

TEORIA DOS STAKEHOLDERS E GESTÃO DE MUSEUS

Andréa do Prado Zago¹

Elizabeth Kyoko Wada²

Resumo: Empresas públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos buscam técnicas e modelos de gestão para conseguir atingir com eficiência e eficácia seus objetivos e metas. A teoria dos *stakeholders* vem sendo cada vez mais utilizada como um modelo diferenciado nos estudos teóricos e na aplicação prática da administração moderna. Este artigo buscou analisar a partir de uma discussão teórica e da revisão da literatura, a aplicação teoria dos *stakeholders* na gestão de museus e a consequência para o turismo de uma região. Foi possível perceber que a teoria dos *stakeholders* pode ser um diferencial na gestão estratégica de museus e um fator positivo para o desenvolvimento do turismo local.

Empresas públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos buscam técnicas e modelos de gestão para conseguir atingir seus objetivos e metas. A teoria dos stakeholders vem sendo cada vez mais utilizada como um modelo diferenciado nos estudos teóricos e na aplicação prática da administração moderna. Este artigo buscou analisar a partir de uma discussão teórica e da revisão da literatura, a aplicação teoria na gestão de museus e a consequência para o turismo de uma região. Foi possível perceber que a teoria dos stakeholders pode ser um diferencial na gestão de museus e positiva para o desenvolvimento do turismo local

Palavras-chave: teoria dos *stakeholders*, museus, turismo.

1 INTRODUÇÃO

Teorias da administração são desenvolvidas para que possam orientar sistematicamente empresas a obter sucesso, desenvolver habilidades específicas, desenvolver projetos de sustentabilidade e ética. Uma das teorias recentes que vem se destacando na área da administração/ gestão é a teoria dos *Stakeholders*.

¹ Mestranda em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, Graduação em Turismo pela Faculdade Newton Paiva (2008). andrezagoo@yahoo.com.br.

² Docente e coordenadora do Mestrado em Hospitalidade, Universidade Anhembi Morumbi. Doutorado em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (1994), Mestrado em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (1989), especialização em Administração Mercadológica pela EAESP/FGV (1982), graduação em Turismo pelo Centro Universitário Ibero Americano Unibero (1979) e em Comunicação Social - Relações Públicas pela Universidade de São Paulo (1980). E-mail: ewada@uol.com.br



A palavra *stakeholders*, atualmente muito utilizada tanto na área acadêmica quanto na prática da administração moderna, apareceu pela primeira vez em um memorando interno do Stanford Research Institute (RSI International) em 1963 sendo foi utilizado para generalizar a noção de *stakeholder* (acionistas) como o único grupo do qual a administração deveria ser responsável. A nova palavra reuniu os principais grupos necessários para que a organização exista, incluindo assim os acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores e a sociedade. As pesquisas da SRI mostravam que, a menos que os executivos entendessem as necessidades e preocupações dos grupos interessados, eles não poderiam formular objetivos corporativos que recebessem o apoio necessário para a sobrevivência da empresa. (FREEMAN, 1984, p.32.)

Embora o tema tenha sido muito utilizado desde então, o grande marco teórico desta abordagem aconteceu em 1984 com o lançamento do livro de Freeman: *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (1984). Outros autores se destacaram com trabalhos referenciando a teoria como Donaldson e Preston (1995), Friedman e Miles (2002) e Frooman (1999), sendo intensificados a partir da década de 1990.

Os estudos correlacionando a teoria dos *stakeholders* ao turismo também cresceram. No estado da arte realizado em 2010 foram levantados 27 artigos, sendo que a grande intensidade destes ocorreu a partir de 2005. Os artigos foram categorizados segundo o tema central em: desenvolvimento sócio-ambiental, esporte e turismo, práticas colaborativas e seus impactos no turismo, e práticas administrativas aplicadas ao turismo. (VIEIRA ET AL, 2010) Percebe-se neste levantamento nenhum referencial relacionando a teoria *stakeholders* ao turismo com enfoque na área cultural ou à gestão de espaços culturais.

Tendo como ponto de partida a observação acima, este artigo busca discutir a teoria dos *stakeholders* aplicada à gestão de museus e a possível consequência para o turismo. Foram feitos levantamentos e estudos referenciando autores clássicos e contemporâneos sobre a teoria dos *stakeholders*, gestão de museus e turismo. Para tanto, o artigo foi estruturado em: introdução; *stakeholders*: conceito, teoria e classificação; gestão de museus e o turismo (cultural); desafios atuais dos museus e aplicação da teoria dos *stakeholders*; e por fim, as considerações finais.

2 Stakeholders: conceito, teoria e classificação

Embora cada vez mais abordada nos estudos conceituais e utilizada na gestão estratégica das empresas, ainda não há um consenso quanto ao conceito ou um modelo padrão para a gestão de *stakeholders*. Por ser o principal teórico e o grande marco referencial inclusive dos autores destacados como referência optou-se por utilizar a base desenvolvida por Freeman neste referencial.

Segundo Freeman (1984), “*stakeholders* são diversos grupos ou indivíduos que influenciam ou podem ser influenciados por uma organização”. A partir desta definição, Teixeira e Domenico (2008) descrevem *stakeholders* como entidades sociais (individuais ou coletivas) que têm algum tipo de influência capaz de afetar a realização dos objetivos da empresa, seja no presente, seja no futuro. Ou seja, a administração de um determinado local não deve pensar apenas nas entidades sociais que influenciam a organização como também devem contemplar no planejamento as que são influenciadas. Os gestores devem estar atentos às suas ações e as conseqüências para uma sociedade, podendo ter estas um efeito recíproco positivo ou negativo. Profissionais e a sociedade civil podem embargar uma obra de reutilização de um espaço já aprovada por não concordar com alterações previstas no projeto, como foi o caso do Circuito Cultural Praça da Liberdade, gerando inclusive uma imagem negativa do processo de implantação do projeto.³

A teoria dos *stakeholders* propõe uma estratégia de administração dos diversos relacionamentos, passando assim a ter uma visão holística do ambiente interno e externo. Esta visão holística possibilita uma reflexão estratégica diferenciada pois dialoga com os diversos *stakeholders* no planejamento, gestão e principalmente, nas tomadas de decisão, fazendo com que a empresa tenha estabilidade em tempos de turbulência e consiga sempre se preparar para mudanças e alavancar os negócios.

O primeiro passo para a administração dos *stakeholders* é compreender e mapeá-los, sendo que não existe um padrão, cada empresa ou organização constrói um mapa diferente a partir da realidade que está inserida. Para construir o “mapa racional” de *stakeholders*” é preciso analisar o histórico do ambiente da empresa. Freeman (1984) utiliza um mapa genérico, um *checklist* que pode ser usado como ponto de partida.

³ Pouco se falou na mídia, mas os relatos estão presentes em diversos artigos acadêmicos como Oliveira (2010)

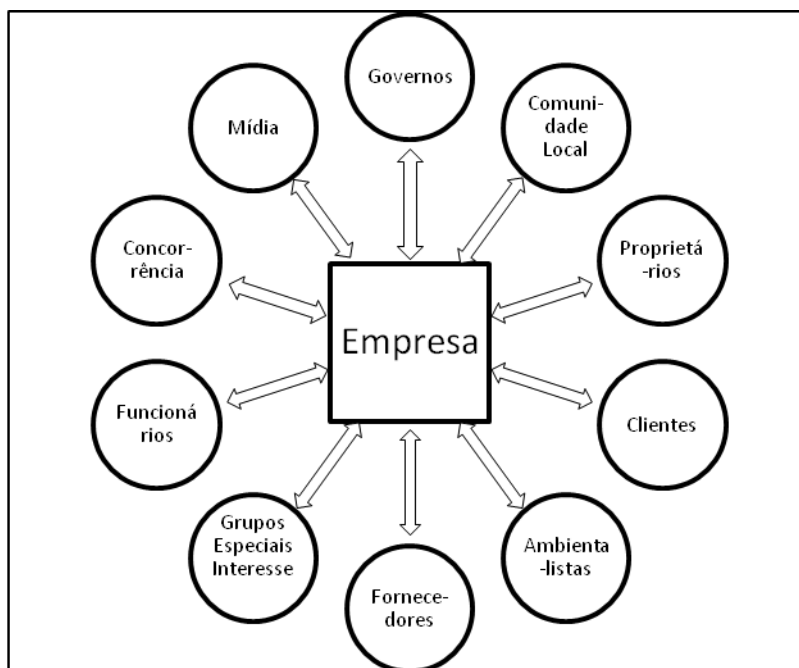


Figura 1 - Gestão dos *Stakeholders*

Fonte: Freeman (1984, p.26, tradução da autora)

Clarkson (1995, p.106) divide os *stakeholders* em primários e secundários. Os primários são aqueles críticos sem os quais a empresa não poderia sobreviver, podendo citar os acionistas e investidores, os empregados, os consumidores, os fornecedores, clientes e, ainda, os *public stakeholdes*, ou seja, os que interferem diretamente como o governo com taxas, legislação reguladora da atividade, etc. Os secundários, embora não sejam críticos para a empresa na data da construção do mapa, podem tornar-se com o passar do tempo, como por exemplo, uma ONG que defende os direitos de pessoas com deficiência física e podem impor mudanças estruturais em um museu.

Mitchell et al (1997) também propõe uma classificação para os *stakeholders*, citando citam três atributos principais para identificar e mapeá-los: poder, legitimidade e urgência. O poder é a capacidade de um *stakeholder* de impor sua vontade na empresa. A legitimidade é percepção generalizada que de a ação deste é desejada ou adequada, ou seja comportamentos e ações socialmente aceitas. A a urgência é a rapidez necessária para atender as solicitações e reivindicações.

Essas classificações são importantes pois, embora seja importante analisar todos *stakeholders*, alguns requerem a gestão do relacionamento mais “intensa”.

Teixeira e Domenico (2008), citando Blair e Fottler, descreve cinco passos importantes na gestão de *stakeholders*: 1) identificação de todos *stakeholders* relevantes; 2) identificação dos *stakeholders* primários (chave); 3) verificar entre os

stakeholders primários os que apóiam e os que não apóiam a organização e o porque; 4) formular estratégias genéricas para os que apóiam e não apóiam e de monitoramento com os demais; 5) implementar as estratégias genéricas e desenvolver táticas.

A gestão de relacionamentos proposta é importante principalmente se considerarmos as mudanças causadas pela globalização, abertura de mercados e da tecnologia da informação que fazem com que acontecimentos do outro lado do mundo afetem diretamente os uma empresa no Brasil. Se essa empresa multinacional japonesa for, por exemplo, uma das mantenedoras de um museu, os patrocínios podem ser suspensos por um tempo ou até acabar. Neste sentido, a teoria dos *stakeholders* propõe uma análise abrangente de forma que diversos grupos ou indivíduos sejam analisados de forma que as mudanças nos tempos de “turbulência” e momentos críticos possam ser trabalhadas e não tenham um grande impacto negativo nas empresas e organizações.

Assim, por ter como unidade de análise os relacionamentos de diversos grupos ou indivíduos que afetam e são afetados pela empresa, esta teoria da administração consequentemente envolve questões três questões principais: 1) entendimento e gestão de negócios no mundo no século XXI; 2) de fatores críticos e atuais como ética no capitalismo, sustentabilidade, responsabilidade; 3) o que ensinar aos estudantes e gestores sobre questões importantes para obter sucesso no mundo dos negócios (mentalidade). (FREEMAN, 2010)

3 Gestão de museus, o turismo (cultural) e planejamento

A definição de museu vem sendo discutida por anos e segundo o estatuto da International Council of Museum - ICOM (2007) definido na 21 Conferência de Viena, museus são instituições permanentes sem fins lucrativos que, a serviço da comunidade e do seu desenvolvimento, são abertas ao público que adquirir, conserva, pesquisa, comunica, dispõem e difundem os elementos tangíveis e intangíveis patrimônios da humanidade e seu ambiente com propósito de educação, estudo e deleite do público visitante.⁴

Os museus, segundo essa definição, são então espaços que conservam e desenvolve materiais que são capazes de representar e testemunhar a história de um povo, lugar, objeto, etc, sendo importantes na preservação do legado cultural e da formação da identidade. Além da função de educação, o museu é opção de lazer que

⁴ Tradução da autora

pode desenvolver o “lado” pessoal e social de uma pessoa, uma vez que cria possibilidade de conexão entre diversos temas, ainda que inconsciente.

Os museus surgiram, porém, com outra função, sendo sua origem na Grécia Antiga onde o *Mouseion* ou “Casa das Musas”, era uma mistura de templo e centro de pesquisa direcionado à filosofia.

Muitas das atuais objetos antigos e obras dos museus vem de antigas coleções (reflexo do gosto do colecionador) de pessoas que as tinham como uma forma de mostrar a riqueza, sendo e até o final do século XVIII grande parte de caráter privado. Nesta época, raras exceções como a British Museum de Londres e da Galeria de Kassel, eram tornadas oficialmente patrimônio nacional. (SUANO, 1986; ANDRADE, 2008). Com o passar do tempo, através de coleções de objetos e importantes obras de arte os museus tornaram-se uma tendência que se espalhou na Europa no sec. XIX. Os museus se desenvolveram e hoje existem diversos enfoques como museus de ciências, história natural, antropologia, tecnologia, etc.

Porém, independente da segmentação, a administração dos museus é bem próxima, uma vez que são organizações sem fins lucrativos e por isso precisam planejar para conseguir cumprir com a missão e visão. Estes museus precisam principalmente de estratégias e relacionamentos bem desenvolvidos para criar a base de doadores, podendo ser formando não apenas empresas doadoras como também por pessoas.

Milin e Souza (2006) citam autores como Jorge (1993), Cruz (1993), Pires e Basso (1993) e Horta (2002) para lembrar da amplitude do trabalho interdisciplinar e integrado da administração do museu que deve dialogar com o ambiente externo (uma vez que é fruto do ambiente externo e tem sua função voltada para a comunidade) e interno (precisa ter uma equipe trabalhando de forma integrada e sinérgica, dentre outras). Estes autores também citam alguns “atores” dos quais a administração/gestão do museu deve dialogar e levar em consideração como os visitantes e turistas; os critérios de acessibilidade e receptividade; o estabelecimento de formas de comunicação que proporcionem feedback e avaliação da sua atuação; os instrumentos e a rapidez em responder às críticas recebidas. Dentre os autores citados, é unânime a percepção da necessidade da comunicação com a comunidade local e com os turistas.

A relação destes museus com o turismo é facilmente notada ao falar citar o Museu do Louvre, o Museu do Prado, o Museu da Língua Portuguesa, MASP e o Inhotim, os quais são muitas vezes o principal atrativo que motivou o deslocamento de turistas para fora de seu local de residência por certo período de tempo. Esse

deslocamento motivado pela busca da cultura é a base do turismo cultural, o qual pode ser definido como: “[...]aquele que se pratica para satisfazer o desejo de emoções artísticas e informação cultural, visando a visitação a monumentos históricos, obras de arte, relíquias, antiguidades, concertos, musicais, museus, pinacotecas”. (EMBRATUR, 1992).

O planejamento do turismo é referenciado por teorias e práticas da área da administração e por técnicas publicitárias e de *marketing*. A função é de ordenar as ações humanas e direcionar as construções de equipamentos e facilidades visando maximizar os benefícios e diminuir os impactos negativos. (BENI, 2007) Ao planejar o turismo, os equipamentos culturais como museus são pontos bases para roteiros turísticos. Diversos países da Europa, por exemplo, determinam um dia para que os turistas possam entrar em todos os museus sem pagar e a divulgação das diversas atividades é integrada. Uma das cidades que trabalha com a integração entre museus e outros atrativos turísticos é Paris (o primeiro domingo de todo mês o turista pode entrar em igrejas e museus sem pagar nada).

Para o desenvolvimento do turismo, é importante que exista uma certa sintonia e sinergia entre os atrativos e um diálogo com a comunidade local. Muitas vezes a comunidade local não sabe dar informações sobre os museus da região e sequer já visitou. Por desconhecer os museus ou mesmo não compreenderem a linguagem, os moradores locais podem acabar por desestimular os turistas a visitar.

Isto ocorre porque muitos museus não acompanharam as diversas mudanças e, no caso citado acima, não conseguiram desenvolver um diálogo com um dos principais *stakeholders* (primário!). Dentre os desafios atuais dos museus estão, a crescente construção de museus e centros culturais nas cidades brasileiras (podem ser concorrentes e parceiros), necessidade de adaptação de linguagem e estrutura (muitos museus estão localizados em prédios históricos tombados), desafio para conseguir patrocínios e incentivos, correntes políticas, etc. (GARCIA, 2003).

Porém, muitos museus não acompanharam as mudanças e hoje estão com baixo fluxo de visitantes, dificuldades financeiras, como é o caso do Museu da Ulbra (museu do automóvel) que fechou e o de Ciências Naturais da Amazônia que está quase fechando.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Museus são organizações sem fins lucrativos que tem como propósito uma função social de compartilhamento de conhecimento, opção de lazer e desenvolvimento, referência da construção da identidade. Além da função social, estes espaços mantidos por caridade, filantropia e mecenato, tem força econômica, uma vez que geram empregos direta e indiretamente, principalmente quando complementam a oferta do turismo local.

Desta forma, é de extrema importância a gestão estratégica de um museu para que este possa conseguir efetivamente contribuir com o desenvolvimento dos visitantes/turistas e comunidade local e enfrentar os diversos desafios da atualidade como as mudanças na forma de comunicação, os novos públicos, as novas linguagem, as cobranças por um ambiente de inclusão social e cultural, a sustentabilidade, a concorrência com novas formas de lazer, dentre outros.

Ao trabalhar a teoria dos *stakeholders*, é possível visualizar as ameaças e oportunidades do ambiente e a partir disto começar um trabalho de estratégia voltado para satisfação destes. Esta teoria não apenas norteia relacionamentos já estabelecidos com os *stakeholders* primários como com aqueles que o museu influencia, tendo assim um caráter sustentável, uma vez que orienta a visualização da sua ação no ambiente externo e mesmo interno.

Nesta mesma direção, a teoria é interessante uma vez que ao compreender todo ambiente que está inserido, o museu se preparar para momentos de turbulência e de novos desafios, trabalhar por cooperação e estabelecer parcerias consistentes, visualizar novos públicos e novas oportunidades.

É importante lembrar que não adianta apenas ter uma boa relação com os artistas e com o público e investidor, se a relação com o proprietário do imóvel, por exemplo, não for mantida. Este foi o caso recente do fechamento de uma dos cinemas mais tradicionais de São Paulo, o Belas Artes, que fechou pois o proprietário queria o espaço para reformar e tornar uma loja.

Ao trabalhar com a abordagem de *stakeholders* a gestão de um museu passa a considerar a premissa de que o sucesso depende diretamente de como este conseguirá administrar as diversas relações com os grupos ou indivíduos que influenciam e/ou são influenciados, sendo muito importante o trabalho consistente com a gestão do turismo. O desenvolvimento de roteiros, a divulgação, políticas de preços, determinação de dias gratuitos são apenas algumas das possibilidades de parceria ideal, ou seja, os dois são

beneficiados. A partir do momento que o museu faz parte de um roteiro turístico, a cidade ganha

A gestão do turismo tem grande influência no trabalho de um museu e estar alinhado com as propostas. Nota-se assim que a teoria dos *stakeholders* não apenas é válida como pode ser um diferencial na gestão de museus.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Juliana Filipa Dias. **O museu na era da comunicação online**. Dissertação de mestrado da Universidade do Minho. Portugal, 2008. Disponível em: < <http://www.uminho.pt/>>. Acesso em: 28 mar. 2011.

BARRETTO, Margarita. **Turismo e legado cultural**: as possibilidades do planejamento. 4. ed. Campinas: Papyrus, 2001.

BENI, M. *Análise estrutural do turismo*. São Paulo: SENAC, 2007.

CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporation. *Academy of Management Review*. v.20, n.1; p. 92-117, 1995.

COOPER, C.; FLETCHER, J.; FYALL, A; GILBERT, D.; WANHILL, S. *Turismo: princípios e práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*. v.20, n.1, p.65-91, 1995.

EMBRATUR. *Dados e fatos*: estudos e pesquisa. Disponível em: Disponível em: < http://www.braziltour.com/site/br/dados_fatos/>. Acesso em: 25 mar. 2011.

FREEMAN, R. E. *Strategic Management: a stakeholder approach*. Minnesota: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. E. The politics of stakeholder theory: some future directions. *Business Ethic Quarterly*, v.4, n.4, p.409-421, 1994.

FREEMAN, R.E. et al. *Stakeholder Theory: the state of the art*. Cambridge, 2010

INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUM. Museum definition. Disponível em: <<http://www.icom-ce.org/codigo.htm>>. Acesso em: 28 mar. 2011.

MITCHELL, Ronald, AGLE, Donna J, WOOD, Bradley R., *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts*. **Academy of Management Review** 1997, Vol. 22, No. 4, 853-886. Disponível em: <<https://wiki.brown.edu/confluence/download/attachments/33494/Mitchell+Stakeholder+Identification+1997.pdf>>. Acesso em 25 Novembro 2010.

MOLIN, Elisiane Dondé Dal; SOUZA, Maria Jose Barbosa. *Os museus como organizações sem fins lucrativos e as estratégias de marketing aplicadas ao segmento*. Disponível em: <http://200.253.187.1/joomla/joomla/images/pdfs/pdfs_notitia/1602.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2011.

RANGEL, Marília machado. Conceitos sobre patrimônio cultural. In: MINAS GERAIS, secretaria do estado da educação. **Reflexões e contribuições para a educação patrimonial**. Grupo Gestor (org.). Belo Horizonte: SEE/MG, 2002. cap. 2, p. 16-25.
SUANO, Marlene. O que é museu. São Paulo: Brasiliense, 1986

TEIXEIRA, M. L. M; DOMENICO, S. M. R. De. Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders. In: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (Orgs.) *Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2008.