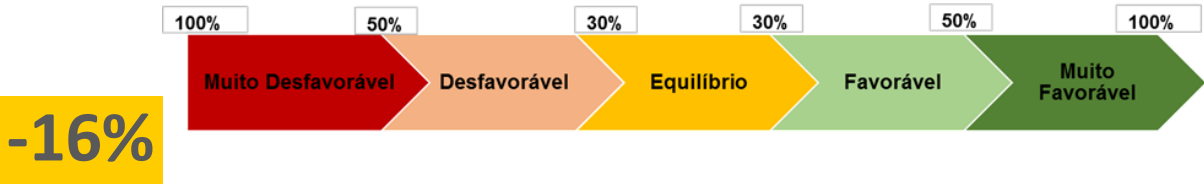


Figura 32- Avaliação do Departamento em relação a Organização



6.2.2 Análise dos resultados

O índice é desfavorável, indicando a necessidade de implantar ações efetivas de reestruturação tanto no departamento quanto nas estruturas organizacionais, que possam valorizar e dar autonomia ao departamento. As fraquezas e ameaças são maiores que as forças e as oportunidades e este é um cenário de sobrevivência. Este é um sinal de alerta para que planos de ação sejam traçados o quanto antes para potencializar as forças e mitigar ameaças. Uma das causas possíveis para este resultado é a falta de sistemas e procedimentos que permitam registrar, analisar e apontar melhorias que possam atender os objetivos da instituição. Estes dados são preciosos na comparação de resultados, criando um histórico de indicadores que possam avaliar o desempenho no departamento ao longo do tempo.

A implantação de um bom Plano de Ação para mitigar riscos e aumentar a capacidade de obtenção de novas fontes de recursos ou economias, pode justificar investimentos a curto e médio prazo e com resultados que alterem a visão da organização sobre o departamento. Um bom plano pode reverter este quadro, para que o departamento seja incluído nas decisões estratégicas da organização.

7 CONCLUSÕES FINAIS

O Patrimônio Histórico edificado manifesta em si a contradição e a dificuldade de sua reutilização, de sua inserção na vida contemporânea: antes abandonado, sem uso, estava gradualmente sendo apagado, degradado com a passagem do tempo, com a mudança da cidade e da sociedade. Agora, após a renovação e intervenção para adaptações do novo uso, possui novamente um lugar na memória cotidiana, tem uma função social, conta-nos sua história, mas já com outras “roupas”, transformado em um produto turístico e cultural, a ser consumido pelo maior número de visitantes. Este novo fluxo de pessoas, atraídos mais pelo espetáculo do que pelo receptáculo, coloca em risco tanto as obras inseridas no local quanto o próprio edifício, pois o vandalismo ainda é a ação predatória predominante nas visitas dos museus. Este paradoxo, da modernização do passado e da transferência de valores do presente que respeitem a história, é o fundamento para a salvaguarda do patrimônio cultural.

BRANDI, (2008) defende que a restauração e conservação é um ato crítico-cultural do presente, onde as diretrizes e ações devem estar baseadas no reconhecimento do valor, no conhecimento técnico e também nas exigências da sociedade atual. O que foi diretriz no passado não necessariamente permanece e as necessidades de uma sociedade nem sempre podem ser transpostas para outra. O objetivo da conservação é a preservação dos valores culturais para as gerações futuras.

Traduzir essas questões em ações práticas de manutenção e conservação é o maior desafio do gerenciamento desses edifícios. A sua valorização, tanto econômica quanto histórica e cultural, dependem da eficácia das estratégias adotadas, que visem diminuir o intervalo entre as demandas funcionais do edifício e o desenvolvimento tecnológico dos sistemas prediais adaptados. Justifica-se, portanto, que o profissional responsável por estas operações tenha um perfil multidisciplinar, com um sólido conhecimento do prédio e de sua história, que possa atender aos anseios das entidades gestoras e ao mesmo tempo priorizar as necessidades técnicas para a conservação do edifício. Para além das funções cotidianas da manutenção predial, ou das soluções de curto prazo, o Gerente deve dar ênfase ao Planejamento Estratégico com resultados de custo benefício a longo prazo, que possam transformar não apenas a condição física do edifício como também contribuir na experiência do visitante, criando assim um ciclo benéfico de

educação patrimonial, do respeito a cultura. É necessário não apenas um líder, mas uma estrutura organizacional que ratifique este Planejamento, que de autonomia ao departamento responsável e que fortaleça as relações internas e externas para gerar oportunidades e desenvolvimento contínuo.

No Brasil, conceitos como Planejamento Estratégico ou Gerenciamento de Facilidades ainda não são senso comum entre instituições culturais, como demonstraram as pesquisas aqui realizadas. Muito ligadas ao mundo corporativo e trazidas por empresas internacionais, as denominações de cargo ou de departamento não são uma realidade nas organizações sociais de cultura analisadas. Apesar da grande responsabilidade que a função requer, as organizações ainda percebem os departamentos com uma visão operacional e não envolvem os departamentos em decisões estratégicas, em sua grande maioria.

Assim, as instituições culturais devem promover uma mudança interna nas estruturas organizacionais para dar ênfase as diretrizes de Planejamento Estratégico de suas edificações, orientadas por um mapeamento de potencialidades e ameaças eminentes para que possam atingir em médio e curto prazo, em suma, os seguintes objetivos:

1. Colocar e manter todas as edificações históricas em condições apropriadas com destaque para as ações urgentes de restauração e manutenção e adequação de sistemas prediais, visando a segurança do público, das artes e do patrimônio;
2. Preparar, revisar e atualizar as documentações e bancos de dados edifícios históricos, e compartilhar as boas práticas com outras instituições similares, criando um *benchmarking* que possa auxiliar os processos para atingir metas comuns;
3. Transformar os edifícios mais acessíveis a todo o público e promover uma experiência de qualidade, a mais agradável e informativa possível, para que haja a conscientização sobre a importância do patrimônio e da cultura;
4. Promover o compromisso com a conservação do patrimônio através de boas práticas de gerenciamento de facilidades, tornando as edificações e as próprias instituições de cultura exemplos a serem seguidos, incluindo ações que valorizem as questões de sustentabilidade de cada edifício;

Essa não é uma tarefa fácil a ser cumprida, não apenas pelo número de fatores envolvidos, mas também pelo conflito de interesses diretos, como, por exemplo, as restrições impostas pelos órgãos de patrimônio para intervenções na arquitetura tombada e a necessidade de adaptações exigidas pelas normas e legislações vigentes para acessibilidade, segurança do trabalho entre outras. Além disso os gerentes dessas instituições têm de lidar com a diminuição do repasse de recursos para investimentos em infraestrutura a cada ano ao mesmo tempo em que apontam a necessidade da renovação de equipamentos e sistemas prediais obsoletos.

O mapeamento das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é uma ferramenta importante para auxiliar o desenvolvimento do Plano Estratégico conforme demonstrado nos exemplos realizados nas instituições culturais já citadas, pois situa a relevância dos departamentos para as instituições e apontam caminhos para manter ou mudar esta situação.

Após as recentes tragédias envolvendo edificações históricas em São Paulo, fica clara a urgência da implantação de medidas para controle ou um planejamento

que avalie tanto os riscos quanto as potencialidades dos edifícios históricos. Antes disso, porém, a valorização dos profissionais e dos departamentos ligados diretamente à conservação desses edifícios é o único caminho que pode transformar a realidade atual dessas edificações.

8 BIBLIOGRAFIA

AAM. 2015. American Alliance of Museums. *American Alliance of Museums*. [Online] 21 de 04 de 2015. <http://www.aam-us.org/resources/ethics-standards-and-best-practices/facilities-and-risk-management>.

ALEXANDER, Keith. 1996. *Facilities Management: Teory and Practice*. Londres : E & FN Spon, 1996.

ALVA, Association of Leading Visitors Atractions -. 2015. Association of Leading Visitors Atractions. <http://www.alva.org.uk/>. [Online] 15 de 10 de 2015. <http://www.alva.org.uk/>.

ANTONIOLI, Paulo Eduardo. 2003. Estudo crítico sobre subsídios conceituais para o suporte do planejamento de sistemas de facilidades em edificações produtivas. *Dissertação Mestrado - Escopla Politécnica* . São Paulo, São Paulo, Brasil : Universidade de São Paulo, 2003.

BARRETT, Peter e David Baldry. 2003. *Facilities Management towards best practice*. Oxford : Blackwell Publishing, 2003.

BRANDI, Cesare. 2008. *Teoria da Restauração*. [trad.] Beatriz M. Kuhl. 3 edição. São Paulo : Ateliê Editorial, 2008.

BRYSON, John. 2011. *Strategic Planning for public and Nonprofit Organizations: A guide to strngthening and Sustaining Organizationl Achievement*. São Francisco : Jossey-Bass, 2011.

CHOAY, Françoise. 2001. *A Alegoria do Patrimônio*. s.l. : UNESP, 2001.

CONDEPHAAT - Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico, Arqueológico, Artístico e Turístico do Estado de São Paulo. 1998. *Patrimônio Cultural Paulista*. São Paulo : Imprensa Oficial do Estado, 1998.

CONDEPHAAT. 1998. *Patrimônio Cultural Paulista- Bens Tombados 1968-1998*. São Paulo : Imprensa Oficial, 1998.

COTTS, David G. e ROPER, Kathy O. 2010. *The facility management handbook*. Nova Iorque : AMACOM, 2010.

FORGAN, Sophie. 2005. Building the Museum: Knowledge, Conflict and the Power of Place. *Isis The Chicago Journals*. History of Science Technology, Dezembro de 2005, Vol. 96, 4, pp. 572-585.

GRAÇA, Moacyr E. A. da. 2010. Facilities Management in the Experience Economy. *CIBW070- International Conference for Facility Management*. Agosto de 2010.

HINKS, John. 1999. *Business Related Performance Measures for Facilities Management*. s.l. : Emerald, 1999.

IAFMA; International Association of Museums Facility Administrators; IAMFA. *www.iamfa.org*. [Online] <http://newiamfa.org/museum-benchmarks.php>.

Ibram- Instituto Brasileiro de Museus. 2014. *Museus e a dimensão econômica: da cadeia produtiva à gestão sustentável*. Brasília DF : s.n., 2014.

ICOM - Conselho Internacional de Museus da UNESCO. 2004. *Como Gerir um Museu: Manual Prático*. Paris : Franly, SA, 2004.

IFMA. 2015. Strategic Facility Planning: a White Paper. *International Facility Management Association*. [Online] 04 de 2015. <http://www.ifma.org>.

IPHAN, Instituto Patrimonio Historico Artistico Nacional. Cartas Patrimoniais. [Online] <http://portal.iphan.gov.br/pagina/detalhes/226>.

JOHKILEHTO, Jukka. 2002. *A History of Architectural Conservation*. Londres : Butterworth Heinemann, 2002.

LORD, Gail Dexter e MARKET, Kate. 2007. *The Manual of Strategic Planning for Museums*. Lanham : AltaMira, 2007.

MERRITT, Elizabeth E. 2014. TrendsWatch2014. *Center for the Future of Museums*. [Online] 2014. www.futureofmuseums.org.

Ministério do Turismo, Secretaria Nacional de Políticas do Turismo,. 2010. *Turismo Cultural: Orientações Básicas*. Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico, Ministério do Turismo. Brasília : Governo Federal, 2010. p. 23.

PERSON & HARM, Angela e COOPER, Judie. 2014. *The Care and Keeping of cultural facilities: a best practice guidebook for museum facility management*. Plymouth : Rowman & Littlefield, 2014.

PHYSICK, John. 1982. *The Victoria and Albert Museum: the history of its buildings*. Londres : Phaidon, 1982.

Secretaria do Cultura do Estado de São Paulo. 2015. *www.cultura.sp.gov.br*. *Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo*. [Online] 04 de 21 de 2015. <http://www.cultura.sp.gov.br/portal/site>.

TOLEDO, Benedito Lima de. 2004. *São Paulo: três cidades em um século*. São Paulo : Cosac & Naify, 2004.

University of the West of England; . 2003. *Best Practice Maintenance Management for Listed Buildings*. Londres : Maintain our Heritage, 2003.

Victoria and Albert Museum. 2015. *Annual Report and Accounts 2014-2015.* Londres : s.n., 2015.

—. **2011.** *Strategy Plan from April 2011 to March 2015.* 2011.

WRIGHT, P.L, KROLL, Michael e PARNELL, J. 200. *Administração Estratégica: conceitos.* São Paulo : Atlas, 200.

YIN, Robert K. 2001. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.* Porto Alegre : Bookman, 2001.