SUBSÍDIOS PARA A ELABORAÇÃO DE PLANOS MUSEOLÓGICOS

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS - IBRAM

ibram
instituto brasileiro de museus

SUBSÍDIOS PARA A ELABORAÇÃO DE PLANOS MUSEOLÓGICOS

2016

Presidente da República
Michel Temer

Ministro da Cultura
Roberto Freire

Presidente do Instituto Brasileiro de Museus – Ibram
Marcelo Mattos Araujo

Diretora Substituta do Departamento de Processos Museais – DPMUS
Elisa Helou Netto

Diretora do Departamento de Difusão, Fomento e Economia dos Museus – DDFEM
Eneida Braga Rocha de Lemos

Diretor do Departamento de Planejamento e Gestão Interna – DPGI
Dênio Menezes da Silva

Coordenadora Geral de Sistemas de Informação Museal – CGSIM
Rose Moreira de Miranda

Organização
Coordenação de Acervo Museológico – Camus
Claudeilson Santos de Morais
Luciana Palmeira da Silva (Coordenadora)
Maxwell de Alencar Meneses
Newton Fabiano Soares (Chefe de Divisão de Normas)
Sabrina Soares Beserra (Apoio Administrativo)
Taís Valente dos Santos (Chefe de Divisão de Fiscalização)
Thiago Milhomens de Oliveira Lopes (Estagiário)

Texto
Ana Lucia Taveira; Bruno Aragão Santos; Cícero Antônio Fonseca de Almeida; Dalva Oliveira de Paula; Eneida Quadros Queiroz; Flávia Pedrosa Pereira; Isabel Portella; Ivy Fermon Cardoso da Costa; Joana Regattieri Adam; Leonardo Neves Batista; Luciana Palmeira da Silva; Luiz Renato Lima da Costa; Márcia Cristina Moreira de Borba; Maria Valentina Amorim B. Naves; Marcos Calebe Passos Borges Barcellos; Mario de Souza Chagas; Michel Rocha Correia; Mônica Padilha Fonseca; Newton Fabiano Soares; Nicole Isabel dos Reis; Rafaela Gomes Gueiros Rodrigues de Lima; Rafaela Alves Felício; Rafaela Caroline Noronha Almeida; Rafaela Mendes Medeiros; Ramiro Queiroz Silveira; Raquel Fuscaldi Martins Teixeira; Renata Silva Almendra; Sandro dos Santos Gomes; Simone Kimura; Taís Valente dos Santos; Thiago Milhomens de Oliveira Lopes; Vitor Rogério Oliveira Rocha.

Revisão
Lia Ana Trzmielina

Diagramação
Partícula Planejamento Visual Gráfico

Agradecimentos
Ecomuseu do Quarteirão Cultural do Matadouro de Santa Cruz; Museu de Arte Moderna do Rio de Janeiro; Museu de Arte Moderna de São Paulo; Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand; Museu Nacional; Museu Benjamin Constant; Museu da República; Museu Casa da Hera; Museu do Ouro; Museu Nacional de Belas Artes; Museu Regional de Caeté; Museu Solar Monjardim; Museu Victor Meirelles; Museu da Inconfidência; Museu de Arqueologia de Itaipu; Museu Histórico Nacional; Museu Imperial; Museu Lasar Segall.

LEI DE INCENTIVO À CULTURA
PATROCÍNIO
GRUPO SEGURADOR
BANCO DO BRASIL Seguros
MAPFRE SEGUROS
REALIZAÇÃO
sistema brasileiro de museus
ibram instituto brasileiro de museus
MINISTÉRIO DA CULTURA
BRASIL GOVERNO FEDERAL

APRESENTAÇÃO

A publicação objetiva oferecer subsídios para a elaboração de Planos Museológicos pelos museus brasileiros, atuando como geradora de conhecimento e formação para a área museológica, fomentando tanto a formação e a qualificação de profissionais e estudiosos da área, quanto as normas e os procedimentos para a organização da gestão e do planejamento dos museus por meio da disponibilização de subsídios técnicos.

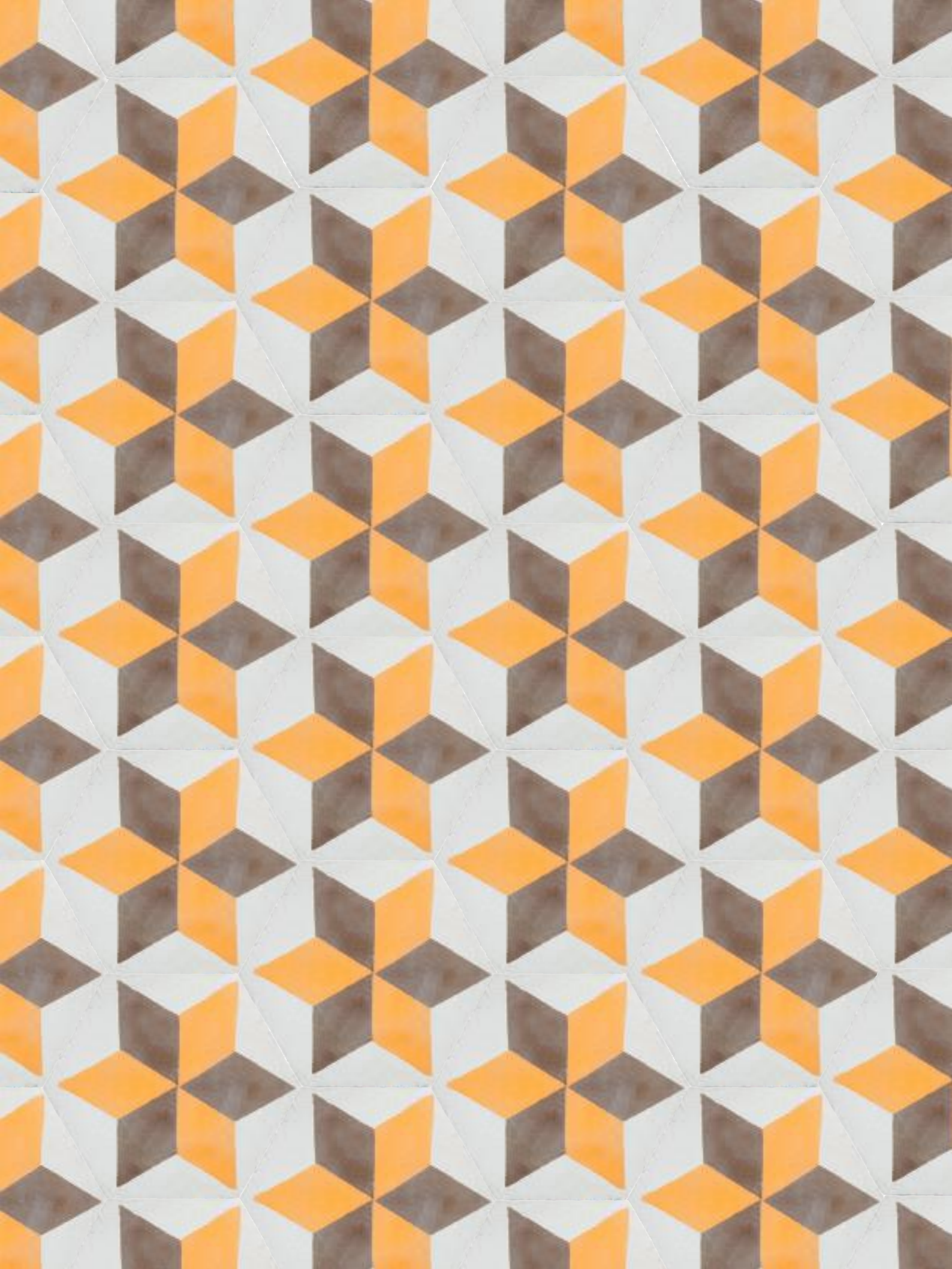
O Plano Museológico é o principal instrumento para a compreensão das funções dos museus. Por meio do planejamento institucional, é possível definir prioridades, indicar os caminhos a serem tomados, acompanhar as ações e avaliar o cumprimento dos objetivos. É a partir dele que as ações administrativas, técnicas e políticas são sistematizadas tanto no âmbito interno, quanto na sua atuação externa. Assim, o Plano Museológico permite que a instituição utilize todo o seu potencial para realizar seu trabalho e alcançar seus objetivos da forma mais eficaz.

A ferramenta de gestão foi instituída pela Lei nº 11.904/2009, que trata do Estatuto de Museus, legislação específica para orientar e auxiliar as instituições museológicas e regulamentada pelo Decreto 8.124, de 17 de outubro de 2013, no qual é reiterada no seu escopo a importância do Plano Museológico, bem como a competência do Ibram em subsidiar tecnicamente os museus, nesse processo.

Esta publicação é resultado de um trabalho interdepartamental do Instituto Brasileiro de Museus — Ibram, iniciado no ano de 2012, que envolveu as equipes do Departamento de Processos Museais — DPMUS, Departamento de Difusão, Fomento e Economia dos Museus — DDFEM, Departamento de Planejamento e Gestão Interna — DPGI, Coordenação Geral de Sistemas de Informação Museal — CGSIM e Assessoria de Comunicação — Ascom, assim como a colaboração dos servidores das unidades museológicas vinculadas administrativamente ao Ibram.

Esse esforço coletivo está traduzido no conteúdo elaborado, ainda que a equipe esteja convicta de que este não é um produto acabado, mas passível de constante revisão e atualização. A iminente remodelação do conteúdo dessa publicação reflete as significativas *transformações* pelas quais o setor museológico tem passado nos últimos anos, em decorrência do desenvolvimento dos novos instrumentos de gestão e organização das unidades museais.

Marcelo Mattos Araujo
Presidente do Instituto Brasileiro de Museus – Ibram



SUMÁRIO

CAPÍTULO I - MUSEUS NO BRASIL: HISTÓRIA E POLÍTICA

DA COLÔNIA À REPÚBLICA 8

A DIVERSIDADE MUSEAL BRASILEIRA 14

PRIMEIROS DADOS DOS SÉCULOS XX E XXI 19

OS MUSEUS NO SÉCULO XXI 20

CAPÍTULO II - LEGISLAÇÃO BRASILEIRA DE MUSEUS

O ESTATUTO DE MUSEUS E O DECRETO Nº 8.124/2013 26

DESTAQUES DO ESTATUTO DE MUSEUS 28

CAPÍTULO III – PLANO MUSEOLÓGICO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 34

PAPEL E IMPORTÂNCIA 35

ETAPAS DE ELABORAÇÃO DO PLANO MUSEOLÓGICO:

ETAPA I – Caracterização, planejamento conceitual, diagnóstico e objetivos estratégicos:

CARACTERIZAÇÃO DO MUSEU 40

PLANEJAMENTO CONCEITUAL 40

MOMENTO ATUAL 41

DIAGNÓSTICO: ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO 42

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 44

ETAPA II – Elaboração dos Programas:

DEFINIÇÃO DE PROGRAMA 45

1. PROGRAMA INSTITUCIONAL 46

2. PROGRAMA DE GESTÃO DE PESSOAS 50

3. PROGRAMA DE ACERVOS 53

4. PROGRAMA DE EXPOSIÇÕES 60

5. PROGRAMA EDUCATIVO E CULTURAL 64

6. PROGRAMA DE PESQUISA 72

7. PROGRAMA ARQUITETÔNICO-URBANÍSTICO 79

8. PROGRAMA DE SEGURANÇA 82

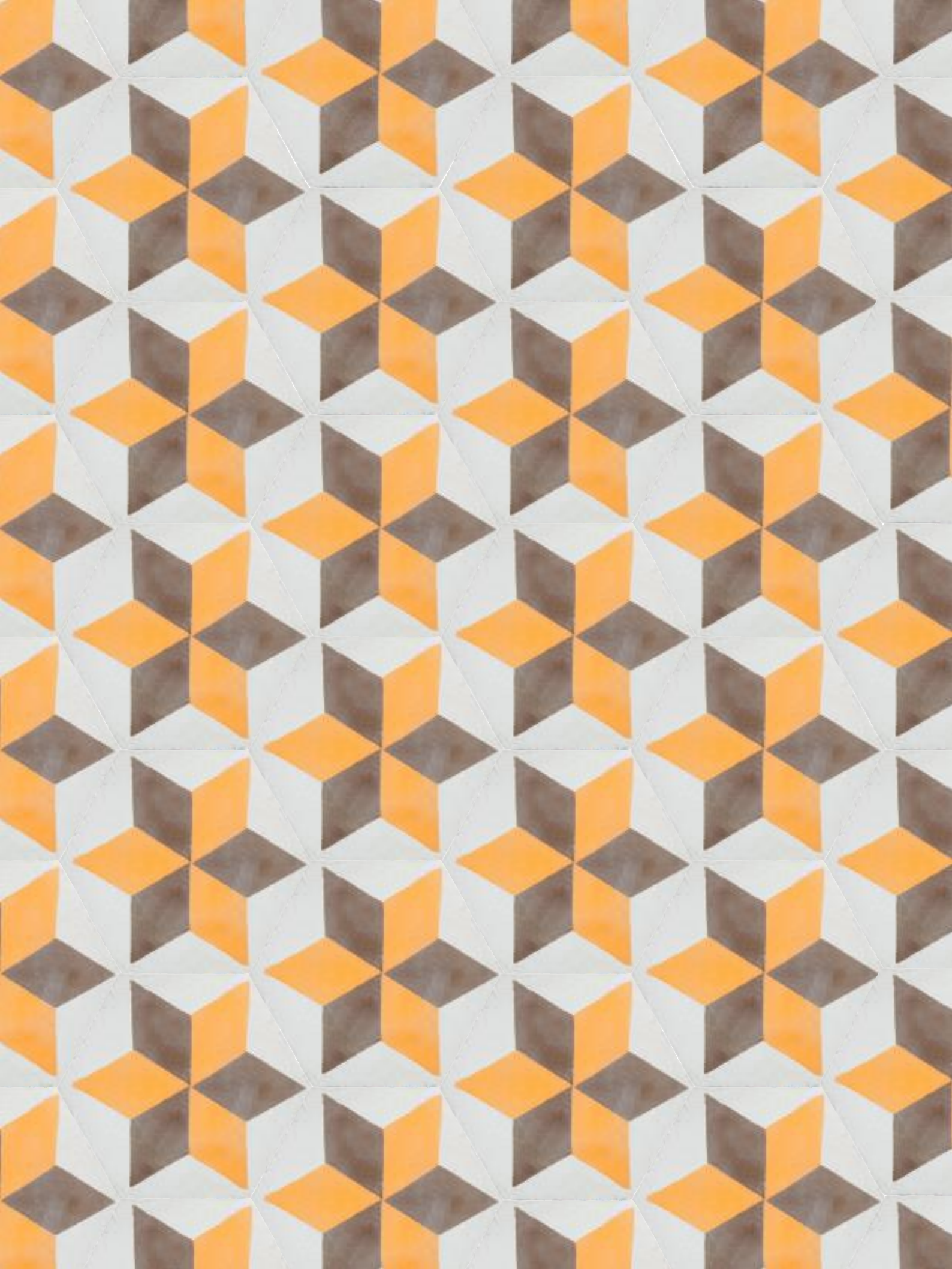
9. PROGRAMA DE FINANCIAMENTO E FOMENTO 85

10. PROGRAMA DE COMUNICAÇÃO 88

11. PROGRAMA SOCIOAMBIENTAL 92

12. PROGRAMA DE ACESSIBILIDADE UNIVERSAL 97

ETAPA III – Elaboração de projetos no Plano Museológico 104



CAPÍTULO I
MUSEUS NO BRASIL: HISTÓRIA E POLÍTICA

DA COLÔNIA À REPÚBLICA

Nos países da América do Sul, o surgimento dos museus, enquanto instituições, aconteceu a partir do século XIX, a exemplo da Argentina, com a criação do "Museo Público"[1], em Buenos Aires, em 1823, e da Colômbia, com o surgimento do Museu de Bogotá, criado em 1824[2].

No Brasil, sabe-se de algumas experiências museológicas que não tinham a concepção de museu como se conhece hoje. A iniciativa de Maurício de Nassau pode ser considerada uma dessas "experiências". No período da dominação holandesa em Pernambuco (século XVII), ele construiu um palácio conhecido como Palácio de Vrijburg [Friburgo, em português], ou Palácio das Torres, onde ficavam expostas amostras da fauna e flora da região, além de pinturas dos holandeses Frans Post e Albert Eckhout.

Já no século XVIII, Dom Luiz de Vasconcellos, vice-rei do Brasil, criou a "Casa de História Natural", popularmente chamada "A Casa dos Pássaros" ou "Casa de Xavier dos Pássaros". Segundo Maria Margareth Lopes, o local foi criado "para facilitar o cumprimento das ordens emitidas por Lisboa, de envio de produtos naturais" (LOPES, 1998, p. 124). A instituição era responsável pela coleta e preparação de animais que iam para os museus portugueses (RANGEL, 2008, p. 1). Por deliberação do príncipe regente, a instituição foi extinta em 1813 (CHAGAS, 2006, p. 65).

Depois da chegada da Família Real ao Brasil (1808), é criada a Escola Real de Ciências, Artes e Ofícios, em 1816, que deu origem ao que hoje é o Museu Nacional de Belas Artes. Em 1818, após a expedição do documento intitulado "Atos Memoráveis", de 26 de maio, foi criado o primeiro museu brasileiro, o Museu Real, instalado no Campo de Santana (GUARNIERI, 2010, p. 87), atualmente conhecido como Museu Nacional, ligado à estrutura acadêmica da Universidade Federal do Rio de Janeiro — UFRJ.



Museu Nacional (UFRJ/RJ/MEC)

1. Disponível em: http://www.macn.secyt.gov.ar/cont_Gral/home.php. Acesso em 17 de janeiro de 2016.

2. Ver texto: LOPES, Maria Margareth. A formação de museus nacionais na América Latina independente. In: Anais do Museu Histórico Nacional. Volume 30. Rio de Janeiro: MinC/Iphan, 1998, p. 121 — 145. Disponível em: http://docvirt.com/docreader.net/docreader.aspx?bib=MHN&pasta=Anais%20do%20Museu%20Historico%20Nacional\Volume%20XXX%20-%201998&pesq=museus%20nacional. Acesso em 17 de janeiro de 2016.

O Museu Real nasceu do desejo da coroa portuguesa de constituir uma instituição destinada ao cientificismo — influência do pensamento inglês que predominava na época —, razão pela qual ele foi concebido como um museu de história natural. Seu acervo era composto por exemplares de objetos coletados por naturalistas durante suas viagens, instrumentos e coleções mineralógicas, artefatos indígenas, objetos doados pela Família Real, e até mesmo a coleção da "Casa dos Pássaros", que foi incorporada a esse acervo. D. João VI, no Decreto de criação do Museu Real, datado de 6 de junho de 1818, ordenava que:

> Querendo propagar os conhecimentos e estudos das Ciências naturais do Reino do Brasil, que encerra em si milhares de objetos dignos de observação e exame, e que podem ser empregados em benefício do Comércio, da Indústria e das Artes, que muito desejo favorecer, como grandes mananciais de riqueza: Hei por bem que nesta Corte se estabeleça um Museu Real, para onde passem, quanto antes, os instrumentos, máquinas e gabinetes que já existem dispersos por outros lugares, ficando tudo a cargo de pessoas que Eu para o futuro nomear. E sendo-Me presente que a morada de casas que no campo de S. Anna ocupa o seu proprietário João Rodrigues Pereira d'Almeida, reúne as proporções e cômodos convenientes ao dito estabelecimento, e que o mencionado proprietário voluntariamente se presta a vendê-la pela quantia de trinta e dois contos por Me fazer serviço: Sou servido a aceitar a referida oferta e que, procedendo-se à competente escritura de comprar para ser depois enviada ao conselho da Fazenda e incorporada a mesma casa aos próprios da coroa, se entregue pelo Real Erário com toda a brevidade ao sobredito João Rodrigues, a mencionada importância de trinta e dois contos de réis.
>
> Thomas Antonio Villa Nova Portugal, do Meu conselho, Ministro e Secretário de Estado dos Negócios do Reino, encarregado da presidência do Meu Real Erário, o tenha assim entendido e faça executar com os despachos necessários sem embargo de quaisquer leis ou ordens em contrário (CHAGAS, 2006, p. 39).

Existem alguns relatos sobre a influência da imperatriz Leopoldina na formação do Museu Real. Leopoldina colecionava minerais e exemplares de fauna e flora desde muito jovem. É o que nos relata Lilia Schwarcz e Regina Dantas, em artigo sobre o "Museu do Imperador", cuja coleção, em sua grande maioria, passou a integrar o Museu Real:

> Quando tinha 13 anos de idade, por exemplo, foi presenteada por seu pai — o rei Francisco I (1768-1835) —, com um gabinete de minerais. Por outro lado, veio ao Brasil em 1817, não só acompanhada por uma missão científica, como, durante todo o tempo em que viveu no país, enviou sempre pedras, objetos empalhados, plantas secas ou borboletas a seu pai e a sua irmã (DANTAS; SCHWARZ, 2008, p. 131).

Apesar dessa vasta coleção, o Museu Real só viria a ser aberto ao público, uma vez por semana, depois do despacho de uma portaria, datada de 16 de maio de 1819. A partir de 1822, o museu recebeu em suas instalações a Academia de Belas Artes, com o seu acervo exposto no local. Mais tarde, essa coleção daria origem ao Museu Nacional de Belas Artes, fundado em 1937.

O nome do Museu Real foi alterado algumas vezes: foi chamado de Museu Imperial e, por fim, Museu Nacional. Também passou por mudanças de instalações: em 1892, sua sede foi transferida do Campo de Santana para o Paço de São Cristóvão, que já tinha sido residência da Família Real e da Família Imperial. Mais tarde, em 1946, o Museu Nacional seria incorporado à estrutura da Universidade do Brasil (hoje Universidade Federal do Rio de Janeiro).

Outras experiências de caráter museológico foram surgindo com o apoio de recursos particulares. As coleções científicas e culturais aos poucos iam-se tornando museus, como aconteceu no Rio de Janeiro, em 1838, no Instituto Histórico e Geográfico Brasileiro (IHGB). Segundo o estatuto do IHGB, tal museu tinha a função de recolher e organizar as matérias referentes à história e à geografia brasileiras. Seu acervo, assim como o do Museu Nacional, era resultante das expedições científicas, composto por: fragmentos humanos, minerais e animais, ruínas de monumentos, máscaras mortuárias, obras de arte, etc.

No Pará, no ano de 1866, foi criada a Associação Philomática (Amigos da Ciência), tendo como um dos fundadores Louis Agassiz, um professor suíço que chefiou uma expedição científica nos anos de 1865 e 1866. Em 1871, a Associação passou a ser conhecida como Museu Paraense. Em 1900, o museu recebeu o

nome de Museu Goeldi, em homenagem ao zoólogo suíço Emilio Goeldi, responsável pela consolidação da instituição a partir de sua chegada como diretor. Trinta anos depois, já com a instauração do Estado Novo, o museu passou por reformas estruturais e por uma nova alteração de nome, passando a se chamar Museu Paraense Emilio Goeldi, como é hoje conhecido.

Inicialmente administrado pelo governo do Pará, seria, mais tarde, unidade autônoma integrante do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e, em 2000, subordinado diretamente ao Ministério de Ciência e Tecnologia, passando a ser administrado pela União.



Museu Paraense Emilio Goeldi (PA/MCTIC)

Ainda no século XIX surgiram outros museus: Museu do Instituto Arqueológico Histórico e Geográfico de Pernambuco, em 1862; Museu do Exército, em 1864; Museu da Marinha, em 1868; Museu Paranaense, inaugurado em 1876; e Museu do Instituto Geográfico e Histórico da Bahia, em 1894.

No período republicano, iniciado com a proclamação da República, em 15 de novembro de 1889, houve crescimento do número de instituições museológicas nas províncias brasileiras. Em 7 de setembro de 1895, foi criado o Museu Paulista, em São Paulo. Inicialmente voltado à História Natural, a partir das comemorações do centenário da independência do Brasil, em 1922, seu principal objetivo passou a ser a abordagem da história do Brasil, com a criação de novos núcleos temáticos. Em 1989, parte de sua coleção foi transferida para o Museu de Arqueologia e Etnologia da Universidade de São Paulo (MAE/USP), instituição acadêmica que hoje administra as duas unidades museológicas.

Com as transformações políticas e sociais ocorridas no século XX, crescia o sentimento nacionalista. Não se pode esquecer das mudanças culturais, principalmente no campo das artes, ocorridas naquele período. A Semana de Arte Moderna de 1922, que aconteceu em São Paulo, foi um marco importante para a área cultural e para o surgimento de novos museus no país. Ao mesmo tempo, aconteciam movimentos políticos intensos, como a Revolta dos 18 do Forte de Copacabana do Rio de Janeiro e a fundação do Partido Comunista do Brasil.

No período republicano, coloca-se em prática a ideia da construção de um Estado em que caberia às elites um papel de destaque no encaminhamento da questão política e cultural do país. Nesse contexto. a criação da nacionalidade e o estudo científico da realidade brasileira tornam-se temas fundamentais.

É nessa conjuntura que nasce o Museu Histórico Nacional (MHN), criado a partir do Decreto-Lei nº 15.596 de 02 de agosto de 1922, pelo presidente Epitácio Pessoa, e inaugurado em 12 de outubro do mesmo ano de comemoração do centenário da independência brasileira. Em entrevista sobre a inauguração do MHN, Gustavo Barroso declara:

> Para felicidade nossa, acabou-se no Brasil a era do descaso pelo nosso passado. Coube ao Exmo. Sr. Presidente Epitácio Pessoa a glória de ter instituído em seu País natal, cujas tradições o estreito sectarismo positivista se tem esforçado por matar, o Culto da Saudade (MAGALHÃES, 2006, p. 26).



Museu Histórico Nacional (RJ/Ibram/MinC)

A ideia era construir um museu que contasse a história nacional na capital do país — naquela época o Rio de Janeiro —, onde fossem cultuados os heróis e os atos mais notáveis da história brasileira. Segundo a pesquisadora Myriam Sepúlveda, o MHN "nasceu preocupado em delimitar o perfil da 'nação brasileira' a partir de um forte cunho militarista" (SANTOS, 2006, p. 21). O discurso exposto no museu tinha como base objetos que simbolizavam "um passado nacional": estandartes, espadas, bandeiras, uniformes, entre outros.

O papel do MHN e de Gustavo Barroso na formação museológica brasileira é relevante, uma vez que asseguraram mecanismos de preservação do patrimônio brasileiro. Myriam Sepúlveda caracteriza ainda o MHN como um "museu-memória, durante os quarenta anos da gestão de Gustavo Barroso" (SANTOS, 2006, p. 45).

Gustavo Barroso também foi uma pessoa presente na história política do Brasil, exercendo a função de deputado federal (1915), secretário da delegação brasileira na Conferência de Paz, em Versalhes (1918-1919), e inspetor escolar do Distrito Federal - RJ (1919-1922).

A preocupação de Barroso com a preservação do patrimônio foi ratificada com a criação do Curso de Museus, em 1932, e da Inspetoria de Monumentos Nacionais, em 1934, que contaram com a sua participação e funcionaram nas dependências do MHN, apesar de o Curso de Museus ter sido criado no período em que ele estava afastado do museu, por questões políticas.

O Curso de Museus foi o primeiro nesta área criado no Brasil e também o mais antigo das Américas, e tinha o objetivo de qualificar os profissionais que trabalhavam nas instituições museológicas.

> Embora a criação de um curso técnico voltado para formação de profissionais de museus já estivesse prevista deste 1922, no Decreto que criou o Museu Histórico Nacional, somente em 1932 o Curso de Museus é criado, como um departamento do MHN [...] (SIQUEIRA, 2009 p. 68).

O Curso de Museus foi instituído pelo Decreto-Lei nº 21.129, de 07 de março de 1932. Para Gustavo Barroso, "o curso estava destinado a ser fonte de ensinamento e cultura, de devoção à história pátria e seminário de formação e aperfeiçoamento de funcionários técnicos" (SIQUEIRA, 2009, p. 68).

Em 1944, devido ao seu crescimento e qualificação, o Curso de Museus equiparou-se a uma formação universitária e percebeu-se a necessidade de vinculá-lo à Universidade. Assim, em 1977, o curso passou a integrar a Federação das Escolas Federais Isoladas do Estado do Rio de Janeiro (Fefierj), embora continuasse funcionando nas instalações do MHN. Dois anos depois, a Fefierj assumiu a denominação de Universidade do Rio de Janeiro (Unirio), e, em agosto do mesmo ano, o curso foi transferido do MHN para as dependências da universidade, hoje Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro.

Turma do Curso de Museu (MHN/RJ/Ibram/MinC)



Já a Inspetoria dos Monumentos Nacionais, criada pelo Decreto nº 24.735, de 14 de julho de 1934, como um departamento do MHN, iniciou seus trabalhos fazendo restaurações no Estado de Minas Gerais, com destaque para a cidade de Ouro Preto, onde foram restaurados prédios, construídas pontes, entre outras intervenções. Gustavo Barroso foi designado Inspetor de Monumentos e responsável pelo acompanhamento dessas obras. A inspetoria seria depois extinta e substituída pelo projeto de preservação dos modernistas, com a criação pela Lei nº 378, de 13 de janeiro de 1937, do Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Sphan), atual Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan).

No mesmo ano de criação do Sphan, inaugurou-se também o Museu Nacional de Belas Artes (MNBA), no dia 13 de janeiro, por meio do Decreto-Lei nº 378/1937. O MNBA surgiu a partir de um núcleo de obras de arte trazidas por D. João VI, composto por aquisições feitas por Joaquim Lebreton, chefe da Missão Francesa. Essa coleção foi ampliada com obras dos próprios artistas que participaram da missão. Constituía-se, segundo Waldisa Guarnieri, como uma "espécie de museu escolar, verdadeira antologia das artes plásticas da época, dentro de padrões que, entretanto, fogem às raízes mamelucas e se 'europeízam'" (GUARNIERI, 2010, p. 88).



Galeria de Moldagens do Museu Nacional de Belas Artes (MNBA/RJ/Ibram/MinC)

Além do Museu Histórico Nacional e do Museu Nacional de Belas Artes, outros museus foram surgindo a partir da década de 30 do século XX. Rangel explicita sobre a "proliferação" de museus que se iniciou naquele momento: "A notável proliferação de museus iniciada nesta década prolongou-se e ampliou-se nos anos 40 e 50, atravessou a Segunda Guerra Mundial e a denominada Era Vargas, atingindo, com vigor, os chamados anos dourados" (RANGEL, 2008, p. 3).

Ainda sobre essa proliferação de museus, Chagas afirma que:

> O cenário museológico constituiu-se decididamente no século XX, quando a imaginação museal foi dinamizada. Só então, os museus se espalharam um pouco por todo o canto. Isso está vinculado a um conjunto de mudanças socioculturais e político-econômicas que se manifestaram no Brasil depois das décadas de 1920 e, sobretudo, 1930 (2009, p. 70).

A DIVERSIDADE MUSEAL BRASILEIRA

Em 1936, o ministro da Educação e Saúde Pública, Gustavo Capanema, solicitou ao poeta Mario de Andrade que elaborasse um anteprojeto para a criação de um órgão voltado à preservação do patrimônio, substituindo a Inspetoria dos Monumentos Nacionais.

Ainda que o anteprojeto de Mario de Andrade tenha contribuído para a criação do Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Sphan), convém destacar que ele não foi aproveitado na íntegra e que, entre o Serviço do Patrimônio Artístico Nacional (Span) de Mario de Andrade e o Sphan, este de Rodrigo de Melo de Franco Andrade, existem diferenças.

Ainda assim, alguns dos museus criados nos anos de 1930 e 1940 durante a gestão de Rodrigo de Melo Franco de Andrade (1936-1967) têm uma temática condizente com o pensamento de Mario de Andrade, como: Museu da Inconfidência (criado em 1938, em Ouro Preto, MG), Museu das Missões (1940, em Santo Ângelo, RS) e Museu do Ouro (1945, em Sabará, MG).

Na década de 1940 surgem vários museus de Arte: Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand (MASP) (1947), Museu de Arte Moderna de São Paulo (MAM/SP) (1948), Museu de Arte Moderna do Rio de Janeiro (MAM/RJ) (criado em 1948 e instalado na sede do Parque do Flamengo em 1958), e Museu de Arte Moderna de Florianópolis (1949), hoje Museu de Arte de Santa Catarina (MASC). Esses museus foram palco de grandes revelações e movimentos artísticos nacionais.

Fruto da idealização e da parceria do empresário e jornalista Assis Chateaubriand e do também jornalista e crítico de arte Pietro Maria Bardi, o MASP é composto por uma vasta coleção, que inclui artistas renomados de dentro e de fora do país. Essas peças começaram a ser adquiridas logo após o fim da Segunda Guerra Mundial, já que houve uma queda nos valores de mercado, o que proporcionou a criação de várias coleções, que mais tarde originariam vários museus. Essas obras foram expostas inicialmente no prédio dos Diários Associados, que pertencia também a Assis Chateaubriand.

Sua sede, inaugurada em 1968, é fruto do projeto arquitetônico da italiana Lina Bo Bardi, figura ícone da arquitetura modernista brasileira. Lina e seu marido, Pietro Maria Bardi, chegaram ao Brasil logo após o final da Segunda Guerra, em 1946. Por meio de contatos com Lúcio Costa, Oscar Niemeyer, Rocha Miranda, Burle Marx e o próprio Chateaubriand, o casal se envolveu em projetos culturais, como a criação do MASP, sendo que a construção da sede ficou sob a responsabilidade de Lina e a direção do museu a cargo de Pietro. A edificação, assim como a coleção do MASP tombada em 1969, recebeu proteção federal pelo Iphan em 2003, devido a sua importância histórica, artística e cultural.

Fachada do Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand (MASP/SP)



O MAM/SP, criado pelo empresário Francisco Matarazzo Sobrinho, teve sua exposição inaugural aberta ao público em 1949, ano seguinte ao de sua criação, apresentando a coleção particular de "Ciccillo" e sua esposa, Yolanda Penteado. O MAM/SP, assim como o MASP, funcionou inicialmente no prédio dos Diários Associados. Sua sede só foi inaugurada em 1958, no Parque do Ibirapuera. A partir de 1969, com o programa Panorama da Arte Brasileira, o MAM/SP tornou-se um museu difusor de arte contemporânea.

Um dos eventos que marca a história do MAM/SP é a Bienal de Arte Internacional. Sua primeira edição aconteceu de 20 de outubro a 23 de dezembro de 1951. Inspirada na Bienal de Veneza, a 1ª Bienal reuniu artistas nacionais e internacionais (729 artistas de 25 países). Em 1962, a Bienal tornou-se uma Fundação independente do MAM/SP.



Fachada do Museu de Arte Moderna de São Paulo (MAM/SP)

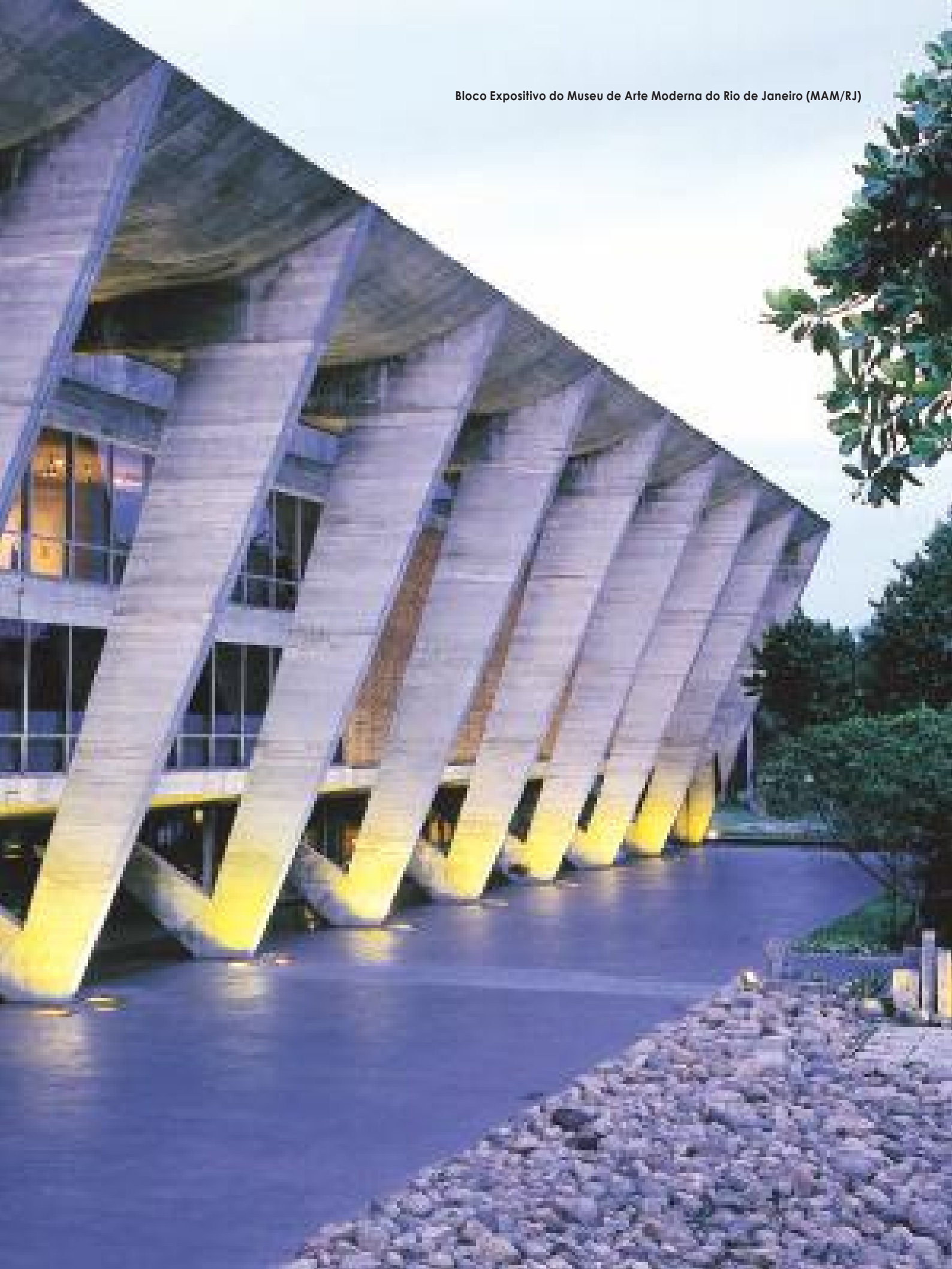
Como as instituições inauguradas em São Paulo, o MAM/RJ também teve o incentivo da iniciativa privada, por meio do apoio e da presidência do industrial Raymundo Ottoni de Castro Maya. A assinatura da ata inaugural foi em 1948, porém sua instituição como entidade civil só aconteceu em 1951. O primeiro bloco da sua sede, no Parque do Flamengo, foi construído em 1958, por projeto de Affonso Eduardo Reidy, com jardins planejados por Roberto Burle Marx.

O MAM/RJ, um local de promoção das artes e dos movimentos vanguardistas[3], a exemplo do Movimento Neoconcretista[4], foi um marco da arquitetura brasileira. O MAM possui área total de cerca de 40 mil metros quadrados, com mais de 5 mil metros de área expositiva. Em seus três andares destinados a exposições, pode abrigar, simultaneamente, até sete mostras.

---

3. Os **movimentos vanguardistas** partem de rupturas de pressupostos estéticos. São movimentos artísticos imbuídos do caráter de vanguarda aqueles que, fortalecidos por reflexões teóricas e críticas, recusam os padrões clássicos pré-estabelecidos nas escolas conservadoras. No Brasil, esses movimentos tiveram início nos anos de 1920, marcados pela Semana de Arte Moderna, realizada em São Paulo em 1922.

4. O **Movimento Neoconcretista** surgiu no Rio de Janeiro em 1959, a partir da publicação de seu manifesto, assinado por Ferreira Gullar, Amílcar de Castro, Franz Weissmann, Reynaldo Jardim e Theon Spanudis, além de Lygia Clark e Lygia Pape. Foi uma reação contrária à arte concreta, que consideravam reducionista, mecanicista e cartesiana. O neoconcretismo defendia a autonomia da arte, a experimentação, a liberdade de expressão do artista e suas subjetividades.



Bloco Expositivo do Museu de Arte Moderna do Rio de Janeiro (MAM/RJ)

Em Florianópolis, o Museu de Arte Moderna surgiu após uma mostra de arte que aconteceu na cidade, a "Exposição de Arte Contemporânea", levada pelo escritor carioca Marques Rebelo, em 1948. Essa exposição foi acompanhada por palestras e atividades em diversos locais da cidade, o que acabou despertando o desejo de criar uma instituição que mostrasse a renovação das artes plásticas no Estado de Santa Catarina. A ação foi apoiada por um grupo de intelectuais, o chamado "Grupo Sul", até que em 18 de março de 1949, por meio de Decreto Estadual, o museu foi instituído. Hoje com o nome de Museu de Arte de Santa Catarina (MASC), está vinculado à Fundação Catarinense de Cultura.

Na década de 1960, outros museus de arte foram inaugurados: Museu de Arte Moderna da Bahia (1960), Museu de Arte da Universidade Federal do Ceará (1961), Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo (1963), entre outros.

A partir das últimas décadas do século XX, o papel dos museus e seus discursos começaram a ser questionados: o público que frequentava e os acervos contemplados foram alguns dos aspectos criticados. Movimentos em todo o mundo modificavam o cenário das relações sociais: países da África passavam pelo processo de guerras coloniais, nos EUA os movimentos negros estavam ativos na luta pelos direitos civis. No Brasil, lutava-se contra a ditadura militar. Sobre o perfil dos museus nesse período, afirma Letícia Julião:

> Deixam de ser espaços consagrados exclusivamente à cultura das elites, aos fatos e personagens excepcionais da história e passam a incorporar questões da vida cotidiana das comunidades, a exemplo das lutas pela preservação do meio ambiente e da memória de grupos sociais específicos (2006, p. 27).

Em 1969, foi fundado o segundo curso de Museologia do país, vinculado à Universidade Federal da Bahia (UFBA), pela iniciativa do professor, arqueólogo e historiador Valentin Calderón de La Vara. O curso da Bahia teve uma formação diferenciada em relação ao já citado Curso de Museus, de 1932. No início do seu funcionamento, em 1970, o curso atuou com uma grade curricular considerada avançada para o período, oferecendo aulas transdisciplinares com envolvimento das áreas de Sociologia, Filosofia, História e Antropologia, e com algumas disciplinas específicas na formação do museólogo (SANTOS, 2002, p. 182-183). O curso da UFBA contribuiu tanto para a formação de profissionais que atuariam nos museus, quanto para a construção da Teoria Museológica.

Dando continuidade ao movimento iniciado na década anterior, as discussões na área de museus na década de 1970 ratificavam o seu importante papel na sociedade. A ampliação do conceito de patrimônio, incluindo o ambiente natural, refletiu na área museológica com a criação dos chamados "ecomuseus". Sua motivação era despertar no público preocupações também com a ecologia, além da participação das comunidades na gestão desses espaços/territórios. Um marco considerável foi a Mesa Redonda de Santiago, no Chile, que aconteceu de 20 a 31 de maio de 1972, quando os participantes discutiram o papel do museu na América Latina, chegando-se ao conceito de "Museu Integral".

O ecomuseu não parte necessariamente de uma coleção de objetos e, sim, de uma prática social, relacionando-se com o Homem e a Natureza. As transformações e o desenvolvimento social são aspectos basilares para o seu desempenho. Estamos aqui nos referindo aos princípios da "Nova Museologia", crescente nesse período e reiterada em 1984, com a Declaração de Quebec no Canadá e com o Movimento Internacional da Nova Museologia (MINOM), fundado em 1985, em Lisboa, Portugal.

No Brasil existem experiências de ecomuseus, a exemplo do Ecomuseu do Quarteirão Cultural do Matadouro em Santa Cruz, bairro da cidade do Rio de Janeiro. Em 1992, estava para se realizar na cidade do Rio de Janeiro a segunda Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, que ficaria conhecida como Eco-92. Como resultado, surgiu a ideia de criação de um ecomuseu na cidade.

Para auxiliar na implantação do ecomuseu, a Escola de Museologia da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (Unirio) foi consultada e convidada a auxiliar no processo pelas autoridades municipais interessadas. Após um estudo preliminar das áreas da cidade que teriam potencial para se tornar um ecomuseu, os envolvidos no projeto identificaram a possibilidade de criar um museu desse tipo na zona oeste da cidade que, de acordo com o projeto inicial, iria receber o nome de Ecomuseu da Zona Oeste.

Como uma maneira de despertar o interesse e o entendimento das comunidades para as atividades de um ecomuseu, foi realizado no Rio de Janeiro, em 1992, organizado pela Secretaria Municipal de Cultura, o I Encontro Internacional de Ecomuseus. Desse encontro partiu o reconhecimento de Santa Cruz e do trabalho realizado por sua comunidade como um ecomuseu em potencial. Foi esse o momento em que se trocou o nome Ecomuseu da Zona Oeste por Ecomuseu do Quarteirão Cultural do Matadouro de Santa Cruz, por indicação da comunidade e dos membros do Núcleo de Orientação e Pesquisa Histórica de Santa Cruz (NOPH), grupo formado deste 1983, com a finalidade de levantar, preservar e divulgar a memória do bairro de Santa Cruz.

Os anos de estruturação e implementação do Ecomuseu do Quarteirão Cultural do Matadouro de Santa Cruz vão de 1992 a 1995, quando o ecomuseu é oficialmente criado, com aprovação comunitária, pela Lei Municipal n.º 2 354 de 01 de setembro de 1995, ficando inserido na estrutura da Secretaria Municipal de Cultura do Rio de Janeiro.

Ainda na década de 1990, deu-se início à implantação do Museu Didático-Comunitário de Itapuã (MDCI), na cidade de Salvador, BA. Implantado no Colégio Estadual Governador Lomanto Júnior, o museu foi concebido em virtude da mobilização e vontade dos moradores do bairro, estudantes e professores da escola, após a realização de ações museológicas desenvolvidas por graduandos em Museologia da Universidade Federal da Bahia, sob a coordenação da professora Maria Célia Teixeira Moura Santos. Maria Célia descreve a proposta do MDCI como:

> [...] a concepção, a organização e a gestão do Museu Didático-Comunitário de Itapuã — MDCI, em que a musealização do fazer cultural se deu de forma participativa, com a atuação de alunos, professores e moradores locais, desenvolvendo ações de pesquisa, preservação e comunicação, sendo essa musealização compreendida como uma ação educativa e de interação, produzindo conhecimento a partir das reflexões sobre o patrimônio cultural local (SANTOS, 2002, p.6).

O processo de redemocratização brasileira, a globalização, a fragmentação da sociedade fizeram com que aumentasse a criação de museus temáticos e biográficos. Letícia Julião nos aponta para a "pluralidade de memórias" (JULIÃO, 2006, p. 30), que se desenvolve no fim do século XX, momento em que não se mostrava uma identidade nacional, mas se buscava a pluralidade cultural brasileira, por meio dos museus e outras instituições culturais.

No campo das políticas públicas de Estado para o setor museal, houve algumas contribuições e incentivos, como a criação do Programa Nacional de Museus, em 1982, no âmbito da Fundação Nacional Pró-Memória (FNPM), esta criada em 1979, sob a direção de Aloísio Magalhães, e o Sistema Nacional de Museus, que surgiu em 1986, com o objetivo de articular e apoiar financeiramente projetos museológicos.

A FNPM tornou-se um órgão paralelo ao Sphan, ambos extintos em 1990 e substituídos pelo Instituto Brasileiro do Patrimônio Cultural (IBPC). Em 1994, pela medida provisória nº 752, de 06 de dezembro, ficou determinado que:

> Art. 6º O Instituto Brasileiro do Patrimônio Cultural (IBPC) e o Instituto Brasileiro de Arte e Cultura (IBAC) passam a denominar-se, respectivamente, Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN) e Fundação Nacional de Artes (Funarte), mantidas suas competências e naturezas jurídicas (BRASIL, 1994, p. 1).

PRIMEIROS DADOS DOS SÉCULOS XX E XXI

De acordo com a publicação Museus em Números (2011, p. 59), "até 1900, há registro de 11 museus criados no Brasil". Até o ano de 2010 "existiam cinco vezes mais museus no Brasil do que havia na década de 1970 e duas vezes mais que no início da década de 1990", como podemos observar nos gráficos abaixo:

GRÁFICO 3 - NÚMERO DE MUSEUS POR ANO DE FUNDAÇÃO, BRASIL, 2010



GRÁFICO 4 - LINHA TEMPORAL DO ANO DE FUNDAÇÃO DOS MUSEUS BRASILEIROS, BRASIL, 2010



Museus em Números. Fonte: Cadastro Nacional de Museus, Ibram/MinC, 2010

É importante lembrar que a criação jurídica dos museus brasileiros nem sempre coincide com sua abertura ao público. Observa-se ainda nos gráficos acima um crescimento expressivo do número de museus inaugurados, sobretudo nas últimas décadas. Esses dados revelam uma imagem, a partir da perspectiva cronológica, do desenvolvimento dos museus e da formação da cultura brasileira.

A partir de meados do século XX, houve um aumento considerável de museus e um maior interesse na preservação do patrimônio cultural, especialmente após a Segunda Guerra Mundial. Em 1946, foi criado o Conselho Internacional de Museus (ICOM), uma organização sem fins lucrativos ligada à Organização das Nações Unidas para a Ciência, a Educação e a Cultura (Unesco), com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento de procedimentos e práticas profissionais na área de museus.

Em 1950, o ICOM lançou um questionário aplicado em 52 países, entre eles o Brasil, com a finalidade de levantar dados acerca dos museus. O resultado foi publicado e lançado em 1952. O *Basic facts and figures: illiteracy, education, libraries, museums, books, newspapers, newsprint, film, radio and television*[5] foi respondido por 116 museus brasileiros, número que indica um somatório, porém não o seu todo, já que esse dado corresponde ao número de instituições que responderam ao questionário. Uma nova pesquisa formulada na década de 1970, publicada com o título de Guia de Museus, registrou 401 museus. Esses números apontam para o rápido crescimento de instituições museológicas no nosso país.

A Universidade de São Paulo criou em 1993 um Banco de Dados sobre o Patrimônio Cultural, do qual fazia parte a Base de Dados de Museus Brasileiros (CAMUS). O resultado desse trabalho foi a publicação de outro Guia de Museus Brasileiros, com edições que datam de 1996, 1997 e 2000, sendo que nas duas últimas, respectivamente, foram listadas 755 e 529 instituições.

No ano de 2006 foi criado o Cadastro Nacional de Museus (CNM), no âmbito da Política Nacional de Museus (PNM), desenvolvido inicialmente no Departamento de Museus e Centros Culturais (Demu), do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan), e hoje vinculado ao Instituto Brasileiro de Museus (Ibram), instituído pela Lei nº 11.906, de 2009. Após cinco anos de levantamento e cadastramento de instituições museológicas em todo o território nacional, o CNM mapeou, após algum tipo de informação (contato telefônico, e-mail, jornais, revistas), até setembro de 2010, o total de 3025 museus no país.

Além do crescimento do número de museus, podemos apontar também a ampliação dos cursos de graduação de Museologia e a criação de cursos de pós-graduação na área. Atualmente existem, além dos primeiros cursos (Unirio e UFBA), mais 12 graduações, 3 mestrados e 1 doutorado, distribuídos pelo Brasil.

5. Fatos e números básicos: analfabetismo, educação, bibliotecas, museus, livros, jornais, imprensa, cinema, rádio e televisão. Tradução livre.

OS MUSEUS NO SÉCULO XXI

Os museus chegam ao século XXI motivados pelas grandes transformações sociais, econômicas, políticas e, consequentemente, culturais ocorridas no período. No âmbito das políticas públicas, iniciamos o século com algumas reflexões, fruto de algumas medidas articuladas ainda no século XX.

O Ministério da Cultura (MinC) foi criado em 15 de março de 1985, pelo Decreto nº 91.144. Anteriormente, no período compreendido entre 1953 a 1985, as atribuições desta pasta eram de autoridade do extinto Ministério da Educação e Cultura (MEC). Tal autonomia demonstrou a necessidade de implantação de políticas públicas exclusivas para a área, aliadas ao processo de redemocratização brasileiro. Em 1991 foi criado o Programa Nacional de Apoio à Cultura, por meio da Lei Rouanet (Lei 8.313/91), voltada ao incentivo fiscal para o patrocínio de projetos culturais.

Em 2003, com o início da gestão do presidente Luiz Inácio Lula da Silva e a nomeação de Gilberto Passos Gil Moreira para o cargo de Ministro de Estado da Cultura, o MinC passou por uma grande reestruturação. O Ministério voltou-se nesse momento para a inclusão social e a democratização da Cultura no país. É nesse contexto que é lançada a Política Nacional de Museus (PNM), em maio de 2003, e que também nasce, na estrutura do Iphan, o Departamento de Museus e Centros Culturais (Demu), responsável pela gerência e condução da PNM.

A PNM foi construída de forma participativa, planejada e implantada por meio de uma rede de interação, de forma a possibilitar o diálogo e o intercâmbio entre profissionais de diferentes áreas de atuação, das várias regiões brasileiras, de instituições privadas e públicas, nas esferas federal, estadual e municipal, e entre atores sociais comprometidos com a construção de uma política pública específica para o setor museológico.

O caderno de lançamento da PNM apresenta como objetivo da Política:

> Promover a valorização, a preservação e a fruição do patrimônio cultural brasileiro, considerado como um dos dispositivos de inclusão social e cidadania, por meio do desenvolvimento e da revitalização das instituições museológicas existentes e pelo fomento à criação de novos processos de produção e institucionalização e memórias constitutivas da diversidade social, étnica e cultural do país (MINC, 2003, p. 8).

Para alcançar esse objetivo, a PNM foi sistematizada em sete eixos: Gestão e Configuração do Campo Museológico; Democratização de Acesso aos Bens Culturais; Formação e Capacitação de Recursos Humanos; Informatização de Museus; Modernização de Infraestruturas Museológicas; Financiamento e Fomento para Museus; Aquisição e Gerenciamento de Acervos Culturais.

Esses eixos contribuíram para o fortalecimento das instituições museais brasileiras, a valorização da memória social e do patrimônio cultural musealizado, por meio da realização de capacitação para profissionais dos museus, da criação do Sistema Brasileiro de Museus (SBM), do lançamento de editais de incentivo à modernização e criação de museus, entre outras ações.

O fortalecimento do setor museológico e a PNM proporcionaram a criação do Instituto Brasileiro de Museus (Ibram), por meio da já citada Lei Federal nº 11.906, de 20 de janeiro de 2009. O Ibram, autarquia do MinC, foi criado para dar prosseguimento à Política Nacional de Museus e contribuir com o desenvolvimento das instituições museológicas brasileiras, amparado na também já citada Lei Federal nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009, que institui o Estatuto de Museus, marco regulatório para o setor. Ambas as Leis foram regulamentadas pelo Decreto Federal nº 8.124, de 17 de outubro de 2013.

Refletir sobre a formação dos museus no Brasil é mergulhar na história do país. Afinal, as instituições museais são representações da sociedade. Nelas é possível discutir, expor e vivenciar os momentos e transformações sociais, econômicas e políticas que estão acontecendo ou em processo.

Logo na introdução da PNM, deixa-se claro o destaque para a função social do museu, onde se lê:

> Numa sociedade complexa como a brasileira, rica em manifestações culturais diversificadas, o papel dos museus, no âmbito de políticas públicas de caráter mais amplo, é de fundamental importância a valorização do patrimônio cultural como dispositivo estratégico de aprimoramento

> dos processos democráticos. A noção de patrimônio cultural, do ponto de vista museológico, implica a abertura para o trato com o tangível e intangível, a dimensão cultural pressuposta na relação dos diferentes grupos sociais e étnicos com os diversos elementos da natureza, bem como o respeito às culturas indígenas e afrodescendentes.
>
> Para cumprir esse papel, os museus devem ter processos e estar a serviço da sociedade e do seu desenvolvimento. Comprometidos com a gestão democrática e participativa, eles devem ser também unidades de investigação e interpretação, de mapeamento, documentação, e preservação cultural, de comunicação e exposição dos testemunhos do homem e da natureza, com o objetivo de propiciar a ampliação do campo das possibilidades de construção identitária e a percepção crítica acerca da realidade cultural brasileira (MINC, 2003, p. 8).

Atualmente com mais de 3.600 museus, o Brasil tem refletido e repensado o papel das instituições museais por meio da implementação de políticas públicas. Hoje com um conceito ampliado, vemos os museus como práticas e processos sociais a favor da diversidade cultural, do direito à memória, da preservação do patrimônio cultural e da universalidade do acesso, configurando-se como um espaço dinâmico, de negociação e construção de narrativas capazes de atender à diversidade dos públicos.

BIBLIOGRAFIA

BARATA, Mário. **Origens dos museus de história e de arte no Brasil**. In: Revista do Instituto Histórico e Geográfico Brasileiro. Volume 147, nº 350, jan-mar, 1986. Rio de Janeiro: IHGB, 1986, p. 22-39. Disponível em: http://www.ihgb.org.br/rihgb.php?s=p. Acesso em 25 de janeiro de 2016.

BITTENCOURT, José Neves. **Gabinetes de curiosidades e museus**. In: Anais do Museu Histórico Nacional, volume 28. Rio de Janeiro: MinC/Iphan, 1996, p. 07-19. Disponível em: http://docvirt.com/docreader.net/docreader.aspx?bib=MHN&pasta=Anais%20do%20Museu%20Historico%20Nacional\Volume%20XXVIII%20-%201996&pesq=. Acesso em 25 de janeiro de 2016.

BRASIL. **Decreto nº 24.735 de 14 de julho de 1934**, que aprova, sem aumento de despesa, o novo regulamento do Museu Histórico Nacional. Disponível em: http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-24735-14-julho-1934-498325-publicacaooriginal-1-pe.html. Acesso em 20 de janeiro de 2016.

_____. **Decreto-lei nº 25 de 30 de novembro de 1937**, que organiza a proteção do patrimônio histórico e artístico nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0025.htm. Acesso em 20 de janeiro de 2016.

_____. **Decreto nº 91.144 de 15 de março de 1985**, que cria o Ministério da Cultura e dispõe sobre a estrutura, transferindo-lhe os órgãos que menciona, e dá outras providências. Disponível em: http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1980-1987/decreto-91144-15-marco-1985-441406-norma-pe.html. Acesso em 12 de março de 2016.

_____. **Medida Provisória 752 de 06 de dezembro de 1994**, que dispõe sobre a alteração na Lei nº 8.490, de 19 de novembro de 1992, na Lei nº 8.876, de 2 de maio de 1994, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/1990-1995/752.htm. Acesso em 12 de março de 2016.

CHAGAS, Mario de Souza. **Um novo (velho) conceito de museus**. In: Cadernos de Estudos Sociais. Vol. I, nº 2. Recife: Fundação Joaquim Nabuco, 1985, p. 183-191. Disponível em: http://periodicos.fundaj.gov.br/index.php/CES/article/view/160/131. Acesso em 15 de fevereiro de 2016.

_____. **Há uma gota de sangue em cada museu: a ótica museológica de Mário de Andrade**. Chapecó: Argos, 2006.

_____. **A imaginação museal: museu, memória e poder em Gustavo Barroso, Gilberto Freyre e Darcy Ribeiro**. Rio de Janeiro: MinC/Ibram, 2009.

CHAGAS, Mario et. al. **Desire for memory, desire for museums: the experience of the Memory Hotspots**. In: Cadernos de Sociomuseologia, vol 38, nº 38. ULHT. Lisboa: 2010, p. 245-262. Disponível em: http://revistas.ulusofona.pt/index.php/cadernosociomuseologia/article/view/1655. Acesso em 14 de março de 2016.

CORRÊA, Alexandre Fernandes. **Teatro de memórias e das heranças bioculturais: ação cultural entre o passado e o futuro**. In: Revista de História e Estudos Culturais. Volume 6, Ano VI, nº 4, outubro/novembro/dezembro 2009. Disponível em: http://www.revistafenix.pro.br/ZIP21/ARTIGO_01_Alexandre_Fernandes_Correa.zip. Acesso em 18 de janeiro de 2016.

CURY, Isabelle (Org.) **Cartas Patrimoniais**. Rio de Janeiro: Edições do Patrimônio, 2004.

DANTAS, Regina; SWARCZ, Lilia Moritz. **O museu do Imperador: quando colecionar é representar a nação**. In: Revista do Instituto de Estudos Brasileiros, nº 46. São Paulo: USP, 2008, p. 123-164. Disponível em: http://www.revistas.usp.br/rieb/article/view/34602/37340. Acesso em 30 de novembro de 2016.

GUARNIERI, Waldisa Rússio. **Existe um passado museológico brasileiro?**. In: BRUNO, Maria Cristina Oliveira (org.). Waldisa Rússio Camargo Guarnieri. Textos e contextos de uma trajetória profissional. Volume I. A Evidência dos Contextos Museológicos. São Paulo: Pinacoteca do Estado; Secretaria de Estado da Cultura; Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus, 2010.

GUIA DOS MUSEUS BRASILEIROS. Brasília: Instituto Brasileiro de Museus, 2011.

Iphan comemora 70 anos de atuação no Brasil. In: Revista Museus. Disponível em: http://revistamuseu.com/emfoco/emfoco.asp?id=11653. Acesso em 30 de novembro de 2016.

JULIÃO, Letícia. **Apontamentos sobre a história do museu**. In: Caderno de Diretrizes Museológicas. Volume I. 2ª edição. Brasília: MinC/Iphan/Demu; Belo Horizonte: Secretaria de Cultura/ Superintendia de Museus, 2006, p. 19-32.

LOPES, Maria Margareth. **A formação de museus nacionais na América Latina independente**. In: Anais do Museu Histórico Nacional. Volume 30. Rio de Janeiro: MinC/Iphan, 1998, p. 121 – 145. Disponível em: http://docvirt.com/docreader.net/docreader.aspx?bib=MHN&pasta=Anais%20do%20Museu%20Historico%20Nacional\Volume%20XXX%20-%201998&pesq=museus%20nacional. Acesso em 17 de janeiro de 2016.

MACHADO, Ana Maria Alves. **Cultura, Ciência e Política: olhares sobre a história da criação dos museus no Brasil**. In: FIGUEIREDO, Betânia Gonçalves; VIDAL, Diana Gonçalves (org.). Museus: dos Gabinetes de Curiosidades à Museologia Moderna. Belo Horizonte: Argvmentvm, 2005, p. 137-149.

MAGALHÃES, Aline Montenegro. **Para a perpétua memória da verdade: os Anais do Museu Histórico Nacional como lugar de memória**. In: Anais do Museu Histórico Nacional, vol. 36. Rio de Janeiro: MinC/Iphan, 2004, p. 103-116. Disponível em: http://docvirt.com/docreader.net/docreader.aspx?bib=MHN&pasta=&pesq=Gustavo%20Barroso%20e%20a%20criacao%20do%20Museu%20Historico%20. Acesso em 19 de janeiro de 2016.

_____. **Colecionando relíquias... Um estudo sobre a Inspetoria de Monumentos Nacionais (1934-1937)**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em História Social, Instituto de Filosofia e Ciências Sociais/UFRJ. Rio de Janeiro, 2004, 152p. Disponível em: http://livros01.livrosgratis.com.br/cp000017.pdf. Acesso em 30 de novembro de 2016.

_____. **Culto da saudade na Casa do Brasil: Gustavo Barroso e o Museu Histórico Nacional (1922-1959)**. Fortaleza: Museu do Ceará, Secretaria da Cultura do Estado do Ceará, 2006.

MAGALHÃES, Aloísio. **E Triunfo? A questão dos bens culturais no Brasil**. 2º ed., Fundação Roberto Marinho. Editora Nova Fronteira, Rio de Janeiro, 1997, 262 p.

MINISTÉRIO DA CULTURA. **Política Nacional de Museus – Memória e Cidadania**. Brasília: MinC, 2003. Disponível em: https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2010/02/politica_nacional_museus_2.pdf. Acesso em 30 de novembro de 2016.

MUSEUS EM NÚMEROS. Instituto Brasileiro de Museus. Brasília: Ibram, 2011.

NASCIMENTO JUNIOR, José. (org.) **Economia de museus.** Coleção Museu, Memória e Cidadania nº. 8, Brasília: Ministério da Cultura/Instituto Brasileiro de Museus. 2010, 236 p.

NASCIMENTO, Rosana do. **A instituição Museu: a historicidade de sua dimensão pedagógica a partir de uma visão crítica da instituição**. In: Cadernos de Sociomuseologia. nº 11. ULHT. Lisboa: 1998, p. 21-35. Disponível em: http://revistas.ulusofona.pt/index.php/cadernosociomuseologia/issue/view/28/showToc. Acesso em 30 de janeiro de 2016.

RANGEL, Marcio Ferreira. **Uma breve história dos museus no Brasil**. Trabalho apresentado no II Colóquio Internacional de Museus de México y Del Mundo. Colômbia, 2008, p. 3. Disponível em: https://www.google.com.br/search?q=RANGEL%2C+Marcio+Ferreira.+Uma+breve+hist%C3%B3ria+dos+museus+no+Brasil.+Trabalho+apresentado+no+II+-Col%C3%B3quio+Internacional+de+Museus+de+M%C3%A9xico+y+Del+Mundo.+Col%C3%B4mbia%2C+2008.&oq=RANGEL%2C+Marcio+Ferreira.+Uma+breve+hist%C3%B3ria+dos+museus+no+Brasil.+Trabalho+apresentado+no+II-+Col%C3%B3quio+Internacional+de+Museus+de+M%C3%A9xico+y+Del+Mundo.+Col%C3%B4mbia%2C+2008.&aqs=-chrome..69i57.867j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8#q=%22Uma+breve+hist%C3%B3ria+dos+museus+no+Brasil%22. Acesso em 30 de agosto de 2016.

_____. SANTOS, Maria Célia T. Moura. **O papel dos museus na construção da "identidade nacional"**. In: Anais do Museu Histórico Nacional, volume 28. Rio de Janeiro: MinC/Iphan, 1996, p. 21-35. Disponível em: http://docvirt.com/docreader.net/docreader.aspx?bib=MHN&pasta=Anais%20do%20Museu%20Historico%20Nacional\Volume%20XXVIII%20-%201996&pesq=. Acesso em 25 de janeiro de 2016.

_____. **Reflexões museológicas: caminhos de vida**. Cadernos de Sociomuseologia, vol. 18, nº 18. ULHT. Lisboa: 2002, p. 169-198. Disponível em: http://revistas.ulusofona.pt/index.php/cadernosociomuseologia/issue/view/35. Acesso em 30 de janeiro de 2016.

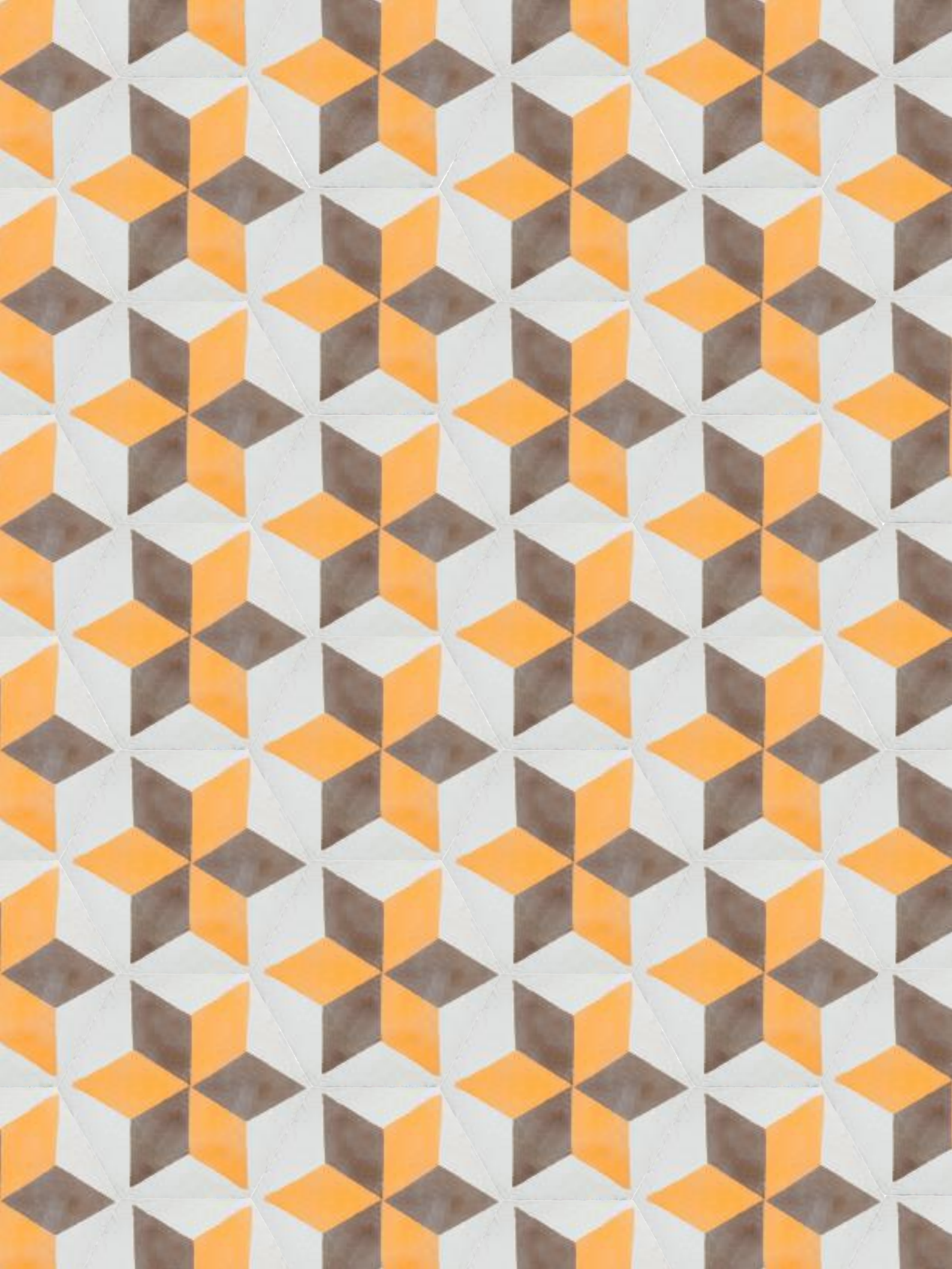
_____. **Os Museus e a busca de novos horizontes** .In: Encontros museológicos - Reflexões sobre a museologia, a educação e o museu. Rio de Janeiro: MinC/Iphan/Demu, 2008.

SANTOS, Myrian Sepúlveda dos. **Políticas da memória na criação dos museus brasileiros**. In: Cadernos de Sociomuseologia, nº 19. ULHT. Lisboa: 2002, p. 115-137. Disponível em: http://revistas.ulusofona.pt/index.php/cadernosociomuseologia/article/view/369. Acesso em 20 de janeiro de 2012.

_____. **A escrita do passado em museus históricos**. Rio de Janeiro: Garamond, MinC, Iphan, Demu, 2006.

SIQUEIRA, Graciele Karine. **Curso de Museus – MHN, 1932-1978: o perfil acadêmico-profissional**. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Museologia e Patrimônio, Unirio/Mast. Rio de Janeiro, 2009, 178 p. Disponível em: http://ppg-pmus.mast.br/dissertacoes/graciele_karine_siqueira.pdf. Acesso em 30 de novembro de 2016.

TOLENTINO, Átila Bezerra. **Cultura, mercado e políticas públicas: breves considerações**. In: Revista Eletrônica Jovem Museologia. Ano II, nº IV, IIº semestre de 2007. Rio de Janeiro: Unirio, 2007. Disponível em: http://media.wix.com/ugd/76cd3d_5ae027b29b6a478aade5d57b3615aece.pdf. Acesso em 30 de novembro de 2016.



CAPÍTULO II
LEGISLAÇÃO BRASILEIRA DE MUSEUS

O ESTATUTO DE MUSEUS E O DECRETO Nº 8.124/2013

A Lei nº 11.904/2009, que institui o Estatuto de Museus, traz dispositivos voltados para a organização do setor museal brasileiro e para a proteção do patrimônio cultural musealizado e passível de musealização. Até a edição dessa Lei não havia legislação específica para o setor, embora houvesse normas que versavam de modo fragmentado, como:

- O Decreto-Lei nº 25, de 30 de novembro de 1937, que organiza a proteção do patrimônio histórico e artístico nacional, criando o instrumento do tombamento e o Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Sphan).
- A Lei nº 7.287, de 18 de dezembro de 1984, que trata sobre a regulamentação da profissão do museólogo e cria os Conselhos Federal e Regionais de Museologia.
- A Constituição Federal Brasileira de 1988 traz dispositivos relacionados à competência do Estado em relação à cultura nacional brasileira. O art. 215 trata das garantias dos direitos culturais, acesso às fontes da cultura nacional e apoio e incentivo à valorização e à difusão das manifestações culturais; o art. 216 define o patrimônio cultural brasileiro como os bens de natureza material e imaterial, tomados individualmente ou em conjunto, portadores de referência à identidade, à ação, à memória dos diferentes grupos formadores da sociedade brasileira; e o art. 216-A, acrescentado pelo art. 1º da Emenda Constitucional nº 71, de 29 de novembro de 2012, cria o Sistema Nacional de Cultura.
- O Conselho Federal de Museologia (Cofem), que criou o Código de Ética Profissional do Museólogo, publicado no Rio de Janeiro e aprovado em Sessão Plenária de 23 de dezembro de 1992.

Sabe-se que uma lei voltada especificamente para os museus não é privilégio do Brasil. Podemos citar como exemplos de legislação desta natureza a Lei de Museus de 04 de janeiro de 2002, da França; a Lei-quadro dos Museus Portugueses nº 47, de 19 de agosto de 2004; a Lei nº 19.037, de 28 de dezembro de 2012, do Uruguai. Não se pretende nesta publicação avançar numa análise comparada da legislação internacional. É importante lembrar que, apesar das diferenças textuais e de ênfase, todas reconhecem o setor museal como de interesse público e merecedor de regulação.

O Estatuto de Museus teve origem em um processo nascido no âmbito do Comitê Gestor do Sistema Brasileiro de Museus, criado pelo Decreto nº 5.264, de 05 de novembro de 2004[6]. A construção do projeto de Lei contou com a participação de profissionais e instituições do setor museológico, incluindo os cursos de Museologia existentes no país, naquele momento: Unirio e UFBA. Após várias versões, a minuta de projeto foi encaminhada à Comissão de Educação e Cultura da Câmara dos Deputados, em 2006, que encampou a proposta, assumindo a iniciativa legislativa. O projeto foi votado em 2008, sem sofrer alterações. Foi sancionado em janeiro de 2009, com poucos vetos.

O Estatuto proporciona o fortalecimento do setor museal em relação a:

- institucionalização dos museus;
- definição de recursos e de pessoal;
- aplicação de técnicas museológicas;
- preservação e recuperação de bens culturais musealizados;
- informações sobre o setor.

6. Tal Decreto foi revogado com a publicação do Decreto nº 8.124/2013, que incorporou as determinações do Decreto nº 5.264/2004.

Diante do panorama encontrado, o Estatuto de Museus surge como um documento normativo e de compromisso do Estado brasileiro com a importância do setor.

Como já foi mencionado, a Lei nº 11.904/2009 já estava em vigor para todos os museus, entretanto necessitava de uma regulamentação, ou seja, um ato que esclarecesse pontos tratados ainda superficialmente pela Lei. Tal ato foi efetivado mediante a publicação do Decreto nº 8.124/2013, que regulamenta dispositivos do Estatuto de Museus, e da Lei nº 11.906, de 20 de janeiro de 2009, que cria o Instituto Brasileiro de Museus (Ibram).

O Decreto possui função regulamentar ou de execução, tendo a finalidade de oferecer fiel execução à lei, e procura atender aos três objetivos abaixo:

- esclarecer e explicar pontos do Estatuto de modo a proporcionar uma aplicação homogênea e adequada dos dispositivos constantes da Lei;
- proporcionar "segurança jurídica" aos envolvidos na legislação pela definição clara de responsabilidades e procedimentos; e
- tratar de questões específicas da aplicação pela União, inclusive quanto a responsabilidades do Ibram.

Tratando-se de uma Lei de âmbito nacional, ela compreende a União, os Estados, o Distrito Federal e os municípios, bem como as instituições de direito privado que atuem em consonância com as atividades inerentes aos museus. O Estatuto apresenta as normas gerais a serem observadas pelos museus, instituições e processos museológicos, podendo ser suplementado pelos Estados.

Essa suplementação está amparada constitucionalmente pelo artigo 24º, que traz:

> Compete à União, aos Estados e ao Distrito Federal legislar concorrentemente sobre:
> [...]
> VII - proteção ao patrimônio histórico, cultural, artístico, turístico e paisagístico;
> [...]
> § 1º - No âmbito da legislação concorrente, a competência da União limitar-se-á a estabelecer normas gerais.
> § 2º - A competência da União para legislar sobre normas gerais não exclui a competência suplementar dos Estados (BRASIL, 1988).

DESTAQUES DO ESTATUTO DE MUSEUS

Sabendo-se da necessidade de apropriação do Estatuto para sua implementação, tanto pelos museus, quanto para suas mantenedoras e demais envolvidos na área museológica, destacam-se a seguir alguns dos seus dispositivos.

No Capítulo I, intitulado "Disposições Gerais", ressalta-se o conceito de museus trazido e os Princípios Fundamentais dos museus. Enquanto conceito, entende-se:

> Artigo 1º. Consideram-se museus, para os efeitos desta Lei, as instituições sem fins lucrativos que conservam, investigam, comunicam, interpretam e expõem, para fins de preservação, estudo, pesquisa, educação, contemplação e turismo, conjuntos e coleções de valor histórico, artístico, científico, técnico ou de qualquer outra natureza cultural, abertas ao público, a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento.
>
> Parágrafo único. Enquadrar-se-ão nesta Lei as instituições e os processos museológicos voltados para o trabalho com o patrimônio cultural e o território visando ao desenvolvimento cultural e socioeconômico e à participação das comunidades (BRASIL,2009).

No ordenamento jurídico, os princípios podem ser entendidos como a força norteadora das regras. Estas, portanto, encontram seu fundamento de validade nos princípios. Além disso, os princípios se prestam a orientar a interpretação das demais normas e cumprem a função de suprir eventual ausência de comando normativo concreto.

> Art. 2º São princípios fundamentais dos museus:
> I — a valorização da dignidade humana;
> II — a promoção da cidadania;
> III — o cumprimento da função social;
> IV — a valorização e preservação do patrimônio cultural e ambiental;
> V — a universalidade do acesso, o respeito e a valorização à diversidade cultural;
> VI — intercâmbio institucional (BRASIL,2009).

Esses princípios devem nortear a gestão e o planejamento das instituições museológicas brasileiras.

Ainda nesse Capítulo, destaca-se o "Art. 5º Os bens culturais dos museus, em suas diversas manifestações, podem ser declarados como de interesse público, no todo ou em parte". A declaração de interesse público é mais um instrumento de proteção para o patrimônio cultural brasileiro, assim como o tombamento, os inventários, o registro do patrimônio imaterial. Assim, é um ato discricionário da Administração Pública. Possui um trâmite administrativo próprio, sob a gestão do Ibram, e poderá ser solicitado por qualquer cidadão brasileiro.

O Capítulo II, que trata do "Regime Aplicável aos Museus", traz afirmações sobre a criação e institucionalização dos museus de forma geral:

> Art. 7º A criação de museus por qualquer entidade é livre, independentemente do regime jurídico, nos termos estabelecidos nesta Lei.
>
> Art. 8º A criação, a fusão e a extinção de museus serão efetivadas por meio de documento público.
> [...]
>
> § 2º A criação, a fusão ou a extinção de museus deverá ser registrada no órgão competente do poder público (BRASIL,2009).

O Registro de Museus é um instrumento gerido pelo Ibram, com implementação compartilhada com os Estados, Distrito Federal e municípios, mas a sua realização é uma obrigação para todos os museus, públicos e privados.

De acordo com o Capítulo II do Título II, Seção I, art. 8º do Decreto nº 8.124/2013: "Compete ao Ibram a aprovação da utilização da denominação de museu nacional" [...]

No Capítulo I do Título V do Estatuto, nota-se a relevância de um instrumento de gestão direcionado aos museus públicos, sendo necessário o seu devido entendimento e implementação, assim definido no art. 14: "O poder público firmará um plano anual prévio, de modo a garantir o funcionamento dos museus públicos e permitir o cumprimento de suas finalidades".

O plano anual prévio — que de acordo com o § 1º do art. 33, do Decreto nº 8.124/2013, será denominado Plano Anual de Atividades — é o instrumento que permitirá à unidade mantenedora (institutos estaduais, secretarias, fundações, etc.) definir os recursos e as metas de desempenho daquele museu, em conformidade com o Plano Museológico entregue por esses museus.

Verifica-se que grande parte dos museus públicos não tem conhecimento dos recursos que estarão disponíveis para o desenvolvimento de suas atividades. Naturalmente, esse fato é um complicador para o planejamento e a execução. O fato de a legislação prever elaboração de um Plano Anual de Atividades objetiva estabelecer e dar visibilidade a um compromisso de desempenho e alocação de recursos. Para tanto, o Plano Anual de Atividades deverá contemplar, no mínimo, como indica o art. 33 do Decreto nº 8.124/2013:

- as ações a serem desenvolvidas e as metas a serem atingidas no ano seguinte à sua elaboração;
- os recursos orçamentários e financeiros destinados ao museu, destacando-se os investimentos; e
- os recursos humanos disponíveis e as ações de capacitação previstas.

A forma que este plano terá e seu processo de construção serão definidos entre o museu público e o órgão ou entidade ao qual o museu está vinculado. Naturalmente, os recursos financeiros previstos no plano deverão ter correspondência na Lei Orçamentária, embora o plano não a repita, na medida em que trata de outras questões, como metas e recursos humanos. Vale lembrar, ainda, que o plano anual deverá estar embasado no Plano Museológico.

A Seção II da Lei nº 11.904/2009 ,"Do Regimento e das Áreas Básicas dos Museus", apresenta mais dois instrumentos que fortalecem os museus enquanto instituições. O primeiro deles é o enquadramento orgânico, que compreende a vinculação, estrutura organizacional e autonomia operacional da instituição em relação à mantenedora.

O segundo é o Regimento Interno, que determina os objetivos e descreve as subdivisões internas, determinando suas respectivas finalidades. Tal situação encontra-se embasada no art. 18, que dispõe: "As entidades públicas e privadas de que dependam os museus deverão definir claramente seu enquadramento orgânico e aprovar o respectivo regimento".

Nas subseções seguintes — I, II, III, IV e V —, observa-se a operacionalização das funções museológicas e atividades correntes dos museus: "Da Preservação, da Conservação, da Restauração e da Segurança"; "Do Estudo, da Pesquisa e da Ação Educativa"; "Da Difusão Cultural e do Acesso aos Museus"; "Dos Acervos dos Museus" e "Do Uso das Imagens e Reproduções dos Bens Culturais dos Museus". Destacam-se os seguintes artigos:

> Art. 23. Os museus devem dispor das condições de segurança indispensáveis para garantir a proteção e a integridade dos bens culturais sob sua guarda, bem como dos usuários, dos respectivos funcionários e das instalações.
> Parágrafo único. Cada museu deve dispor de um Programa de Segurança periodicamente testado para prevenir e neutralizar perigos.
>
> Art. 28. O estudo e a pesquisa fundamentam as ações desenvolvidas em todas as áreas dos museus, no cumprimento das suas múltiplas competências.
> § 1º O estudo e a pesquisa nortearão a política de aquisições e descartes, a identificação e caracterização dos bens culturais incorporados ou incorporáveis e as atividades com fins de documentação, de conservação, de interpretação e exposição e de educação.

> § 2º Os museus deverão promover estudos de público, diagnóstico de participação e avaliações periódicas objetivando a progressiva melhoria da qualidade de seu funcionamento e o atendimento às necessidades dos visitantes.
>
> Art. 41. A proteção dos bens culturais dos museus se completa pelo inventário nacional, sem prejuízo de outras formas de proteção concorrentes.
> § 1º Entende-se por inventário nacional a inserção de dados sistematizada e atualizada periodicamente sobre os bens culturais existentes em cada museu, objetivando a sua identificação e proteção.
> § 2º O inventário nacional dos bens dos museus não terá implicações na propriedade, posse ou outro direito real.
> § 3º O inventário nacional dos bens culturais dos museus será coordenado pela União.
> § 4º Para efeito da integridade do inventário nacional, os museus responsabilizar-se-ão pela inserção dos dados sobre seus bens culturais (BRASIL,2009).

O art. 41, acima evidenciado, menciona o Inventário Nacional dos Bens Culturais Musealizados (INBCM), que traz a determinação de que os museus, por medida de preservação, enviem dados sobre os seus acervos museológicos. Essa inserção dar-se-á de forma gradual, por meio de um sistema informatizado, que garantirá a segurança das informações enviadas e também possibilitará a difusão e democratização dessas coleções para os públicos, por meio de uma única ferramenta, a internet. Essa resolução foi contemplada na Resolução Normativa Nº 1, de 31 de julho de 2014, que regulamenta os arts. 11 e 12 do Decreto nº 8.124, de 17 de outubro de 2013, que institui o INBCM, e pela Resolução Normativa Nº 2, de 29 de agosto de 2014.

O INBCM é um instrumento de inserção periódica de dados sobre os bens culturais musealizados que integram os acervos museológico, bibliográfico e arquivístico dos museus brasileiros, para fins de identificação, acautelamento e preservação, previstos na Política Nacional de Museus

A Seção III da Lei nº 11.904/2009 traz o instrumento que é tema central desta publicação. Os artigos 44º ao 47º tratarão de forma específica da elaboração do Plano Museológico, sendo complementadas pelo art. 23 e respectivos incisos e parágrafo único do Decreto nº 8.124/2013.

> Art. 44. É dever dos museus elaborar e implementar o Plano Museológico.
>
> Art. 45. O Plano Museológico é compreendido como ferramenta básica de planejamento estratégico, de sentido global e integrador, indispensável para a identificação da vocação da instituição museológica para a definição, o ordenamento e a priorização dos objetivos e das ações de cada uma de suas áreas de funcionamento, bem como fundamenta a criação ou a fusão de museus, constituindo instrumento fundamental para a sistematização do trabalho interno e para a atuação dos museus na sociedade.

Passando para o Capítulo III, "A Sociedade e os Museus", a Seção I remete às associações de amigos dos museus, tratando sobre o entendimento e funcionamento dessas instituições. A Seção II pontua a importância e finalidades do Sistema Brasileiro de Museus e suas derivações, como os sistemas municipais, estaduais e demais redes de integração. Sobre o tema, o art. 55 dispõe: "O Sistema de Museus é uma rede organizada de instituições museológicas, baseado na adesão voluntária, configurado de forma progressiva e que visa à coordenação, articulação, à mediação, à qualificação e à cooperação entre os museus".

Para finalizar, no Capítulo IV, o aspecto abordado são as penalidades. O art. 66 faz algumas referências aos tipos de sanções administrativas que podem ser aplicadas às instituições que não observarem as medidas necessárias à preservação ou correção dos inconvenientes e danos causados pela degradação, inutilização e destruição dos bens dos museus. Ressaltamos que tais medidas, segundo o Título VII do Decreto nº 8.124/2013, serão apuradas mediante regular processo administrativo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa Brasileira de 05 de outubro de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em em 31 de outubro de 2016.

_____. **Decreto-lei nº 25 de 30 de novembro de 1937,** que organiza a proteção do patrimônio histórico e artístico nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0025.htm. Acesso em 20 de janeiro de 2016.

_____. **Decreto nº 8.124 de 17 de outubro de 2013**, que regulamenta dispositivos da Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009, que institui o Estatuto de Museus, e da Lei nº 11.906, de 20 de janeiro de 2009, que cria o Instituto Brasileiro de Museus – Ibram. Brasília, 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D8124.htm. Acesso em 31 de outubro de 2016.

_____. **Decreto nº 91.775 de 15 de outubro de 1985**, que regulamenta a Lei nº 7.287, de 18 de dezembro de 1984, que dispõe sobre a profissão de Museólogo e autoriza a criação do Conselho Federal e dos Conselhos Regionais de Museologia. Disponível em: http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1980-1987/decreto-91775-15-outubro-1985-441776-publicacaooriginal-1-pe.html. Acesso em 31 de outubro de 2016.

_____. **Emenda Constitucional nº 71 de 29 de novembro de 2012**, que acrescenta o art. 216-A à Constituição Federal para instituir o Sistema Nacional de Cultura. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc71.htm. Acesso em 31 de outubro de 2016.

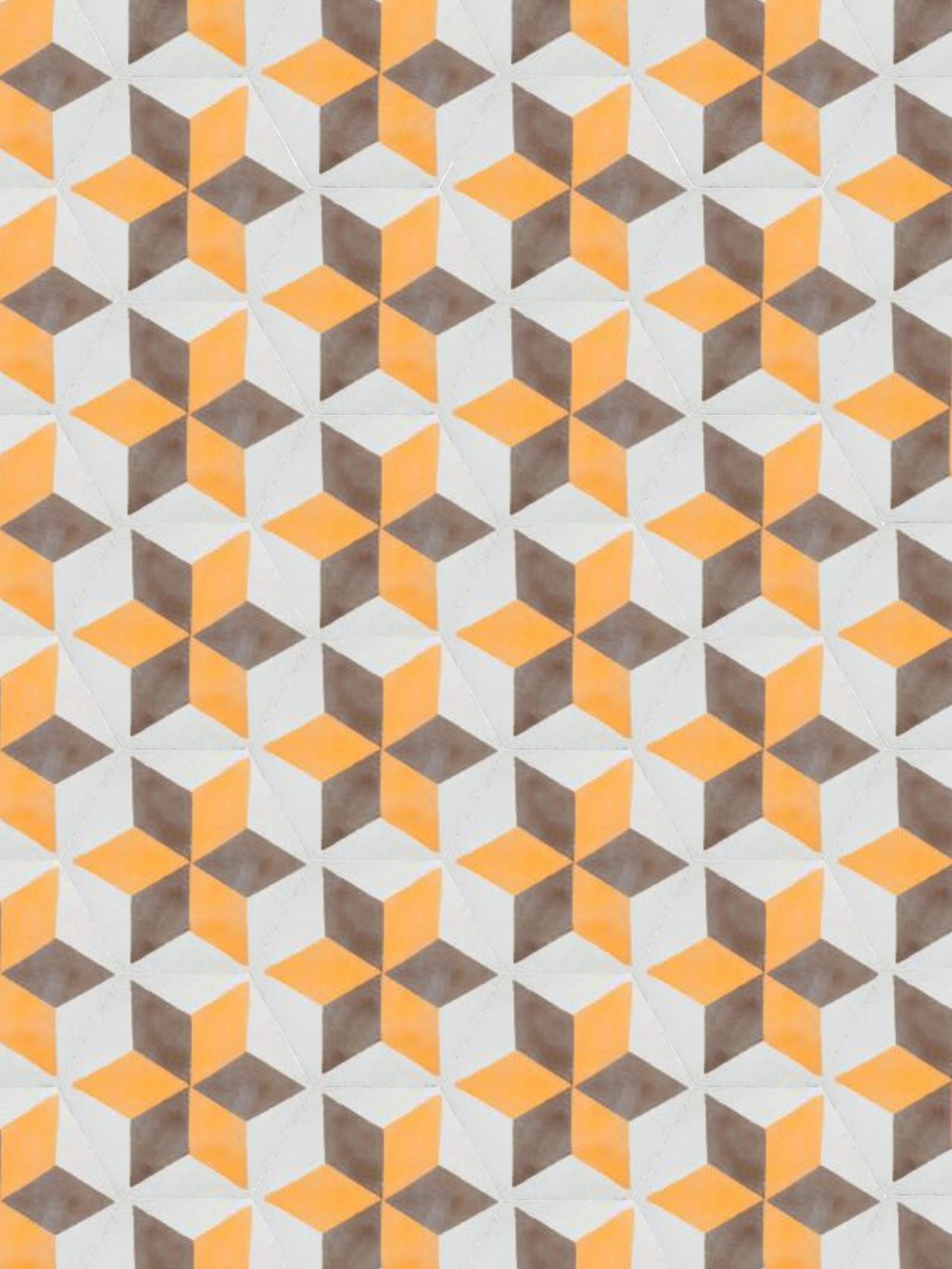
_____. **Lei nº 7.287 de 18 de dezembro de 1984**, que dispõe sobre a Regulamentação da Profissão de Museólogo. Disponível em : http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7287.htm. Acesso em 31 de outubro de 2016.

_____. **Lei nº 11.904 de 14 de janeiro de 2009**, que institui o Estatuto de Museus e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11904.htm. Acesso em 31 de outubro de 2016.

_____. **Lei nº 11.906 de 20 de janeiro de 2009**, que cria o Instituto Brasileiro de Museus – Ibram, cria 425 (quatrocentos e vinte e cinco) cargos efetivos do Plano Especial de Cargos da Cultura, cria Cargos em Comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS e Funções Gratificadas, no âmbito do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/Lei/L11906.htm. Acesso em 31 de outubro de 2016.

IBRAM. **Resolução Normativa nº1 de 31 de julho de 2014**, que normatiza o Inventário Nacional dos Bens Culturais Musealizados em consonância com o Decreto nº 8.124. Disponível em: http://www.museus.gov.br/acessoainformacao/o-ibram/legislacao/portarias-e-instrumentos-normativos/. Acesso em 31 de outubro de 2016.

_____. **Resolução Normativa nº2 de 29 de agosto de 2014,** que estabelece os elementos de descrição das informações sobre o acervo museológico, bibliográfico e arquivístico que devem ser declarados no Inventário Nacional dos Bens Culturais Musealizados. Disponível em: http://www.museus.gov.br/acessoainformacao/o-ibram/legislacao/portarias-e-instrumentos-normativos/. Acesso em 31 de outubro de 2016.



CAPÍTULO III
PLANO MUSEOLÓGICO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A literatura sobre planejamento e estratégia é extensa. Pode-se dizer que a ideia de planejamento é conhecida e de certo modo aceita e praticada em maior ou menor grau. Em diversos momentos de nossa vida pessoal e profissional nos deparamos com a necessidade de planejar ou de participar de processos de planejamento. Apesar disso, é necessário conceituar o que se entende por planejamento, para fins da elaboração de um Plano Museológico. Na definição que Mintzberg (2004, p. 26) chama de "operacional", o "Planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões". Aqui está incorporada a ideia de formalização no processo de planejamento, de sistematização e de racionalização aplicadas a situações e processos que se deseja planejar.

Ainda segundo o autor, dentre as razões para se planejar, duas se destacam: uma delas seria a coordenação das atividades, ou seja, a decomposição do caminho a ser seguido em atividades para as diferentes partes da organização garantiria a realização do trabalho e o direcionamento dos esforços num mesmo sentido; outra razão para planejar seria assegurar que o futuro seja levado em conta, em seus aspectos negativos ou positivos.

É importante um breve olhar sobre o termo "estratégia". Um entendimento comum é de que estratégia equivale a uma direção ou curso de ação. Outro é o que se refere a padrão de comportamento. A primeira alternativa estaria mais ligada ao comportamento para o futuro, enquanto a segunda olha para o passado. Frequentemente existe uma diferença entre a estratégia pretendida pela organização e a estratégia realizada, isto é, entre a direção desenhada e o que, de fato, se realiza, se concretiza. Essa diferença pode ser influenciada por um modelo de "estratégias emergentes", "[...] no qual um padrão realizado não foi expressamente pretendido. Foram tomadas providências, uma a uma, que convergiram com o tempo para algum tipo de consistência ou padrão" (MINTZBERG, 2004, p. 35).

Isso é relevante, na medida em que estratégias emergentes não são necessariamente boas ou ruins, porém são possibilidades costumeiramente desconsideradas em processos de planejamento, mas comumente utilizadas pelas instituições diante de acontecimentos inesperados. Outra implicação dessa ideia é discutir a crença de que a estratégia necessariamente se origina de um único local da organização ou apenas dos níveis hierárquicos mais altos.

É conhecido que um grande número de estratégias não são implementadas. Pode-se considerar que um fracasso de implementação pode ser também um fracasso de formulação, o que nos leva a entender a relevância de uma maior proximidade entre a elaboração da estratégia e os responsáveis pela sua execução. Vale, ainda, refletir sobre a seguinte afirmação: "As organizações se engajam em planejamento formal, não para criar estratégias, mas para programar as estratégias que já têm, isto é, elaborar e operacionalizar suas consequências formalmente" (MINTZBERG, 2004, p. 264). Isto é, pode-se entender que as estratégias existem, ainda que não explicitadas em um planejamento formal.

O processo de planejamento primeiramente registra as estratégias a serem desenvolvidas, ocupando-se com os passos seguintes de comunicação para a organização e operacionalização. As estratégias existentes podem ser contraditórias ou inadequadas, demandando o alinhamento das ações à estratégia.

É importante lembrar alguns perigos apontados por Mintzberg (2004) relativos às vantagens comumente associadas à formação de estratégias. Em resumo, a estratégia não deve inibir o olhar para novas possibilidades, simplificar demasiadamente o entendimento da organização ou inibir a criatividade. É importante ter em mente que elevados padrões de desempenho operacional podem reduzir custos, melhorar a qualidade ou reduzir prazos, mas sem visão e orientação estratégica, dificilmente a organização terá sucesso sustentável (KAPLAN; NORTON, 2008). Nesse sentido, não basta a eficiência na gestão, se a missão do museu não for fortalecida.

Alguns autores trabalham três níveis de planejamento: estratégico, tático e operacional. Essa abordagem pode ser útil para a organização, bem como para a visão geral do processo. O planejamento estratégico seria o instrumento mais amplo, genérico, sintético e abrangente. Envolve toda a organização e volta-se para o longo prazo. O planejamento tático abrange as unidades ou funções da organização,

sendo mais detalhado e voltando-se para prazos mais curtos. O planejamento operacional abrange as atividades específicas a serem desenvolvidas no curto prazo (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009). Dito de outro modo, o estratégico diria o que deve ser feito; o tático, como deve ser feito; e o operacional, os passos necessários para se realizar.

Outra visão de estratégia estaria sujeita ao lugar e ao momento da organização — o que é estratégico para um nível hierárquico pode ser tático para outro e o que é tático num momento pode se revelar estratégico mais adiante.

As características do planejamento em ambiente dinâmico, a ausência de estrutura administrativa consolidada, a complexidade das operações da organização ou o seu tamanho, por exemplo, são fatores que impactam os processos formais de planejamento. Em resumo, o que se procura é mostrar que devemos estar atentos às características particulares de nossas organizações e verificar como o processo de planejamento dialoga e se articula com essas particularidades.

PAPEL E IMPORTÂNCIA

No Brasil, a elaboração de Plano Museológico é dever de todos os museus, como vimos no capítulo anterior. A estrutura proposta na legislação, ainda que na forma de recomendação, destaca a possibilidade e adequação de diferentes realidades.

O setor museal tem características próprias, que o distingue na área da cultura, pois nenhum museu é igual a outro. Isso implica proporcionar uma visão crítica que auxilie a construção de planos museológicos adequados às diferentes realidades, uma vez que cada instituição possui sua forma de organização e construção de identidade. Afinal, cada instituição pode estar em funcionamento ou em fase de criação, pertencer ao setor público ou privado e ter ou não experiência de planejamento estratégico.

A importância do Plano Museológico está associada às recentes mudanças em diretrizes da política museal, sobretudo a partir das conferências e fóruns que reuniram profissionais da área museológica para discutir as mudanças e os avanços na política pública para museus desde 2003. A ampliação do diálogo com o campo museal estabeleceu as principais diretrizes para o estabelecimento de uma política para o setor de forma estratégica.

O Plano Museológico deve ser elaborado com a finalidade de orientar a gestão do museu e estimular a articulação entre os diversos setores de funcionamento, tanto no aprimoramento das instituições museológicas já existentes, quanto na criação de novos museus. Essa ferramenta de planejamento estratégico deve ordenar e priorizar as ações a serem desenvolvidas pelo museu para o cumprimento da sua função social e constituir-se como um documento museológico que baliza a trajetória do museu.

O entendimento da importância do Plano Museológico para o desenvolvimento da gestão dos museus levou à sua inclusão no texto do Estatuto de Museus. Na Lei nº 11.904/2009, o Plano Museológico é tratado em seção específica e pode ser considerado bem detalhado, em relação a outros aspectos técnicos igualmente presentes na legislação, no Decreto nº 8.124/2013, ficando claro aos museus a sua obrigação de elaboração e implementação.

O Plano Museológico é conceituado no art. 45 como ferramenta básica de planejamento estratégico, de sentido global e integrador. Fica clara, portanto, a dimensão estratégica do plano, em que se pode encontrar a definição da missão, o diagnóstico e a identificação dos públicos. O termo "integrador" pode ser entendido tanto no aspecto de integração das diversas áreas e atividades de um museu, como de articulação entre a visão estratégica e a operacional.

Ainda no mesmo artigo, o plano fundamenta a criação ou a fusão de museus, ou seja, um novo museu já deve nascer dispondo de seu Plano Museológico e a fusão de museus implica a existência de um plano que contemple a nova realidade. A abrangência do plano também define o enquadramento de determinada unidade como filial ou seccional para fins do Estatuto. São filiais, ainda que dependam administrativamente de outros museus, as unidades com Plano Museológico próprio.

No entanto, o Plano Museológico não é apenas um plano estratégico. A legislação nos indica um conjunto de programas, que correspondem a diferentes atividades que integram a gestão de museus. O Plano

Museológico traz elementos de planejamento tático, isto é, do planejamento relativo ao nível gerencial da organização. Os programas delimitam grandes áreas e os projetos que os compõem indicam o que fazer para que os objetivos estratégicos sejam atingidos.

Os programas correspondem às áreas de trabalho do museu e o conjunto pode ser alterado conforme a realidade de cada museu. São eles:

- **Institucional:** abrange o desenvolvimento e a gestão técnica e administrativa do museu, além dos processos de articulação e cooperação entre a instituição e os diferentes agentes.
- **Gestão de Pessoas:** abrange as ações destinadas à valorização, capacitação e bem-estar do conjunto de servidores, empregados, prestadores de serviço e demais colaboradores do museu, o diagnóstico da situação funcional existente e necessidades de readequação.
- **Acervos:** abrange o processamento técnico e o gerenciamento dos diferentes tipos de acervos da instituição, incluídos os de origem arquivística e bibliográfica.
- **Exposições:** abrange a organização e utilização de todos os espaços e processos de exposição do museu, intra ou extramuros, de longa ou curta duração.
- **Educativo e Cultural:** abrange os projetos e as atividades educativo-culturais desenvolvidos pelo museu, destinados a diferentes públicos e articulados com diferentes instituições.
- **Pesquisa:** abrange o processamento e a disseminação de informações, destacando-se as linhas de pesquisa institucionais e os projetos voltados para estudos de público, patrimônio cultural, museologia, história institucional e outros.
- **Arquitetônico-Urbanístico:** abrange a identificação, a conservação e a adequação dos espaços livres e dos construídos, bem como das áreas em torno da instituição, com a descrição dos espaços e instalações adequados ao cumprimento de suas funções, e ao bem-estar dos usuários, servidores, empregados, prestadores de serviços e demais colaboradores do museu, envolvendo, ainda, a identificação dos aspectos de conforto ambiental, circulação, identidade visual, possibilidades de expansão, e acessibilidade física e linguagem expográfica voltadas às pessoas com deficiência.
- **Segurança:** abrange os aspectos relacionados à segurança do museu, da edificação, do acervo e dos públicos interno e externo, incluídos sistemas, equipamentos e instalações, e a definição de rotinas de segurança e estratégias de emergência.
- **Financiamento e Fomento:** abrange o planejamento de estratégias de captação, aplicação e gerenciamento dos recursos econômicos.
- **Comunicação:** abrange ações de divulgação de projetos e atividades da instituição, e de disseminação, difusão e consolidação da imagem institucional nos âmbitos local, regional, nacional e internacional.
- **Socioambiental:** abrange um conjunto de ações articuladas, comprometidas com o meio ambiente e áreas sociais, que promovam o desenvolvimento dos museus e de suas atividades, a partir da incorporação de princípios e critérios de gestão ambiental (incluído pelo Decreto nº 8.124, de 2013).
- **Acessibilidade Universal (incluído pela Lei nº 13.146, de 2015):** projetos e ações relativas à acessibilidade a todas as pessoas nos museus deverão ser explicitados em todos os programas integrantes em programa específico, resultado de agrupamento ou desmembramento.

Um alerta importante diz respeito ao caráter interdisciplinar dos programas. Por exemplo, o Programa Educativo pode ter reflexos no Programa de Gestão de Pessoas, caso demande capacitação ou novos servidores, ou no Programa de Financiamento e Fomento, caso precise de investimentos, ou no Programa de Comunicação, caso necessite de difusão para a comunidade ou escolas.

O Estatuto de Museus prevê, ainda, que os projetos tenham um cronograma de execução e que sejam desmembrados em ações, o que se aproxima de um planejamento operacional. No caso dos museus públicos, é preciso articular o Plano Museológico com o plano anual prévio, conforme observamos anteriormente.

É recomendado que o Plano Museológico seja elaborado de forma participativa, envolvendo os funcionários do museu e outros atores relevantes, como representantes da comunidade, associação de amigos, professores ou representantes de atividades econômicas que se relacionem com o museu, por exemplo. Também se recomenda a avaliação permanente e a revisão periódica, com a temporalidade definida no regimento interno. A legislação, no entanto, não especifica o período a ser abrangido pelo plano, embora se sugira o prazo de cinco anos como um prazo razoável para implementação das ações.

Vale lembrar ainda que: "§ 1º A elaboração de planos, programas e projetos museológicos, visando à criação, à fusão ou à manutenção dos museus, deve estar em consonância com a Lei 7.287/84" (Art. 8º da Lei 11.904/2009). O Conselho Federal de Museologia (Cofem), por meio da Resolução nº 03/2013, indica:

> Art. 1º Determinar que os Corem's enviem correspondência aos Museus Públicos e Privados, Fundações, Secretarias Estaduais e Municipais, Universidades e Ministérios, ao Ibram, ao IPHAN e demais instituições que possuem e administrem instituições museológicas de acordo com o artigo 1º da Lei 11.904, informando da obrigatoriedade de ter um museólogo devidamente registrado em seu Conselho de Classe compondo a equipe ou elaborando o Plano Museológico das instituições.

Algumas orientações técnicas de como desenvolver estrategicamente os museus já foram publicadas. Nesse sentido, indicamos abaixo alguns materiais de referência:

BARJA, Wagner (2013): **Gestão museológica: Questões teóricas e práticas** — Foi fruto do "Seminário Internacional sobre Gestão Museológica — Questões Teóricas e Práticas", que aconteceu no Museu Nacional do Conjunto Cultural da República em 2012, e que procurava coletar relatos sobre a gestão de patrimônio, políticas e implantação de práticas em museus.

CÂMARA DOS DEPUTADOS (2013): **Legislação Sobre Museus** — É uma compilação das leis, decretos e normas correlatas relacionadas aos museus brasileiros, além de trazer outros documentos de importânciapara o contexto museológico, como a Declaração de Quebec, a Declaração de Caracas ou o Código de Ética para Museus do ICOM, publicado em 2001.

COLBERT, Jennifer (1998): **Strategic Planning Manual: Museums Australia** — Inicialmente pensado como uma fonte de auxílio para o planejamento de pequenos museus na Austrália, a publicação afirma destinar-se a todos os tipos de museus. Pretende fornecer informações em questões primordiais: como determinar uma visão apropriada para o museu, e como fazer a revisão das atividades operacionais do museu. A publicação pretende, portanto, auxiliar os museus na melhora de sua visão conceitual e de suas atividades operacionais. Seus capítulos são: O que é um plano estratégico?; Por que fazê-lo?; Quem deve estar envolvido?; Como fazê-lo? Passo 1: análise da situação (diagnóstico), Passo 2: análise dos objetivos, Passo 3: análise estratégica, Passo 4: avaliações. (Publicação integral disponível para acesso online. Ver link na referência bibliográfica.)

COSTA, Evanise Pascoa (2006): **Princípios básicos de museologia** — Manual prático com orientações básicas para quem deseja montar um museu. Define o que é e como ele se organiza. Aborda os seguintes tópicos: os espaços do museu; a documentação museológica; a conservação do acervo; o transporte do acervo; a montagem de exposição; e a segurança nos museus. Não trata de planejamento estratégico ou de elaboração de Plano Museológico. (Publicação integral disponível para acesso online. Ver link na referência bibliográfica.)

DAVIES, Stuart (2001): **Plano Diretor**. O objetivo do autor é fornecer elementos de gerência estratégica e um diagrama ou "modelo" para o processo de elaboração de um planejamento museológico. Os capítulos do livro acompanham e descrevem as etapas de elaboração de um Plano Diretor. Embora as dimensões política e social que fazem parte da elaboração da missão de um Plano Museológico não estejam presentes na proposta do livro, os aspectos gerenciais destacados são de grande valia para o planejamento estratégico. (Publicação integral disponível para acesso online. Ver link na referência bibliográfica.)

ICOM (2004): **Como gerir um museu: manual prático** — Este manual foi inicialmente produzido a pedido do Comitê Intergovernamental da Unesco para a Proteção do Patrimônio Cultural do Iraque, mas seus autores acreditam que ele se destina a diversos públicos: a novos ou futuros profissionais de museus com experiência mínima de como gerir um museu; ou a profissionais experientes e técnicos nas diversas áreas de trabalho especializadas do museu, explicando-lhes sobre as responsabilidades e o trabalho dos seus colegas de outros departamentos e especialidades. É um manual que pode servir como recurso valioso nas discussões internas, sempre necessárias entre o pessoal e as autoridades administrativas, sobre o desempenho atual e a futura política e direção da sua própria instituição. No capítulo específico sobre Gestão de Museus, os autores também apresentam a análise SWOT (metodologia de avaliação do contexto da instituição). (Publicação integral disponível para acesso online. Ver link na referência bibliográfica.)

LORD, Barry; LORD, Gail Dexter (1998): **Manual de gestión de museos** — Manual espanhol, porém traduzido do inglês. Trata especialmente do tema da gestão de museus. Divide-se em três capítulos, em que se procura responder às perguntas: para que serve a gestão de museus? quem gerencia? como gerenciar? Na terceira e última parte, estão elencados vários estudos de caso de gestão de museus. Não trata diretamente da elaboração de um planejamento estratégico.

MASON, Timothy (2004): **Gestão museológica: desafios e práticas** — O livro trata do tema da gestão de museus. Seus tópicos principais: programas que visam à elevação dos padrões em museus; plano de desenvolvimento para museus; a estrutura legal dos museus na Grã-Bretanha; captação de recursos; voluntários; e associações de amigos dos museus. O autor dedica uma parte do livro à questão do "plano de desenvolvimento" do museu como forma de garantir um bom gerenciamento presente e futuro. Descreve em detalhes a elaboração desse "plano de desenvolvimento". (Publicação integral disponível para acesso online. Ver link na referência bibliográfica.)

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA E DEPORTE (s.d.): **Criterios para la elaboración del plan museológico** — A publicação, elaborada pela Subdireção Geral de Museus Estatais da Espanha, é um manual geral de planejamento para museus. Trata da importância da elaboração do Plano Museológico como ferramenta de planejamento institucional. Procura ajudar na elaboração de um Plano Museológico tanto para museus que estão iniciando como para os que já estão em funcionamento. Descreve as partes componentes do plano e as fases de sua elaboração. Possui vários anexos que auxiliam na elaboração do Plano Museológico. (Publicação integral disponível para acesso online. Ver link na referência bibliográfica.)

TRINDADE, Silvana Cançado (2010): **Planejamento museológico: Caderno 02** — Este breve manual parte do marco legal do Plano Museológico e sugere as seguintes etapas e estruturas de produção: (1) Diagnóstico; (2) Definição da vocação do museu; (3) Programas, projetos e ações; e (4) Publicidade. Apresenta um breve e útil roteiro de diagnóstico, bem como um modelo de participação na elaboração do plano que se restringe apenas ao museu, ou seja, sem a participação da comunidade externa ao museu. (Publicação integral disponível para acesso online. Ver link na referência bibliográfica.)

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARJA, Wagner. **Gestão museológica: Questões teóricas e práticas**/Seminário Internacional sobre Gestão Museológica realizado pelo Museu Nacional do Conjunto da República – Brasília, Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2013.

BRASIL. **Decreto nº 8.124 de 17 de outubro de 2013**, que regulamenta dispositivos da Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009, que institui o Estatuto de Museus, e da Lei nº 11.906, de 20 de janeiro de 2009, que cria o Instituto Brasileiro de Museus – Ibram. Brasília, 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D8124.htm. Acesso em 31 de outubro de 2016.

_____. **Lei nº 11.904 de 14 de janeiro de 2009**, que institui o Estatuto de Museus e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11904.htm. Acesso em 31 de outubro de 2016.

_____. **Lei nº 13.146 de 6 de julho de 2015**, que institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/Lei/L13146.htm. Acesso em 23 de novembro de 2016.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Legislação sobre museus** – 2ª Ed. – Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico** - 2ª ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COFEM. **Resolução Normativa nº3 de 4 de outubro de 2013**, que instrui os Corem's para o cumprimento do artigo 8º da Lei 11.904 que institui o Estatuto dos Museus e dá outras providências. Disponível em: http://cofem.org.br/wordpress/wp-content/uploads//2009/05/Cofem-RESOLU%C3%87%C3%83O-03-2013.pdf. Acesso em 23 de novembro de 2016.

COLBERT, Jennifer. **Strategic Planning Manual: Museums Australia**. Austrália, 1998. Disponível em: http://mgnsw.org.au/media/uploads/files/CAN_1998_Strategic_Planning_Manual.pdf. Acesso em 31 de outubro de 2016.

COSTA, Evanise Pascoa. **Princípios básicos de museologia**. Curitiba, Coordenação do Sistema Estadual de Museus/Secretaria de Estado da Cultura, 2006. Acesso em: http://www.cultura.pr.gov.br/arquivos/File/downloads/p_museologia.pdf. Acesso em 31 de outubro de 2016.

DAVIES, Stuart. **Plano diretor**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo; Fundação Vitae, 2001. Disponível em: http://www.usp.br/cpc/v1/imagem/download_arquivo/roteiro1.pdf. Acesso em 31 de outubro de 2016.

ICOM. **Como gerir um museu: manual prático**. França: ICOM, 2004. Disponível em: http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001847/184713por.pdf. Acesso em 31 de outubro de 2016.

KAPLAN, R; NORTON, D. **The Execution Premium** – integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Ediciones Deusto: 2008.

LORD, Barry; LORD, Gail Dexter. **Manual de gestión de museos**. Barcelona: Editorial Ariel, 1998.

MASON, Timothy. **Gestão museológica: desafios e práticas**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo; British Council; Fundação Vitae, 2004. Disponível em: http://www.usp.br/cpc/v1/imagem/download_arquivo/roteiro7.pdf. Acesso em 31 de outubro de 2016.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA E DEPORTE. **Criterios para la elaboración del plan museológico**. Madrid, s.d. Disponível em: http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/areas-cultura/museos/mc/pm/pm/portada.html. Acesso em 31 de outubro de 2016.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Rio Grande do Sul: ARTEMED Editora/BOOKMAN Editora, 2004.

TRINDADE, Silvana Cançado. **Planejamento museológico: Caderno 02**. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Cultura/Superintendência de Museus e Artes Visuais de Minas Gerais, 2010. Disponível em: http://www.cultura.mg.gov.br/files/museus/2miolo_planejamento_museologico.pdf. Acesso em 31 de outubro de 2016.

ETAPAS DE ELABORAÇÃO DO PLANO MUSEOLÓGICO

ETAPA I – CARACTERIZAÇÃO, PLANEJAMENTO CONCEITUAL, DIAGNÓSTICO E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

CARACTERIZAÇÃO DO MUSEU

O propósito deste tópico é permitir ao leitor a compreensão das principais características do museu quanto ao seu processo de formação, sua importância, estrutura, seu acervo e sua situação atual. Propõe-se que essa caracterização seja estruturada em três partes:

1. Um **histórico** que permita compreender o processo de constituição do museu e de seu acervo, sua importância e os fatos relevantes nesse processo.
2. A **descrição da instituição** museológica, de forma a permitir a compreensão das características da localidade em que o museu se insere, seus espaços e conjuntos patrimoniais.
3. **A atuação do museu** é referente às atividades que a instituição desenvolve. Esse último ponto não deve ser confundido com um relatório detalhado de atividades, mas com a descrição de suas linhas de atuação e fatos relevantes.

PLANEJAMENTO CONCEITUAL

O planejamento conceitual do Plano Museológico se dá pela definição da missão, da visão e dos valores do museu e pela análise do ambiente em que está inserido, subsidiada pelo diagnóstico de seus recursos e de seus públicos.

Nesse sentido, vale destacar que o museu é essencialmente uma organização aberta à comunidade, e que muito do que pode ser definido como estratégico refere-se ao modo como o ambiente externo enxerga o papel daquela instituição.

Como resultado, pretende-se que essa reflexão aponte "o que deve ser feito" para que o museu cumpra sua função na sociedade, considerando duas formas articuladas:

1. O que deve ser feito pela unidade museológica.
2. Quais os desejos da comunidade no "fazer uso do museu".

MISSÃO

A missão se refere ao papel da organização na sociedade e indica sua razão de ser e existir (CHIAVENATO E SAPIRO, 2009). Ela deve ser definida em termos de satisfação do ambiente externo e não em oferta de bem e serviço. Ainda deve manter coerência com a história, presente e futuro da organização, obtendo tanto a credibilidade da instituição como a do público. A missão é eficaz quando consegue definir a identidade da organização e quando cria sinergia com seus públicos de interesse. Isto é, faz parte da construção da missão o conhecimento das necessidades de seus públicos. A missão deve ser revisada periodicamente.

Exemplos:

MUSEU CASA DA PRINCESA - Ibram/MinC

Preservar, pesquisar e comunicar a memória nacional relativa ao Ciclo do Ouro em Goiás, enfatizando a importância histórica de Pilar de Goiás neste processo e a riqueza arquitetônica do imóvel onde está localizado, visando a contribuir para o desenvolvimento sociocultural do país e para a promoção da dignidade humana, da universalidade do acesso e o respeito à diversidade cultural. (Plano Museológico Museu Casa da Princesa.)

MUSEU DAS MISSÕES - Ibram/MinC
Pesquisar, documentar e divulgar a experiência histórica missioneira, por meio de um pensamento crítico sobre as relações entre patrimônio cultural, arte, história e memória, e estimular na população local a reflexão sobre o legado cultural dos remanescentes históricos da região missioneira do Rio Grande do Sul. (Plano Museológico do Museu das Missões.)

VISÃO

A visão é a imagem da organização no futuro, é a situação futura desejada que orienta os objetivos e a missão. Deve merecer credibilidade, portanto precisa ser coerente com o comportamento presente, e ainda factível, embora ambiciosa. Pretende ser um fator de agregação de esforços e de compartilhamento de informação quanto ao que se deseja construir. Assim como a missão, é desejável que seja simples, clara e direta. Pode ser definida como um olhar crítico do passado e do presente, vislumbrando uma construção de memória futura.

Exemplo:
MUSEU IMPERIAL - Ibram/MinC
Ser uma referência nacional para o estudo e a reflexão da história do Brasil Imperial e, em particular, da história da cidade de Petrópolis.

VALORES

É o conjunto de conceitos, filosofias, virtudes e crenças que a organização preza e pratica, que está acima da atuação cotidiana. Está ligada ao modo de se trabalhar e oferecer serviços, sendo uma referência de comportamento em todas as ações. Podemos pensar, dentre as múltiplas possibilidades, em alguns exemplos de valores para um museu:

- Respeitar a diversidade de públicos.
- Compromisso com o meio ambiente.
- Zelar pela ética profissional.
- Gestão transparente e participativa.
- Valorização da equipe de trabalho.
- Comprometimento com a comunidade local.

Uma das dificuldades com relação à construção da missão e da visão é a confusão entre o significado destes dois termos. Um exemplo seria ter como missão ser a referência nacional em determinado aspecto. Outro problema é a redação demasiadamente ampla e vaga, de modo que se perca a individualidade da organização, ou, ao contrário, demasiadamente longa, dificultando o entendimento. Muitas vezes os museus têm normas legais que indicam a finalidade de sua criação. Apesar de elementos importantes de caracterização da instituição, elas raramente atendem aos requisitos de missão e visão.

MOMENTO ATUAL

Consiste no relato, no diagnóstico da situação atual do museu, de modo a permitir que se compreendam os fatos considerados mais importantes relativos à atuação da unidade. Estariam incluídas aqui, por exemplo: as prioridades atuais; os eventuais sucessos e dificuldades recentemente percebidos; as expectativas e características da comunidade; os projetos mais significativos em andamento; eventuais alterações introduzidas na orientação do museu; novas diretrizes ou orientações definidas pelo museu ou órgão a que estejam vinculadas, caso exista; e o desenvolvimento do Plano Museológico e de seus objetivos, metas e projetos. Constitui um ponto de partida para a construção da estratégia de atuação que virá a ser desenvolvida.

DIAGNÓSTICO: ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO

Na construção da estratégia, duas dimensões são examinadas: a externa e a interna. Na primeira, a organização deve olhar o ambiente externo, o contexto em que está inserida. Na segunda, deve-se olhar para dentro da organização, ou seja, seu ambiente interno.

Recomendamos especial atenção aos estudos de público na elaboração da análise dos ambientes interno e externo para realização do diagnóstico, bem como aos estudos que abrangem o perfil das pessoas associadas às atividades museais. O público é tanto o que frequenta quanto o que não frequenta o museu. Os estudos de público também estão associados à percepção desses públicos acerca da unidade, tanto no que diz respeito aos públicos participantes das atividades do museu, como no que se refere à relação entre o museu e os públicos em potencial. O que se procura com essa abordagem é que o museu conheça os públicos que o frequentam e dimensione os que não frequentam o espaço.

Não devemos tomar o sentido de frequência como somente os que visitam a exposição, e, sim, como o grande universo possível de pessoas que contribuem para a identidade do museu: que o visitam; que ajudam a proteger o acervo; que participam das atividades educativas e culturais; ou os que auxiliam na sua elaboração. Ou seja, todo o público que frequenta e contribui para a formação da memória do entorno no museu, e do museu no entorno.

A título de exemplo, podemos imaginar um museu frequentado por alunos de escolas públicas e que conheça o número de visitas, a idade e escola em que estudam. Este seria o público atendido. O público potencial seria o conjunto de alunos e escolas do município, ou ao menos parte delas. Uma análise desses dados permitiria descobrir se a visitação de estudantes pode ser aumentada, se está concentrada em uma determinada faixa etária ou se está concentrada em determinadas escolas.

Mas a análise pode ir ainda além, buscando saber se existe demanda de determinadas atividades educacionais e se existem aspectos da memória desse público que podem ser absorvidos pelo museu; ou procurando descobrir quais memórias fazem parte da família desses alunos. A análise pode avaliar de que modo o ambiente da escola pode associar-se com o ambiente do museu.

Os dados e o diagnóstico do público poderiam estar associados, por exemplo, à participação da comunidade de pais e alunos, à articulação de professores vinculados com os programas Educativo e Cultural, ou de Acervo, ou seja, a atividade do museu articulada com a participação e o diagnóstico amplo da relação entre o museu e o entorno.

A partir daí, torna-se possível estabelecer um objetivo estratégico para ampliar esse diálogo por meio da criação de projetos para sua concretização. Ainda que a visitação de determinado museu esteja aumentando, pode-se descobrir que esse aumento não contempla públicos específicos. Podemos imaginar um museu que entenda como missão ser um museu integral, mas que descobre que não é frequentado pela comunidade mais próxima ou por idosos. Desse modo, ele poderia pensar em estratégias e projetos que permitissem utilizar suas instalações de modo mais eficiente e focado em seus objetivos. Muitas vezes temos uma avaliação dos públicos baseada na prática e não em dados objetivos e sistematizados. Ainda que na maior parte das vezes seja correta, procurar dispor de dados concretos para a avaliação pode revelar surpresas.

A legislação museológica traz a obrigatoriedade aos museus públicos e privados de enviarem ao Ibram os dados e informações relativos ao quantitativo anual de visitação. Essa responsabilidade está amparada no inciso VIII do art. 4º do Decreto nº 8.124/2013: "VIII - enviar ao Ibram dados e informações relativas às visitações anuais". Para seu cumprimento foi publicada a Resolução Normativa nº 03, de 19 de novembro de 2014, que define os critérios e os procedimentos a serem observados pelos museus, assim como menciona o formulário de visitação anual, disponível para consulta no portal do Ibram. Essa ação proporciona aos museus a sistematização primária de dados de visitação.

O ambiente externo está associado à ampliação do contato entre as várias funções museológicas e os públicos, mas também está associado à identificação de elementos dificultadores dessa articulação. Uma série de métodos e análises podem ser utilizados para identificar elementos desse ambiente interno e externo.

Boa parte da literatura disponível enfatiza organizações em ambiente competitivo, o que deve ser adaptado à realidade dos museus. Um instrumento muito utilizado para essa atividade é a análise SWOT. O nome vem das iniciais das palavras em inglês Strengths [Forças], Weaknesses [Fraquezas], Opportunities [Oportunidades] e Threats [Ameaças].

Para desenvolvimento das análises de ambientes, vários instrumentos podem ser utilizados, como reuniões com a equipe, entrevistas estruturadas e semiestruturadas, grupos focais, etc.

		DIAGRAMA DA ANÁLISE SWOT EM RELAÇÃO À ATUAÇÃO	
		Auxilia	**Prejudica**
ORIGEM	**Organização (análise interna)**	FORÇAS	FRAQUEZAS
	Ambiente externo (análise externa)	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Fatores internos

Na terminologia da análise SWOT, o ambiente interno é tratado em termos de Forças e Fraquezas, ou os pontos fortes e fracos da organização. Um ponto forte é um fator positivo que permitirá ao museu atingir com mais facilidade seus objetivos, o que o distingue de organizações similares. Um fator positivo que é disseminado é considerado um ponto neutro, uma vez que não diferencia a organização. Um ponto fraco, por outro lado, é algo que coloca a organização em desvantagem na busca de seus objetivos, algo que lhe falta ou que ela não desempenha a contento.

Uma abordagem utilizada para orientar a análise é focar nos recursos, competências e cultura organizacionais. As questões sugeridas na elaboração dos programas do Plano Museológico — que serão abordadas adiante, nesta publicação, em Etapa II. Elaboração dos Programas —, trazem elementos para essa análise.

Fatores externos

A análise de fatores externos consiste no conhecimento e na busca de informações sobre as condições do ambiente em que o museu está inserido, procurando identificar oportunidades e ameaças. Oportunidades são situações externas à organização, atuais ou previsíveis no futuro, que podem influenciar positivamente o alcance dos objetivos. As ameaças são situações da mesma natureza que, se não forem evitadas ou minimizadas, podem prejudicar a organização. Essa análise se beneficia da identificação dos pontos fortes e fracos, pois as melhores oportunidades são as que permitem utilizar os pontos fortes.

Uma abordagem para a condução dessa análise é trabalhar com duas dimensões do ambiente externo: o ambiente contextual e o ambiente relacional. O primeiro é o ambiente no qual a organização tem influência limitada ou nula e que atinge da mesma forma todas as organizações. Aqui está-se tratando de tecnologia, recursos naturais, legislação, economia, valores da sociedade ou demografia. Na segunda dimensão, o ambiente relacional, a organização atua e influencia efetivamente os acontecimentos e é por eles influenciada. Aqui nos referimos aos públicos da organização, aos fornecedores, ou às instituições a que ela esteja vinculada ou regulada, por exemplo.

Um enfoque desta abordagem que vale destacar é a análise setorial, voltada para o exame das organizações semelhantes e para a especificidade do setor. Isto é, novos museus ou museus que deixaram de funcionar, novas formas de atuação dos museus da região, novas tecnologias introduzidas, programas locais de investimento e fomento, etc.

A análise SWOT pode ser complementada por outras metodologias, tais como a elaboração de questionários, a aplicação de entrevistas, a promoção de reuniões com a comunidade, com o poder público e com as demais organizações, entre outras.

A definição do método a ser aplicado deve estar associada à experiência e atuação da equipe responsável pelo Plano Museológico. É possível, por exemplo, que parte das questões importantes no diagnóstico de público e na análise do ambiente externo possam ser exploradas por metodologias como o uso da História Oral.

A construção da memória é um processo constante, e falar da comunidade — com sua avaliação, suas expectativas, suas leituras, suas memórias — pode tanto apontar caminhos para o envolvimento do museu quanto para a construção de um acervo futuro.

		EXEMPLO DE PREENCHIMENTO DO DIAGRAMA SWOT EM RELAÇÃO À ATUAÇÃO	
		Auxilia	**Prejudica**
ORIGEM	**Organização (análise interna)**	FORÇAS: Qualidade dos serviços. Elemento de atenção dos visitantes (arquitetura do prédio, peça do acervo).	FRAQUEZAS: Sinalização. Acessibilidade. Número de funcionários.
	Ambiente externo (análise externa)	OPORTUNIDADES: Aprovação em editais. Ampliação de serviços de atendimento aos públicos. Possibilidade de cooperação técnica com outras instituições.	AMEAÇAS: Mudança de governo/direção. Ausência de políticas públicas específicas na área de museus. Presença de outras instituições nas proximidades.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A partir das definições da missão do museu, da visão, dos valores, da identificação de seus pontos fortes e fracos, das oportunidades e ameaças do ambiente interno e externo, é possível determinar os objetivos estratégicos para a instituição, ou seja, o que deve ser feito para que sua função na sociedade seja realizada. Esses objetivos traduzem a estratégia para fins de comunicação, monitoramento e identificação dos projetos a serem desenvolvidos, e deverão ser detalhados nos projetos que integram os programas e, numa perspectiva mais operacional, até em ações.

ETAPA II – ELABORAÇÃO DOS PROGRAMAS

O Plano Museológico trata da operacionalização das atividades do museu. A estratégia e os objetivos estratégicos devem, necessariamente, estar presentes nos programas e projetos do museu que, no entanto, devem também contemplar outras atividades importantes para a organização da unidade, ainda que não guardem uma relação direta com a discussão estratégica realizada. É conveniente que não se assuma por princípio a periodicidade anual, sob pena de prejudicar uma visão mais completa das atividades.

DEFINIÇÃO DE PROGRAMA

Os programas correspondem a áreas de trabalho e funções do museu, definidas com o objetivo de facilitar a análise, construção de projetos e organização de atividades. Estes programas não precisam, necessariamente, ter uma correspondência plena na estrutura administrativa, isto é, uma mesma unidade administrativa do museu pode ser responsável por um ou mais programas. Para a elaboração dos programas, é importante considerar:

- a singularidade do museu;
- as diretrizes do órgão ou entidade ao qual o museu possa estar vinculado; e
- o seu papel no desenvolvimento da estratégia.

É por meio dos programas e seus projetos que a estratégia do museu ganha materialidade. Por exemplo, a articulação de um museu com a área turística pode ser uma agenda importante em determinado local, e o fato de estar relacionada com um programa ajudará a dar visibilidade à sua função estratégica e auxiliará na elaboração dos projetos associados.

É adequado que o desenho dos programas contemple a totalidade das áreas de trabalho e funções do museu. Convém citar que os projetos podem se refletir em mais de um programa. Vale lembrar, ainda, da necessidade de comunicação entre os vários atores envolvidos na elaboração do plano, de modo a potencializar a integração entre os partícipes e o planejamento que está sendo desenvolvido.

1. PROGRAMA INSTITUCIONAL

Definição e abrangência

O Programa Institucional, segundo a estrutura proposta no Decreto nº 8.124/2013, que regulamenta o Estatuto de Museus, abrange o desenvolvimento e a gestão técnica e administrativa do museu, além dos processos de articulação e cooperação entre a instituição e os diferentes agentes. Nesse programa são definidas os objetivos que traduzem o planejamento conceitual em ações que abrangem os demais programas e norteiam suas ações específicas.

Sua elaboração, implantação, gerenciamento, execução e revisão cabem principalmente ao corpo gestor da instituição museológica, que desenvolverá essas atividades específicas. O corpo gestor do museu poderá ser composto de um diretor apenas, ou um diretor e seus assessores, ou até mesmo uma diretoria colegiada. Visando a dar qualidade à elaboração e revisão do programa, a instituição deverá se valer de uma prática de gestão democrática e participativa, pois essa é uma forma de diversificar e enriquecer as contribuições e valorizar o corpo técnico.

A forma de desenvolvimento das atividades próprias da gestão administrativa, conforme organograma a seguir, são fortemente influenciadas pela personalidade jurídica e pelo grau de autonomia do museu. Presentes em todas as unidades, essas atividades podem ser exercidas com maior ou menor capacidade operacional e submetidas a diferentes quadros normativos. Um museu público, por exemplo, está submetido a regras licitatórias não aplicáveis a um museu privado. Além disso, uma contratação pode depender de aprovação do órgão ao qual o museu esteja vinculado ou até mesmo ser realizada parcial ou totalmente por este. De todo modo, qualquer que seja a situação do museu, atividades de natureza administrativa estão presentes e seu bom funcionamento tem repercussão positiva nas demais atividades.



A gestão técnica é compreendida como as ações voltadas para alcançar a eficácia das áreas finalísticas do museu, garantindo assim a consolidação do tripé conceitual que o compõe (Preservação, Pesquisa e Comunicação). Sabendo-se que os museus possuem uma grande diversidade em relação a suas estruturas e divisões de trabalho, apresentamos exemplos de áreas finalísticas do museu:

- Pesquisa
- Documentação
- Conservação-Restauração
- Segurança
- Exposição
- Ação Cultural e Educativa
- Reserva Técnica
- Arquivo
- Biblioteca

O que chamamos de gestão das relações institucionais compreende as iniciativas voltadas para a construção e o fortalecimento da imagem e dos relacionamentos estratégicos do museu enquanto instituição. O planejamento conceitual do Plano Museológico se apresenta com clareza nestas atividades. A imagem do museu na sociedade deve refletir sua missão, seus valores e sua visão. A construção e o fortalecimento de parcerias e relacionamentos institucionais adequados não podem ser negligenciados, na medida em que o desenvolvimento das ações do museu é influenciado pelo ambiente externo, em especial pelo que se identificou como oportunidades ou ameaças (análise SWOT).

O Programa Institucional é um desdobramento do planejamento conceitual e servirá como norteador para os demais programas do Plano Museológico. Por exemplo, o museu que tenha como missão "Comunicar a memória dos números", tendo como visão "Tornar-se referência nacional", pode ter como exemplo de valor a acessibilidade. Neste exemplo vamos explorar as implicações desse valor no Programa Institucional e seus desdobramentos em outros programas do Plano Museológico:

MUSEU VIRTUAL DOS NÚMEROS

Missão:	**Visão:**	**Valor:**
Preservar, pesquisar e comunicar a memória dos conceitos numéricos.	Tornar-se referência brasileira para estudos acadêmicos por meio de interação e diferentes mídias.	Valorização da acessibilidade.

PROGRAMA INSTITUCIONAL Objetivo institucional: ser acessível a pessoas com necessidades especiais		
Gestão técnica: Disponibilização em diferentes linguagens.	**Gestão administrativa:** Obtenção de recursos físicos e humanos voltados a tornar o conteúdo acessível.	**Gestão de relações institucionais:** Entidades ligadas à acessibilidade.

Exposição:	**Educativo:**	**Gestão de pessoas:**	**Financiamento e fomento:**	**Comunicação:**
Criação de exposição voltada a público cego	Elaboração de material com legenda e descrição audiovisual	Contratação de serviço de legenda	Disponibilização orçamentária para contratações	Divulgação para entidades especializadas de material acessível

Diagnóstico do Programa Institucional

Com base no planejamento conceitual, na caracterização e no diagnóstico da instituição, deve-se elaborar e revisar as ações e definições específicas do Programa Institucional.

No que se refere à gestão administrativa, o diagnóstico deve partir da relação das áreas de trabalho administrativo e de apoio do museu, ainda que sejam desenvolvidas por uma mesma unidade organizacional ou por um mesmo funcionário. Para cada uma delas, interessa identificar:

- a existência de regimento interno, sua atualidade e adequação;
- as atividades em implantação e as futuras;
- os recursos humanos disponíveis e sua adequação (os conhecimentos necessários e sua suficiência);
- os recursos materiais e financeiros disponíveis e sua adequação;
- as instalações disponíveis e sua adequação;
- a existência de documentação de institucionalização do museu (lei de criação ou outros instrumentos legais) e sua adequação à legislação vigente.

Para fins operacionais, cada um desses pontos pode ter a forma de um roteiro composto por perguntas a serem respondidas pelos envolvidos.

Do ponto de vista da gestão das relações institucionais, o diagnóstico objetiva identificar:

- a existência de mecanismos de aferição da imagem do museu;
- a percepção da imagem do museu junto aos seus públicos;
- as iniciativas desenvolvidas para divulgação do museu e avaliação dos resultados;
- o atendimento às diretrizes e normas da entidade mantenedora, quando existentes;
- as iniciativas recentes de relacionamento do museu com outras instituições (nacionais ou internacionais), caracterizando aquelas consideradas bem-sucedidas, malsucedidas ou promissoras.

No último item, o termo "iniciativas" abrange tanto uma atuação conjunta concretizada, como o encaminhamento de propostas e busca de uma aproximação institucional, viabilizadas por quaisquer das partes. Em alguns casos, essas iniciativas podem estar voltadas para cidadãos com atuação importante para o museu, que não representem propriamente órgãos, entidades ou associações.

Metodologia para a elaboração do Programa Institucional

Para a gestão administrativa, como já dito no diagnóstico, é conveniente que sejam identificadas as áreas de trabalho administrativo e de apoio desenvolvidas pelo museu, ainda que não correspondam a diferentes unidades na estrutura organizacional ou que não envolvam diferentes funcionários. Essa sugestão pretende dar maior clareza aos processos de trabalho e à agenda definida para cada um deles.

Os projetos de natureza administrativa podem ser gerados a partir das necessidades de aprimoramento apontadas, seja na análise SWOT, como pontos fracos da instituição, seja no próprio diagnóstico institucional. Podem, ainda, ser gerados a partir de demandas dos projetos constantes nos demais programas, ou seja, os projetos do Programa de Exposições podem vir a necessitar de novos contratos de prestação de serviços, alocação de recursos para adequação do espaço ou aquisição de equipamentos.

As necessidades identificadas podem levar à construção de um projeto específico para desenvolvimento de determinada área ou ser absorvidas pela organização existente. O diagnóstico deve permitir essa decisão. Dada a influência que os projetos dos demais programas podem ter, recomendamos que os projetos ligados à gestão administrativa sejam definidos após os demais, para que seja possível uma visão mais completa das necessidades a serem atendidas.

Procurando ilustrar essa relação entre os programas, vamos imaginar que no Programa de Segurança de um museu público com autonomia administrativa esteja previsto um projeto de instalação de câmeras e, no Programa de Exposições, um projeto voltado para a acessibilidade universal. Ambos os projetos identificaram, em sua construção, ações no âmbito da gestão administrativa. No primeiro caso, a contratação de empresa para instalação e manutenção das câmeras e equipamentos de monitoramento, e a alocação de recursos financeiros para investimento e manutenção. No segundo, a contratação de serviço para produção de audioguias, a alocação de recursos financeiros para confecção de suportes expositivos, e a adaptação de espaços. Temos, assim, demandas de gestão administrativa relativas a novos contratos e alocação de recursos financeiros.

Com relação à alocação de recursos financeiros, vamos supor que as atividades envolvidas possam facilmente ser elaboradas pela área responsável do museu. Já quanto ao desenvolvimento de contratos e licitações, o diagnóstico apontou limitações na execução da atividade com relação à precária informatização do acompanhamento dos contratos já existentes, além de deficiências da equipe com relação a processos licitatórios que envolvem pregões eletrônicos. Essas limitações já poderiam ensejar projetos para sua resolução, entretanto considerou-se que as novas demandas podem ser prejudicadas ou inviabilizadas por essas limitações.

Assim sendo, pode ser interessante a construção de dois projetos no âmbito da gestão administrativa, ambos voltados para o desenvolvimento de contratos e licitações:

- implantar novo sistema informatizado para a área de contratos; e
- capacitar servidor em processos licitatórios com utilização de pregão eletrônico.

No que toca à gestão das relações institucionais, o diálogo com o planejamento conceitual do Plano Museológico é mais explícito, ainda que não exclusivo. É desejável que a missão do museu percebida pelos seus públicos esteja de acordo com a imagem institucional. Uma adequada percepção da instituição pela sociedade colabora com o desenvolvimento de sua atuação. Identificar esta percepção pode constituir um projeto em si. A partir dos resultados obtidos, podem ser desenvolvidos projetos de comunicação ou atividades. Um caso especial relacionado à imagem institucional está ligado à ocorrência de fatos negativos que possam prejudicá-la. Aqui também podem ser construídos projetos com o objetivo de minimizar efeitos negativos.

O planejamento conceitual do museu aponta, também, para alguns relacionamentos que devem ser construídos. Se um museu tem por valor a atuação junto à comunidade, por exemplo, isto deve ser acompanhado de um diálogo institucional com associações de moradores ou de comerciantes, que pode tomar a forma da participação em fóruns de discussão ou em processos decisórios do museu. A análise do ambiente externo e a análise setorial também podem apontar atores importantes para a atuação do museu.

Vamos imaginar que se identifique uma oportunidade para o museu na organização de um evento cultural pela prefeitura. Caso o relacionamento com a administração municipal seja distante, pode ser interessante desenvolver uma iniciativa de aproximação, de participação em processos decisórios ou um projeto de atuação conjunta. Por outro lado, o museu pode se deparar com uma ameaça na forma de um projeto de Lei que inviabilize sua atuação. Aqui também pode ser interessante informar aos atores relevantes no processo decisório sobre as consequências da iniciativa legal para o museu, no âmbito institucional. Isto pode se configurar como projeto, uma vez que demanda a produção de textos, a identificação e a comunicação com interlocutores estratégicos, além da análise de aspectos legais, por exemplo.

Considerações

É importante ressaltar que a gestão das relações institucionais não se confunde com os procedimentos de rotina que envolvam outros órgãos. Não se trata, portanto, de uma ação fragmentada ou pontual. Trata-se de uma atuação estratégica do museu voltada para a construção de parcerias e formas de relacionamento com atores importantes para sua atuação presente e futura.

Vale lembrar a relação entre o Programa Institucional e os demais. Uma gestão administrativa deficiente e dificuldades no estabelecimento de parcerias pode afetar negativamente a gestão técnica da unidade. Por essa razão, recomenda-se uma análise cuidadosa e integrada dos projetos dos vários programas com relação ao Programa Institucional —uma análise que pode evoluir tanto para a definição de projetos do Programa Institucional como para a revisão dos projetos dos outros programas, caso se verifique a impossibilidade de desenvolvimento. Enfatizamos que os projetos devem ser exequíveis.

2. PROGRAMA DE GESTÃO DE PESSOAS

Definição e abrangência

O Programa de Gestão de Pessoas objetiva definir a estruturação dos recursos humanos da instituição. Sua abrangência perpassa por ações de valorização, capacitação, bem-estar e relacionamento de todos os profissionais do museu, ou seja, servidores, funcionários, prestadores de serviço, voluntários, estagiários e demais colaboradores.

Sua elaboração está em consonância com os demais programas do Plano Museológico, uma vez que as necessidades relacionadas à qualificação técnica das equipes estarão indicadas conforme as ações vão sendo planejadas. Como exemplo, podemos citar o Programa de Acervos, que exige determinadas qualificações técnicas para que as atividades relativas sejam concretizadas.

A documentação dos acervos (museológico, arquivístico e bibliográfico) e a identificação das medidas adequadas de conservação-restauração são algumas das ações que exigem profissionais de determinadas áreas: Museologia, Arquivologia, Biblioteconomia, entre outras. Mesmo que esses profissionais cheguem ao museu por meio de contratos temporários, ainda assim a equipe existente na instituição deve ser constantemente capacitada e atualizada, de modo que acompanhe o desenvolvimento da área em que está atuando, por meio da participação em cursos, seminários, congressos, etc. Essas ações proporcionam qualificação continuada aos trabalhadores e sua valorização, o que possibilitará um envolvimento maior da equipe com o trabalho.

No desenvolvimento deste programa serão abordados os seguintes aspectos:

- elaboração de organograma e fluxograma estabelecendo as funções de cada setor ou departamento;
- definição dos cargos e funções para o desenvolvimento de cada trabalho (em relação às funções atribuídas a cada departamento, como definido no Programa Institucional);
- desenvolvimento de uma política de ascensão profissional;
- desenvolvimento da justificativa de proposta de aumento do quadro de pessoal, se for o caso, com os argumentos gerais e individuais para cada cargo ou função;
- definição do perfil de cada cargo ou função a serem criados;
- estabelecimento das necessidades de contratação temporária para a realização de ações específicas ou periódicas (oficinas educativas, restauração, projetos de pesquisa, etc.);
- definição das propostas de qualificação das equipes com justificativa;
- constituição de articulações com outras instituições, como o estabelecimento de parcerias que proporcionem estágios e intercâmbios (museologia, documentação, segurança, conservação-restauração, etc.);
- identificação das necessidades de contratações temporárias (serviços de limpeza, manutenção, jardinagem, etc.).

Diagnóstico do Programa de Gestão de Pessoas

Pensando no Planejamento Conceitual do museu e no seu desempenho, verifica-se a necessidade de estabelecermos, assim como fizemos com os demais programas, um diagnóstico relativo à Gestão de Pessoas. Nesse diagnóstico, devemos avaliar e refletir sobre o quadro de pessoal da instituição, permanente e temporário, e também sobre a sua definição e desenvolvimento. Para isso, podemos considerar:

a) Quadro funcional permanente:

- Quais as competências, habilidades e atitudes necessárias para a execução dos programas do Plano Museológico?
- Considerando o grau de complexidade, a dimensão das atividades e a jornada de trabalho, qual a quantidade necessária de profissionais, de acordo com suas especialidades?

- Quais as lacunas de competência que podem ser supridas por novas contratações? Quais podem ser supridas por capacitação do corpo já existente?
- Há algum tipo de avaliação do quadro permanente da instituição?
- Existe aferição do impacto das ações de capacitação?
- O regimento interno prevê as atribuições de cada setor, de modo a contemplar todas as atividades que devem ser desempenhadas?
- A definição da estrutura respeita as especialidades de cada área?

b) Quadro funcional temporário:

- Que atividades pontuais a serem realizadas na unidade necessitarão de mão de obra extra?
- O quadro temporário está sendo utilizado para suprir necessidades permanentes da instituição?
- Existe avaliação do resultado do trabalho do corpo temporário, objeto da contratação?

c) Estágio estudantil:

- Existe preparação para os supervisores de estágio?
- O estágio está de acordo com a legislação vigente (Lei nº 11.788/2008 e Orientação Normativa nº 4/2014)?

Metodologia para a elaboração do Programa de Gestão de Pessoas

Após realizar o diagnóstico e refletir sobre como a instituição atua em relação ao corpo de trabalhadores, deve-se elencar as prioridades das ações. Ressalta-se que a Gestão de Pessoas não é uma atividade restrita ao setor específico, como um Departamento ou Setor de Recursos Humanos, caso ele exista, mas sim um conjunto de processos que deve ser desenvolvido de forma integrada com todos os setores da instituição. Não podemos esquecer que o corpo técnico é responsável pela implementação das ações pensadas para todos os programas do Plano Museológico.

Elencadas as prioridades, o Programa de Gestão de Pessoas pode ser planejado por frentes de ação:

- **Estrutura funcional:** uma vez identificadas as atividades a serem desenvolvidas de acordo com o Plano Museológico, definem-se as competências técnicas necessárias e, portanto, a estrutura funcional. Ou seja, é no organograma institucional que se definem os setores em que será desempenhado cada programa, de acordo com sua especialidade técnica. Sendo assim, a composição de cada setor deverá relacionar a formação dos indivíduos com os conhecimentos e habilidades necessários para seu funcionamento.
- **Demandas de pessoal:** após a identificação das lacunas que existem no quadro funcional, é importante pensar de que forma elas podem ser preenchidas. Algumas poderão ser supridas por capacitação do quadro já existente, algumas demandarão ampliação do quadro permanente e outras poderão ser atendidas por contratação temporária. No caso de instituições públicas, a composição do quadro permanente de trabalhadores depende de uma série de instâncias que autorizam ou não a contratação de pessoal, geralmente por meio de concurso ou seleção pública. Da mesma forma, a contratação de serviços temporários dependerá de autorização de instância superior, de acordo com a caracterização da necessidade, atendidos os requisitos normativos.
- **Capacitação e atualização:** elaboração de um projeto destinado à capacitação dos trabalhadores, tendo em vista a sua formação e as atividades desenvolvidas pela instituição. Esse projeto também pode ser realizado por intermédio de parcerias com instituições de ensino (universidades, escolas de cursos técnicos), secretarias de cultura (estaduais e municipais), sistemas de museus, entre outras. O importante é que a equipe seja constantemente capacitada, em sincronia com as demandas

identificadas na instituição. Além disso, é importante incentivar a preservação e o compartilhamento dos saberes e dos fazeres do museu.

- **Acompanhamento do desempenho da equipe:** uma das formas de acompanhar o desenvolvimento é estabelecer avaliações periódicas. A avaliação deve ser implementada na instituição de forma participativa, ou seja, a equipe deve interpretar o mecanismo como indicativo para o seu crescimento e o da instituição, de forma global, em que a visão da sua produção em grupo precisa ser contemplada. As avaliações de desempenho também são uma forma eficaz de identificar demandas de qualificação do corpo técnico.
- **Clima organizacional:** a manutenção do corpo de trabalho do museu não pode se distanciar da constante avaliação das condições físicas e emocionais de seus trabalhadores. O conforto ambiental, a ergonomia, a disponibilidade de ferramentas, as relações interpessoais, a carga e a jornada de trabalho, etc., tudo isso influencia a saúde e o desempenho do corpo técnico, portanto são condições de grande importância para a gestão de pessoas.

Sugestões de projetos

- Reorganização da equipe.
- Ampliação do quadro pessoal.
- Contratação de projetos específicos.
- Cursos de formação e qualificação.
- Acordos de cooperação com outras instituições para intercâmbio de ações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Lei nº 11.788 de 25 de setembro de 2008**, que dispõe sobre o estágio de estudantes; altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996; revoga as Leis nºs 6.494, de 7 de dezembro de 1977, e 8.859, de 23 de março de 1994, o parágrafo único do art. 82 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e o art. 6º da Medida Provisória nº 2.164-41, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11788.htm. Acesso em 30 de novembro de 2016.

_____. SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA DO MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Orientação Normativa Nº 4 de 4 de julho de 2014**, que estabelece orientações sobre a aceitação de estagiários no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/pesquisaTextual/atoNormativoDetalhesPub.htm?id=9765. Acesso em 30 de novembro de 2016.

3. PROGRAMA DE ACERVOS

Definição e abrangência

O Programa de Acervos consiste no estabelecimento de diretrizes, normas e políticas para o gerenciamento dos acervos musealizados, integrando esforços para ações como a aquisição, movimentação, conservação-restauração, bem como os procedimentos que envolvem a documentação museológica dos bens de natureza arquivística, bibliográfica e museológica incorporados ao museu. Por isso, o objetivo do programa é planejar as ações relativas ao processamento técnico, ao gerenciamento, à preservação e difusão desses acervos.

Estabelecer um Programa de Acervos é fundamental para o desenvolvimento dos bens musealizados. Ele pode ser traduzido por um conjunto de diretrizes, expressas em documentos formais, que determinam e orientam as ações, como, por exemplo, a política de aquisição, o registro, a identificação, catalogação, movimentação, conservação-restauração, o descarte, compartilhamento da informação e acesso dos itens ou coleções musealizados. Alguns autores consideram que "o gerenciamento, ou seja, o ato de administrar e todos os seus desdobramentos — todas as atividades fins dos museus — só se torna possível se antecedido pela aquisição" (BITTENCOURT; PIMENTEL; FERRÓN, nov. 2006/abr. 2007, p. 94).

Sobretudo, a gestão de acervos implica na implementação de uma prática de gerenciamento baseada no planejamento conceitual da instituição — missão, visão, valores — e na análise do ambiente em que está inserida.

Este programa está diretamente vinculado a todos os outros programas do Plano Museológico. As ações a serem planejadas em torno do acervo do museu aparecem discriminadas, em grande parte, no conteúdo de outros programas. Assim, os programas devem ser desenvolvidos em paralelo. As diretrizes levantadas no Programa de Acervos serão premissas essenciais para a construção de muitas das reflexões apontadas nos demais programas.

O Programa de Acervos deve estar em consonância com o conceito de gestão de riscos, que consiste na utilização integrada dos recursos e conhecimentos disponíveis, com o objetivo de prevenir os riscos, minimizar seus efeitos e responder às situações de emergência. Seu planejamento se dá a partir da elaboração de um documento de natureza preventiva e operacional, que estabelece os procedimentos a serem seguidos para prevenir os riscos, minimizar seus efeitos e responder às situações de emergência. Uma das vantagens de se dispor de um plano de gestão de risco é poder se antecipar à ocorrência, diminuindo o tempo de resposta às emergências e, consequentemente, minimizando ou evitando os efeitos negativos dos agentes de risco a que todos os museus estão sujeitos. As ações de controle e tratamento que devem ser tomadas face aos agentes de risco são: identificar, detectar, evitar/bloquear, responder e recuperar.

Os recursos técnicos e os equipamentos específicos para a implantação do Programa de Acervos deverão se articular com o Programa Arquitetônico-Urbanístico, na abordagem correspondente às instalações, ao espaço físico necessário à preservação do acervo e ao equipamento. Da mesma forma, os recursos humanos e financeiros devem estar incluídos no Programa de Gestão de Pessoas e no Programa de Financiamento e Fomento, respectivamente.

Diagnóstico do Programa de Acervos

O diagnóstico das coleções deve considerar todos os aspectos relacionados com o seu histórico (formação da coleção) e a sua caracterização (tipologia, classificação), bem como com a sua ampliação, descarte, documentação, pesquisa e conservação, ressaltando-se que esse diagnóstico deve contemplar todos os acervos.

a) Formação da coleção:

- Qual é a origem e a história das coleções musealizadas?
- Quais são as propriedades das coleções musealizadas?
- Quais são as características e tipologias?

  > Museológica: as tipologias são definidas de acordo com a finalidade do museu, ou seja, um mesmo bem cultural musealizado pode ser classificado em tipologias diferentes por distintos museus. Por exemplo, as coleções podem ser classificadas por disciplinas acadêmicas: antropológica, histórica, artística, arqueológica,

etnográfica, biológica, entre outras; por tipos de materiais: madeira, cerâmica, metal; ou pelo material em que o acervo está armazenado: mídia e web; etc.
> Bibliográfica: volumes, livros, monografias, periódicos, etc.
> Arquivística: administrativo, sonoro, fotográficos, audiovisuais, etc.

- Qual é o número e a localização das peças que compõem a coleção?
  > Coleção museológica em reserva técnica, em exposições de longa duração, ou sob a guarda de outras instituições públicas ou particulares.
  > Coleção bibliográfica.
  > Coleção arquivística.



Laboratório de papel do Museu Nacional de Belas Artes (MNBA/RJ/Ibram/MinC)

b) Aquisição e descarte do acervo:

- Quais os critérios para aquisição permanente e temporária (coleta, doação, legado, empréstimo, compra, permuta, depósito e transferência) de novos bens e/ou coleções? E quais são os critérios de descarte?
- Há uma política de aquisição e descarte? Ela está registrada em documento?
- Em relação à aquisição/entrada e descarte nos últimos dois anos:
  > Qual é o número de bens adquiridos? E descartados?
  > Qual é o modo de aquisição ou entrada mais recorrente?
- Quais são as coleções incorporadas à exposição de longa duração?
- Foram montadas exposições para apresentar as novas aquisições?
- Quais são os critérios para descarte de coleções ou bens?
- Quais são os motivos de descarte mais recorrentes?

Reserva técnica do Museu Nacional de Belas Artes (MNBA/RJ/Ibram/MinC)



c) Documentação:

- Em relação à documentação de acervos museológicos:
  > Há documentação de entrada e aquisição: coleta, doação, legado, empréstimo, compra, permuta, depósito ou transferência?
  > Há documentação de inventário?
  > Há documentação de catalogação?
  > Há documentação de conservação-restauração?
  > Há documentação gráfica e fotográfica das coleções?
  > Há documentação de localização?
  > Há outros instrumentos documentais (topográficos, controle de movimentação, etc.)?
- Em relação à informatização dos processos de catalogação e gestão de acervos:
  > Os instrumentos de documentação estão informatizados?
  > Como está estruturada essa informatização? (Tabelas, cruzamento de dados, padrões e normas para catalogação de acervos museológicos)?
  > Qual o quantitativo de bens fotografados e digitalizados?
  > Qual o número de imagens digitalizadas? Em quais formatos?
- Em relação ao quantitativo de acervos inventariados e catalogados:
  > Quantos bens estão inventariados e catalogados em meio impresso/físico?
  > E em meio digital?
- Em relação aos sistemas informatizados de catalogação e gestão de acervos:
  > Há a implantação de sistema informatizado de catalogação e gestão de acervos?
  > Quais são os profissionais do museu que alimentam o sistema?
  > Quais são os profissionais do museu que têm acesso às informações? Existem níveis de acesso diferenciado?
  > Quais são os campos que estão sendo usados?
  > Qual é o quantitativo de bens inventariados e catalogados em sistema informatizado de catalogação e gestão de acervos?
  > Qual é o quantitativo de imagens digitais inseridas em sistema informatizado de catalogação e gestão de acervos?
  > Quais áreas do museu são contempladas pelo sistema informatizado de catalogação e gestão de acervos?
- Em relação à divulgação da documentação:
  > A documentação dos acervos está acessível aos pesquisadores? Em quais meios? Impresso e/ou digital?
  > Há catálogos impressos?
  > Há catálogos online (internet)?

d) Conservação-restauração:

Esta seção aborda os critérios gerais do museu a respeito da conservação-restauração de coleções, ou seja, identificação, medidas de mitigação e monitoramento dos agentes de risco e as necessidades de restauração, indicando uma ordem de prioridades. Não podemos esquecer que as informações extraídas nesse diagnóstico farão interface direta com os dados do Programa de Segurança:

- Quais são os critérios gerais de conservação preventiva e restauração dos acervos?
- Quais são as condições de conservação existentes, segundo a natureza das coleções?
- Há laudos de estado de conservação?
- Em relação à conservação preventiva:
  > Qual é o estado de conservação das coleções do museu? E o quantitativo, segundo os seguintes critérios: bom (não necessita de intervenção); regular (intervenções mínimas); péssimo (exige uma intervenção global e/ou urgente)?
  > Quais são os agentes de risco identificados? Forças físicas, roubo/furto/vandalismo,

fogo, água, pragas, poluentes, luz/radiação ultravioleta e infravermelha, temperatura incorreta, umidade relativa incorreta e/ou dissociação?
> Quais são as medidas de mitigação adotadas para controle e/ou combate dos agentes identificados?

- Em relação ao manuseio, armazenamento, acondicionamento, exposição e restauração:
> Quais são os critérios gerais adotados?
> As coleções são organizadas por materiais constituintes? Como se dá a priorização?
> A equipe é treinada para essas ações com os bens?



Arquivo histórico do Museu Histórico Nacional (MHN/RJ/Ibram/MinC)



Conservação no Museu Histórico Nacional (MHN/RJ/Ibram/MinC)

Metodologia para a elaboração do Programa de Acervos

Avaliando os objetivos do Programa de Acervos e o diagnóstico estabelecido, recomenda-se que o programa seja desenvolvido em três eixos: aquisição e descarte; documentação; e conservação-restauração.

a) Aquisição e descarte

O objetivo deste eixo é garantir uma política de aquisição e descarte de bens ou coleções com base em um planejamento. Portanto, todo museu deve, em consonância com seu planejamento conceitual, realizar o estudo sistemático das normativas que amparam o tema, para a elaboração de um documento que estabeleça os critérios básicos que nortearão os processos de aquisição e descarte de itens de seus acervos.

É importante lembrar que a política de aquisição servirá como base para que os museus exerçam o Direito de Preferência em caso de venda judicial ou leilão de bens culturais, conforme art. 20 do Decreto Federal nº 8.124/2013:

> Art. 20. Os museus integrados ao SBM gozam de direito de preferência em caso de venda judicial ou leilão de bens culturais, nos termos do art. 63 da Lei no 11.904, de 2009.
> [...]
> § 6º O direito de preferência será válido somente se o bem cultural se enquadrar na política de aquisições e descartes de bens culturais do museu, elaborada nos termos do art. 24.

A política de aquisição e descarte de cada instituição museológica deve considerar: o espaço disponível para o acondicionamento, o manuseio e a exposição das peças e/ou coleções, assegurando a democratização do acesso a esses bens culturais para os diversos públicos.

Além disso, o planejamento conceitual deve direcionar as decisões, considerando também:

- prioridades de aquisição e descarte de acervo;
- indicação das coleções que precisam ser ampliadas, completadas ou descartadas prioritariamente para manter a integridade e a coerência com o planejamento conceitual do museu;
- prazos para aplicação dos critérios expressos;
- normas de conduta para a política de aquisição e descarte;
- formas de aquisição a serem adotadas pelo museu;
- levantamento de informações sobre as formas de aquisição de peças e/ou coleções que poderão ser adquiridas pelo museu (identificação de doadores, trabalhos de campo, leilões, ofertas específicas de museus, etc.);
- critérios técnicos para nortear a aceitação de doações e depósitos;
- processo interno a seguir em caso de propostas concretas para aquisição, entrada ou descarte de acervo (relatórios técnicos, procedimentos administrativos).

O fortalecimento das relações interinstitucionais existentes possibilita a identificação de peças ou coleções que compartilham um mesmo conceito e que podem ser adquiridas ou descartadas do acervo do museu, implicando no intercâmbio de informações referentes aos bens culturais musealizados. Também é possível consolidar as coleções a partir da perspectiva histórica, temática, ou suporte material, com vistas ao cumprimento adequado de sua finalidade científica, cultural e social.

Sugestão de projeto

- Projeto de elaboração da política de aquisição de coleções ou peças.

b) Documentação:

Os processos de documentação do museu se definem por uma série de sequências de trabalho, tanto aplicadas ao próprio acervo musealizado, quanto à sua gestão. Entre esses fluxos de trabalho inclui-se a identificação, classificação, catalogação, documentação fotográfica, documentação de conservação-restauração, documentação de movimentação e disseminação dessas informações.

Diante disso, o subprograma de Documentação abrange os seguintes aspectos:

- diretrizes gerais do sistema de documentação;
- prioridades de documentação;
- padrões e normas de catalogação;
- adoção de vocabulários padronizados/controlados (thesaurus para acervos museológicos);
- implantação de sistema automatizado de catalogação e gestão de museus;
- catalogação do acervo musealizado (museológico, bibliográfico e arquivístico);
- análise e controle de documentos dos bens culturais musealizados (no museu e fora do museu);
- documentação de conservação-restauração das peças e/ou coleções;
- controle de movimentação interna e externa das peças e/ou coleções;
- documentação de descarte de peças e/ou coleções;
- conservação dos documentos (escritos, sonoros, audiovisuais, fotografias, desenhos);
- digitalização de acervos (escritos, sonoros, audiovisuais, fotografias, desenhos);
- política de segurança de dados informatizados;
- acessibilidade da documentação para pesquisadores e públicos;
- estabelecimento de redes para troca de informações e documentos com outros museus e instituições afins;
- declaração do Inventário Nacional dos Bens Culturais Musealizados.

Sugestões de projetos

- Elaboração de inventário.
- Catalogação de coleções.
- Implementação de sistemas não-informatizados ou automatizados de gestão e documentação.
- Reorganização de arquivo documental e fotográfico.
- Controle arquivístico e bibliográfico.
- Estabelecimento de redes de troca de protocolos e documentação.
- Disponibilização, para os públicos (exemplo: pesquisadores, estudantes, etc.), das informações produzidas.

c) Conservação-restauração:

A finalidade deste subprograma é estabelecer os parâmetros adequados para a conservação-restauração de bens culturais musealizados, ou seja, abranger todos os aspectos que afetam a manutenção das condições ambientais, a iluminação, o controle de poluição e o tratamento adequados para cada item do acervo, além das necessidades de intervenções de conservação-restauração, estabelecendo uma ordem de prioridades, dada a natureza das coleções, combinando as características particulares de cada museu e as condições em que seus bens culturais são mantidos.

Para a conservação das coleções, indica-se a observação dos seguintes critérios:

- fixar parâmetros gerais de conservação apropriados para as coleções, de acordo com as suas propriedades físicas e locais de armazenamento, acondicionamento e/ou exposição: circuito expositivo, áreas de reserva técnica, entre outros espaços do museu;
- identificar os agentes de risco (forças físicas, roubo/furto/vandalismo, fogo, água, pragas, poluentes, luz/radiação ultravioleta e infravermelha, temperatura incorreta, umidade relativa incorreta, dissociação). Definir as medidas de mitigação para controle e/ou combate dos agentes identificados e o sistema de monitoramento e/ou medição (instalação de dispositivos de medição);
- estabelecer critérios gerais de manuseio, armazenamento, acondicionamento e exposição: indicação das instalações/equipamentos essenciais para o manuseio de peças e/ou coleções do museu; identificar as necessidades relativas aos sistemas de armazenamento e/ou acondicionamento adequados para diferentes tipologias e materiais.

Conservação no Museu Victor Meirelles (MVM/SC/Ibram/MinC)



As intervenções de conservação-restauração a serem realizadas nos bens culturais musealizados ocorrerão a partir da avaliação e do estabelecimento de prioridades. Os acervos selecionados podem estar em exposição ou em reserva, mas o critério de prioridade deverá considerar o seu estado de conservação e a sua preparação para a exposição.

Ressalta-se que os procedimentos de conservação-restauração devem ser documentados, usando-se fichas de conservação-restauração dos bens, contemplando os seguintes dados: localização, estado de conservação, tratamento proposto avaliado (mencionando a urgência da intervenção). A atuação de um profissional capacitado, conservador-restaurador, para a correta execução dessas atividades, é indispensável.

Sugestões de projetos

- Implementação do plano de gestão de riscos.
- Sistema de climatização em áreas com bens culturais; controle de pragas.
- Avaliação do estado de conservação das coleções.
- Sistema de embalagem, controle de parâmetros ambientais em áreas com bens culturais.
- Iluminação em áreas com bens culturais.

BIBLIOGRAFIA

BITTENCOURT, José Neves; PIMENTEL, Thais Velloso Cougo; FERRÓN, Luciana Maria Abdala. **A teoria, na prática, funciona. Gestão de acervos no Museu Histórico Abílio Barreto.** Revista CPC, São Paulo, n.3, p. 91-109, nov. 2006/abr. 2007.

BRASIL. **Decreto nº 8.124 de 17 de outubro de 2013**, que regulamenta dispositivos da Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009, que institui o Estatuto de Museus, e da Lei nº 11.906, de 20 de janeiro de 2009, que cria o Instituto Brasileiro de Museus – Ibram. Brasília, 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D8124.htm. Acesso em 31 de outubro de 2016.

IBRAM. **Cartilha 2013 - Gestão de riscos ao patrimônio musealizado brasileiro**. Rio de Janeiro: 2013.

_____. **Programa para a gestão de riscos ao patrimônio musealizado brasileiro**. Rio de Janeiro: 2013.

PADILHA, Renata Cardozo. **Documentação museológica e gestão de acervo**. Coleção Estudos Museológicos. Volume 2. Florianópolis: FCC, 2014.

RESOURCE: THE COUNCIL FOR MUSEUMS, ARCHIVES AND LIBRARIES. **Parâmetros para a conservação de acervos**. Roteiros práticos. Volume 5. Tradução Maurício O. Santos e Patrícia Souza. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo: Fundação Vitae, 2004. Disponível em: http://www.usp.br/cpc/v1/imagem/download_arquivo/roteiro5.pdf. Acesso em 31 de outubro de 2016.

_____. **Conservação de coleções**. Roteiros práticos. Volume 9. Tradução Maurício O. Santos e Patrícia Souza. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo: Fundação Vitae, 2005. Disponível em: http://www.usp.br/cpc/v1/imagem/download_arquivo/roteiro9.pdf. Acesso em 31 de outubro de 2016.

SDM/ VITAE APOIO À CULTURA, EDUCAÇÃO E PROMOÇÃO SOCIAL. **Manual de higienização e acondicionamento do acervo museológico do SDM**. Rio de Janeiro: Serviço de Documentação da Marinha, 2006.

TEIXEIRA, Lia Canola; GHIZONI, Vanilde Rohling. **Conservação preventiva de acervos**. Coleção Estudos Museológicos. Volume 1. Florianópolis: FCC, 2012.

4· PROGRAMA DE EXPOSIÇÕES

Definição e abrangência

De acordo com André Desvallées e François Mairesse, o termo "exposição" refere-se ao resultado da ação de exibir algo, bem como à totalidade do que é exibido, e ao lugar onde é exibido. Para completar o conceito, deve-se acrescentar que as exposições são concebidas para o público (DESVALLÉES; MAIRESSE, 2010, p. 34-35).

> As exposições constituem um instrumento-chave para permitir o acesso público aos acervos de museus. Podem ser inovadoras, inspiradoras e conduzir o visitante à reflexão, proporcionando ótimos momentos de prazer e aprendizagem. No entanto, é necessário um cuidadoso planejamento, incluindo a questão dos custos envolvidos, para que a exposição seja um sucesso (FERNANDES, 2001, p. 19).

Ao lado das funções de preservação e de pesquisa, a comunicação nos museus compreende uma vasta área de atuação, na qual as exposições ocupam espaço essencial. O Programa de Exposições trata, portanto, do conjunto de ideias e práticas que buscam trabalhar as relações da memória por meio dos objetos. Leva em conta desde as questões conceituais, como a escolha da temática e sua aproximação com o público-alvo, a seleção dos objetos e o discurso expositivo, até a organização do conteúdo no espaço arquitetônico, o uso de linguagem e tecnologias variadas e, ainda, a implantação de recursos de mediação apropriados aos diversos públicos.

As exposições em um museu, tanto sob o ponto de vista conceitual quanto das técnicas aplicadas para sua realização, decorrem diretamente do conjunto de valores, visão e missão estabelecidos pela instituição, razão pela qual o Programa de Exposições mantém estreito vínculo com os programas: Gestão de Pessoas, Acervos, Educativo e Cultural, Pesquisa, Comunicação, Financiamento e Fomento, Segurança, e Arquitetônico-Urbanístico.

Sob o ponto de vista formal, o programa tratará de exposições intra ou extramuros, de longa ou curta duração, ou itinerantes. As exposições de longa duração apresentam o acervo de maior relevância, contendo necessariamente a missão da instituição nos conteúdos contemplados. As de curta duração poderão ser de autoria do museu ou de outros atores sociais, apresentando temas correlatos à missão, à visão e aos valores da instituição.

Em relação às exposições itinerantes, essas representam o trabalho extramuros na apresentação de recortes expositivos desenvolvidos pela unidade museológica. Outra possibilidade de comunicação são as exposições virtuais, que podem ser de curta ou longa duração, e têm por objetivo democratizar o acesso e ampliar o alcance ao público.

O professor Ulpiano T. Bezerra de Meneses (1994) ressalta o caráter da exposição como uma "convenção visual" e "organização de objetos para produção de sentido". O sentido que se deseja imprimir à exposição requer linguagem apropriada, visto que a comunicação não é imediata, em se tratando da apresentação de acervos museológicos carregados com os valores que lhe foram atribuídos. Assim, o processo de mediação é fundamental para garantir o sucesso das exposições e facilitar o entendimento amplo do público, estruturando-se a partir da utilização de textos, locuções ou da presença física de profissionais encarregados.

O Programa de Exposições deve compreender mecanismos de consulta à comunidade, para entender seus desejos, suas expectativas e suas reações face às exposições realizadas, além de um permanente trabalho de avaliação dos resultados obtidos, com o objetivo de aprimorar sua atuação.

Idealmente, deve-se planejar as exposições com a participação de diversos atores sociais e profissionais, fortalecendo a interdisciplinaridade do processo e objetivando um resultado mais qualificado. Para que se viabilize o programa de exposições, é necessário prever recursos financeiros e humanos, além de espaços físicos apropriados.

Diagnóstico do Programa de Exposições

O diagnóstico do programa deve considerar as seguintes variáveis: os espaços à disposição, a pesquisa, o estudo e a conservação do acervo, os recursos materiais e humanos disponíveis, além de possíveis parcerias para a execução de exposições. Para auxiliar na realização do diagnóstico, sugere-se algumas perguntas para nortear planejamentos futuros:

- Existe uma política de exposições para o museu?
  > Serão realizadas através de editais de ocupação, convite, aluguel do espaço, e/ou parcerias?
  > Com quais tipos de exposições a instituição irá trabalhar (longa, curta duração, itinerante, virtual)?
  > As linguagens utilizadas estão de acordo com a missão, a visão e os valores do museu?
  > Os espaços expositivos foram definidos?
  > Está previsto o tempo de duração para cada tipo de exposição?
- Como se dá a escolha da temática, a seleção de objetos e o discurso expositivo para as exposições realizadas?
- O espaço físico utilizado é adequado quanto a área, acessibilidade, condições ambientais (temperatura, umidade), iluminação, etc.?
- Há quanto tempo está em funcionamento a exposição de longa duração no museu? Ela necessita ser revisada?
- As exposições passam por manutenção periódica?
- Os recursos expositivos (vitrines, painéis, bases, luminárias) estão em bom estado? Existe necessidade de novos?
- Qual é o estado de conservação do acervo exposto? Existe monitoramento? Existe previsão de troca de acervo?
- Há recursos diferenciados no plano de comunicação para contemplar todos os públicos, o que inclui pessoas com deficiência, pessoas não alfabetizadas, turistas, crianças e idosos?
- A equipe envolvida tem número suficiente de profissionais?
- Existe método de avaliação da exposição? Como o museu e o público avaliam a exposição?
- A formação dos projetos expositivos tem participação social?

Metodologia para a elaboração do Programa de Exposições

Após a conclusão das etapas de conceituação de exposições e elaboração do diagnóstico, que têm como resultado os objetivos que o museu deseja atingir, deverá ser preparado o planejamento das exposições, dos projetos a serem desenvolvidos e de suas prioridades.

O projeto de exposição é o elemento que materializa seus objetivos, com a definição e execução da concepção museográfica e expográfica, compreendendo sua temática, seus espaços e suas formas.

CONCEPÇÃO MUSEOGRÁFICA							
TIPO	TEMA	OBJETIVOS	JUSTIFICATIVAS	PESQUISA	PÚBLICO	ACERVOS	ESPAÇOS
CONCEPÇÃO EXPOGRÁFICA							
MEMORIAL DESCRITIVO		OCUPAÇÃO DOS ESPAÇOS		SUPORTES E RECURSOS		COMUNICAÇÃO VISUAL	CONFORTO AMBIENTAL
EXECUÇÃO							
MONTAGEM			DESMONTAGEM			ITINERÂNCIA	

a) Concepção museográfica: Levantamento do acervo a ser exposto, de conceitos e proposta narrativa orientadora para o projeto expográfico. Deverão ser apresentados:

- proposta conceitual expositiva:
  - > Tipo de exposição.
  - > Tema.
  - > Objetivos.
  - > Justificativas.
  - > Pesquisa:
    - > relatório dos aspectos históricos locais no âmbito social, antropológico e político;
    - > pesquisa iconográfica, com a reprodução fotográfica como ilustração.
  - > Indicações de público-alvo, faixa etária, atendimento a portadores de necessidades especiais.
- seleção dos bens acompanhados do laudo técnico do estado de conservação; e
- definição da área expositiva necessária.

b) Concepção expográfica: definição das soluções expográficas para apresentação e representação do acervo e do tema da exposição. Deverão ser apresentados:

- memorial descritivo da proposta conceitual do museu, indicando o acervo selecionado para exposição;
- projeto de ocupação dos espaços: definição de layout, circuito expositivo e fluxo de visitação, dimensionamento de acessos, destinações de funções das salas, de acordo com os princípios inclusivos do desenho universal — NBR 9050 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) (2004) —, bem como outros instrumentos referentes ao assunto;
- suportes e recursos expositivos: projeto dos suportes e recursos expográficos (bases, vitrines, módulos, equipamentos eletrônicos, áudio e vídeo, etc.), com indicação dos recursos multimídia a serem utilizados e considerando o mobiliário e a confecção de novas peças (incluindo projeto de montagem);
- comunicação visual: consiste na definição da linguagem expressa por componentes visuais, como tipografia, signos, símbolos, imagens, gráficos, desenhos, mapas, etc., para confecção dos suportes de sinalização, painéis explicativos, placas e demais elementos gráficos da exposição;
- conservação e controle ambiental: plano específico para controle de ambiente, que reúne ações e medidas minimizadoras dos impactos causados pelas alterações físicas, químicas e biológicas dos espaços que abrigarão as peças, considerando sua origem, translado e tempo de permanência em exposição. Os principais fatores a serem observados são: resistência dos materiais que compõem as peças, composição material dos suportes expositivos, oscilação de temperatura e umidade relativa do ar e incidência de luz sobre as peças. Esse projeto também deverá prever o monitoramento e a conservação preventiva periódica das peças em exposição.

O projeto de exposição deverá estar em consonância com o projeto de arquitetura e os projetos complementares, no que se relaciona com os sistemas luminotécnico, som ambiente ou localizado, segurança, controle, alarme, ar condicionado e controle ambiental. Esse trabalho deverá contar com profissionais capacitados, respeitando a interdisciplinaridade do processo.

c) Execução de exposição: a execução da exposição deverá seguir o projeto expográfico elaborado, que pode compreender as etapas de montagem, desmontagem e itinerância:

- execução do projeto de ocupação dos espaços, de acordo com as peças gráficas elaboradas;
- produção dos suportes e recursos expositivos, com instalação e testes dos equipamentos/recursos midiáticos;
- execução da comunicação visual, seguindo as especificações do projeto;
- execução da conservação e do controle ambiental, com instalação e testes dos equipamentos;
- transporte, fixação, colocação e laudo técnico do estado de conservação das obras;
- seguro das obras;
- readequação do espaço expositivo;
- devolução das obras;
- relatório de avaliação/coleta de dados.

A concepção museográfica, a expográfica e a execução deverão ser consideradas no planejamento estratégico e na priorização das ações, além de ser contempladas no projeto básico, em caso de licitações e contratos da Administração Pública.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 9050: **Acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos**. Rio de Janeiro: 2004. Disponível em: http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/arquivos/%5Bfield_generico_imagens-filefield-description%5D_24.pdf. Acesso em 29 de setembro de 2016.

CURY, Marilia Xavier. **Exposição: Concepção, montagem e avaliação**. São Paulo: Annablume, 2005.

DESVALLÉES, André; MAIRESSE, François. **Conceitos-chave de museologia**. Paris: ICOM, 2010 Disponível em: http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Key_Concepts_of_Museology/Conceitos-ChavedeMuseologia_pt.pdf. Acesso em 29 de setembro de 2016.

FERNANDES, M. **Museologia roteiros práticos: Planejamento de exposições 2**. São Paulo: Edusp – Editora da Universidade de São Paulo, 2001.

MENESES, Ulpiano T. Bezerra de. **Do teatro da memória ao laboratório da História: a exposição museológica e o conhecimento histórico**. In: Anais do Museu Paulista. São Paulo. N. Ser. v.2 p. 9-42 jan./dez. 1994. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/anaismp/v2n1/a02v2n1.pdf. Acesso em 28 de setembro de 2016.

5· PROGRAMA EDUCATIVO E CULTURAL

Definição e abrangência

O museu é um espaço múltiplo, que permite uma troca constante de conhecimentos, experiências e vivências. Ao entrarmos em um museu, somos tomados por um universo de sensações e expressões que nos ensinam mais sobre o mundo em que vivemos. Educar: eis uma dimensão e um compromisso social dos museus!

A educação é um processo que ocorre em todos os espaços do museu. Basta atravessarmos a porta de entrada e já estamos diante de grandes possibilidades de troca, descoberta e aprendizagem. Tendo como referência o bem cultural e tudo o que envolve a sua construção e reconstrução, o processo educacional nos museus deve ocorrer de forma ampla e diversificada, abrangendo toda a pluralidade de públicos com os quais a instituição se relaciona.

É partindo dessa ideia que o Estatuto de Museus afirma, em seu art. 29, que "Os museus deverão promover ações educativas, fundamentadas no respeito à diversidade cultural e na participação comunitária, contribuindo para ampliar o acesso da sociedade às manifestações culturais e ao patrimônio material e imaterial da Nação" (Lei nº 11.904, de 14 de Janeiro de 2009).

A educação museal corresponde a práticas e processos educativos não formais que, na relação entre os sujeitos sociais, a memória e os bens culturais musealizados e passíveis de musealização, contribuem para a construção e a preservação da identidade partilhada por um grupo, comunidade ou sociedade, valorizando-os na diversidade.

Assim, as ações educativas devem ser vistas como cumpridoras de um papel estratégico de mediação entre os diferentes segmentos de público e suas memórias. Uma das finalidades da educação museal é a construção coletiva do significado de bem cultural e, a partir disso, distinguir aquilo que merece ou não ser preservado. Essa forma de educação difere das outras, pois tem os bens musealizados ou passíveis de musealização como referência para suas atividades, mas extrapola os limites físicos e palpáveis dos museus, estendendo-se para as vivências e o cotidiano dos diferentes grupos.

> É necessário salientar que, como processo, as ações museológicas não podem esgotar-se em si mesmas, na mera aplicação da técnica pela técnica. Portanto, para que a Museologia seja aplicada, com o objetivo de atingir, por meio da interpretação e uso do patrimônio cultural, o desenvolvimento social e o exercício da cidadania, é necessário que seja aplicada com competência formal e política, ou seja, é necessário desenvolver a face educativa da Museologia. Assim como na educação, o processo museológico é compreendido como ação que se transforma, que é resultado da ação e da reflexão dos sujeitos sociais, em determinado contexto, passível de ser repensado, modificado e adaptado em interação, contribuindo para a construção e reconstrução do mundo. (SANTOS, 2002).

A partir das discussões acerca do trabalho com a memória e a cultura, que culminaram na Mesa Redonda de Santiago do Chile, em 1972, e seus desdobramentos, a educação museal assume um novo compromisso com a realidade social e com as transformações contemporâneas. A proposta político-pedagógica do museu deve ser fundamentada no respeito à diversidade cultural e na construção participativa e democrática do conhecimento. Segundo essa concepção, as ações educativas em museus têm o objetivo de construir uma educação comprometida com a transformação social. No processo de aprendizagem, não basta saber o que são os bens musealizados do museu, é preciso compreender seu contexto social junto a uma consciência crítica e abrangente da realidade que o cerca.

O Programa Educativo e Cultural, os educadores e os públicos

É uma prática comum iniciar-se o trabalho dos educadores apenas quando a exposição está em vias de inauguração. Dessa forma, a ação educativa fica limitada à sua elaboração somente a partir da leitura e interpretação do educador sobre a exposição e os catálogos. É fundamental, no entanto, que o educador participe de todo o processo, o que significa participar da construção de exposições, desde a concepção até a avaliação, passando pelo trabalho de pesquisa, o planejamento da disposição do acervo e dos textos, bem como de seu conteúdo, da altura das legendas e vitrines e os possíveis circuitos, contribuindo, assim, para uma concepção mais ampla e transversal da exposição.

O programa terá de estar sempre relacionado com os demais programas do Plano Museológico. Exemplo disso é a previsão no Programa de Financiamento e Fomento de atividades que demandam uma estrutura e recursos que devem ser assegurados, como a preocupação com o transporte para estudantes ou com a aquisição de materiais para realizar oficinas.

O Programa Educativo e Cultural deve compreender a diversidade dos projetos e das atividades educativas e culturais desenvolvidos no museu, destinados a diferentes públicos e articulados com redes e parcerias. É importante a elaboração participativa do programa, em que a equipe do museu, a partir da perspectiva dos diferentes setores — museologia; educativo e cultural; comunicação; pesquisa; arquivo; biblioteca; expografia; imagem institucional, etc.—, e também de seus parceiros e da comunidade, compreendam qual a concepção de educação que se pretende e como ela será expressa nas suas atividades.



Ação educativa no Museu Lasar Segall (MLS/SP/Ibram/MinC)



Ação educativa no Museu Imperial (MI/RJ/Ibram/MinC)

De acordo com os dados da publicação Museus em Números (2011), quase metade dos museus brasileiros (48,1%) possui um setor específico para ações educativas. Contudo, a existência de um setor dedicado ao planejamento, desenvolvimento e à realização de atividades educativas, embora importante, não é determinante para a realização dessas ações. Em relação a essa temática, Maria Célia T. M. Santos ressalta que:

> É necessário compreender que não é somente o setor educativo do museu o responsável pelos programas com as escolas; a operacionalização das programações pode ser responsabilidade de um setor específico, ou de vários setores em interação. O que é mais importante compreender é que todas as ações museológicas devem ser pensadas e praticadas como ações educativas e de comunicação, mesmo porque, sem essa concepção, não passarão de técnicas que se esgotam em si mesmas e não terão muito a contribuir para os projetos educativos que venham a ser desenvolvidos pelos museus, tornando a instituição um grande depósito para guarda de objetos (SANTOS, 2008, p. 141).

As equipes dos museus convivem com o desafio constante de estimular a produção, fruição e valorização das expressões culturais pela população e de realizar um trabalho de qualidade para os públicos atendidos. Independentemente da idade e dos públicos que recebe, como famílias, terceira idade, EJA, grupos em situação de risco ou de vulnerabilidade social, além do escolar, que na maioria das instituições é o mais numeroso e frequente, é essencial que o museu disponha de uma ferramenta comunicativa que o legitime como um espaço de identidade cultural. Várzea (2012, p. 9) destaca que é "justamente na maneira como é comunicada a mediação do objeto cultural que se dá a potencialização da capacidade de fruição, interação e apreensão do repertório cultural do museu". Assim, hoje em dia o museu é desafiado a repensar as formas de comunicar o seu acervo para o público em geral, em diálogo sempre constante com a comunidade que o envolve.

Conforme demonstram inúmeros estudos, o **público escolar** é um dos mais presentes nos museus, cabendo, portanto, às equipes definirem estratégias para o planejamento de atividades em conjunto com a escola. É fundamental planejar de forma criativa, junto com o professor, o **antes**, o **durante** e o **depois** da visita ao museu. É importante ressaltar que a experiência vivida pelos alunos e professores no museu deve se diferenciar do que ocorre na escola, evitando-se mecanismos usuais utilizados no âmbito da educação formal, como avaliações, testes e exposição didática de conteúdos de forma linear. Segundo Maria Margaret Lopes (1991), no museu, diferentemente da escola, o ensino parte de um bem musealizado ou passível de musealização, valendo-se fundamentalmente da linguagem visual. Os museus organizam suas visões de mundo sobre aspectos científicos, artísticos, étnicos, históricos; sem a mesma ordem sequencial curricular da escola. Outra característica que alguns museus podem ter é a possibilidade de os visitantes escolherem o circuito expositivo a ser percorrido, bem como o tempo dedicado a cada galeria ou espaço, autonomia essa que deve ser assegurada em algum momento, mesmo com grupos de estudantes. As atividades nos museus se caracterizam muitas vezes como eventos únicos, mas que, se forem marcantes, podem motivar interesses até então impensados e despertar sentimentos adormecidos, contribuindo — juntamente com a escola — para o processo de formação educativo e cultural das pessoas.

Ação educativa no Museu do Ouro (MO/MG/Ibram/MinC)





Ação educativa no Museu da Abolição (MAB/PE/Ibram/MinC)



Ação educativa no Museu Regional Casa dos Ottoni (MRCO/MG/Ibram/MinC)

Além do público escolar, torna-se cada vez mais fundamental o estabelecimento de um vínculo entre o museu e a comunidade à sua volta, criando relações de complementaridade, reconhecimento, identificação e memória local. O museu deve se apresentar como um canal efetivo de comunicação local de ações educativas, de inclusão social e de interações. Para que um museu exerça a sua função social, seus espaços devem ser explorados e constantemente ressignificados e reinterpretados por seus funcionários e visitantes.

Projetos inovadores e diferenciados têm sido elaborados e desenvolvidos no intuito de mobilizar as potencialidades educativas e culturais do acervo do museu, multiplicando as possibilidades de práticas educativas relacionadas ao território, às tradições, às paisagens, aos costumes e às identidades. Assim, busca-se a criação e o aperfeiçoamento de novas metodologias de trabalho, a partir de ações educativas que considerem o bem cultural das comunidades locais como um vetor para seu próprio desenvolvimento e para o exercício da cidadania, respeitando a diversidade étnica e cultural desses grupos.

Essa abordagem, também conhecida como museologia social, habilita novos protagonistas a registrarem, preservarem e compartilharem suas memórias, garantindo voz aos grupos historicamente silenciados nos discursos de muitos museus. Segundo Mario Chagas:

> A museologia social [...] está comprometida com a redução das injustiças e desigualdades sociais; com o combate aos preconceitos; com a melhoria da qualidade de vida coletiva; com o fortalecimento da dignidade e da coesão social; com a utilização do poder da memória, do patrimônio e do museu a favor das comunidades populares, dos povos indígenas e quilombolas, dos movimentos sociais, incluindo aí, o movimento LGBT, o MST e outros (CHAGAS, 2014, p. 17).

Exercer o direito à memória é ter sua história preservada, contada e exposta pelos sujeitos afetos a esta, bem mais que apenas narrá-la. Segundo Freire,

> o fato de me perceber no mundo, com o mundo e com os outros me põe numa posição em face do mundo que não é de quem nada tem a ver com ele. Afinal, minha presença no mundo não é a de quem a ele se adapta, mas a de quem nele se insere. É a posição de quem luta para não ser apenas objeto, mas sujeito também da História (FREIRE, 1996, p. 54).

Como elaborar o Programa Educativo e Cultural

A estrutura do Programa Educativo e Cultural pode ter diversos formatos. A metodologia de elaboração do programa e a periodicidade de sua revisão vão depender da dinâmica do museu e dos sujeitos que dela participam. Porém, é importante se considerar e se ater a alguns itens no programa:

- Diagnóstico.
- Estudo dos públicos.
- Projetos.
- Indicadores e instrumentos de avaliação.

Diagnóstico do Programa Educativo e Cultural

Para iniciar a elaboração do programa, é necessário compreender como está o lugar da educação no museu. Assim, listamos algumas perguntas diagnósticas fundamentais para o conhecimento sistematizado nessa área, a fim de organizar as ações futuras.

a) No que diz respeito à concepção das ações:

- Quais atividades educativas e culturais o museu realiza?
- Como surgiram essas atividades? Quem demandou (diretor, equipe do museu, algum público específico, alguma Lei, algum projeto governamental, edital, convênio, etc.)?
- Há atividades realizadas em parceria e interação com outros setores do museu, como a museologia, o arquivo, a biblioteca, o setor de imagem institucional, etc.? Se sim, como são concebidas e desenvolvidas? Há formação específica por parte do setor educativo para que os profissionais dos outros setores participem das atividades propostas? Quais?
- Existe uma concepção de educação definida e um referencial teórico que embasem as ações educativas do museu?
- O Programa Educativo e Cultural comunica o acervo de acordo com a vocação do museu?
- O trabalho educativo e cultural do museu desperta o raciocínio crítico-interpretativo do público em relação ao acervo do museu? Como isso é feito?
- De que forma as ações desenvolvidas contribuem para a inclusão social?
- Como é o planejamento dos projetos e das atividades educativas?
- O museu realiza pesquisa na área de educação em museus? Há produção e publicação de material sobre educação em museus? Se sim: Qual o formato desse material? Essas publicações têm efeito multiplicador? De que forma?

b) No que diz respeito à execução das ações:

- Existe um setor educativo e cultural no museu? Se sim, ele está hierarquicamente ligado a algum outro setor ou departamento? Existe um espaço físico específico para ele?
- Quantos profissionais e estagiários trabalham nas ações educativas? Eles trabalham exclusivamente para isso?
- Qual o perfil para se trabalhar como educador no museu? É necessária formação específica em determinada área? Se sim, qual a área?
- Há incentivo à qualificação e capacitação dos trabalhadores no museu? Se sim, como são feitas? Há um planejamento anual?
- Há verba específica destinada às atividades educativas?
- Como é feita a divulgação das ações educativas? Quais meios de divulgação (direta com os públicos e parceiros, rádio, TV, internet, etc.) que utilizam?
- O museu possui algum espaço virtual e de comunicação específico sobre suas atividades educativas e culturais?
- O museu trabalha a acessibilidade nas práticas educativas? Se sim, essas ações são voltadas para que tipo de acesso (social, financeiro, escolaridade, físico, cognitivo, etc.)?
- Há uma preocupação com a sustentabilidade, seja ecológica, econômica ou social, no planejamento e execução das atividades educativas e culturais? Se sim, quais são as ações realizadas?

c) No que diz respeito à avaliação e aos resultados das ações:

- As ações educativas e culturais são documentadas (por fotografia, vídeos, relatórios, listas, planilhas, etc.)? Se sim, descreva.
- Existe alguma organização de memória, registro ou cadastro das ações? Se sim, como esses dados são trabalhados?
- Existem indicadores de resultado preexistentes das ações? Se sim, quais são eles e como são verificados? Se não, há outras formas de verificar os resultados alcançados com as ações? Quais?
- Há iniciativas de compartilhamento e divulgação de dados e experiências educativas? Se sim, como são feitas?
- O museu realiza avaliações com os públicos depois de participarem das ações educativas? Se sim, como são feitas? Que instrumentos utilizam?
- Existem momentos em que a equipe se reúne depois das ações para fazer uma avaliação? Se sim, é feito um registro delas?

d) No que diz respeito às parcerias, à relação museu-comunidade e à relação museu-escola:

- Há participação da comunidade na construção de propostas para as atividades e projetos do Programa Educativo e Cultural? Se sim, como é essa participação? Se não, como o museu poderia trabalhar para buscar esse envolvimento?
- O museu realiza atividades educativas e culturais em relação aos calendários anuais de eventos locais?
- Alguma ação educativa e cultural é realizada por meio de parcerias externas (ONGs, prefeitura, comércio, agências turísticas, igreja, associações, instituições privadas, etc.)? Se sim, o que envolve essa parceria?
- O museu participa de alguma rede ou sistema que contribui para sua integração e seu intercâmbio com outras instituições? Se sim, qual(is)? O que essa integração traz de benefício para a área educativa?
- Como é a relação do museu com as escolas? Que ações são desenvolvidas com as escolas? Como é feito o planejamento das ações?
- O museu tem projetos de ações contínuas com as escolas da comunidade? Como é o trabalho com os professores?

Estudo dos públicos

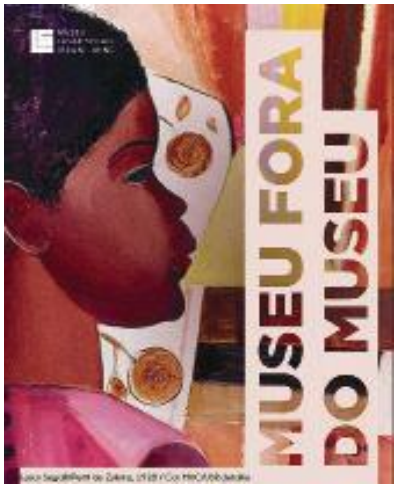
O museu, ao pensar o Programa Educativo e Cultural, deve começar considerando a diversidade de públicos. As exposições devem integrar, desde o início, o ambiente físico (a exposição e seus recursos plásticos, sensoriais, tecnológicos, cenográficos, etc.), as expectativas e os desejos dos visitantes sobre as temáticas tratadas e o contexto social do museu — tanto nas interações sociais ocorridas durante as visitas como na relação extramuros com a comunidade em seu entorno. Para isso, faz-se necessário pesquisar o público do museu para conhecer seus visitantes e seu público potencial, visando a entender como ocorre a comunicação em um espaço de educação não formal.

Assim, pode-se pensar em diversas formas de trabalhar as atividades com os diferentes tipos de públicos (escolar, idosos, crianças, adolescentes, turistas, pessoas com necessidades especiais, comunidade do entorno do museu, funcionários do museu, pessoas em situação de risco e vulnerabilidade social, etc.), sempre tentando compreender como as estratégias educativas e culturais podem afetar o comportamento e as percepções do visitante, levando-o a uma postura crítica de construção ativa do conhecimento.

No programa é importante descrever quem é esse público que frequenta e outros potenciais que poderiam visitar ou ser estimulados a participar das atividades do museu. Quais são as características desses públicos? Faixa de renda, idade, gênero, etnia, credo, costumes, se mora longe ou perto do museu, quais são seus interesses, etc.?

Projetos

Os projetos são o coração do programa. É neles que são descritas as atividades que são realizadas ou que se pretende realizar naquele período de vigência do programa. É importante prever os projetos que se deseja realizar no ano a partir de um cronograma. A estrutura básica do projeto deve incluir: justificativa, objetivos, descrição, públicos-alvo, periodicidade, cronograma, metodologia, atividades e ferramentas, recursos materiais e humanos necessários, e avaliação.



Material de divulgação de ação educativa do Museu Lasar Segall (MLS/SP/Ibram/MinC)

Levando em consideração a peculiaridade dos públicos que frequentam os museus, é possível citar ferramentas e atividades educativas que são recorrentes nos projetos. As atividades são criadas a partir da realidade local e dependerão do contexto sociocultural, das demandas e características do público. Já as ferramentas são diferentes meios para realizar as atividades. Por exemplo, ao utilizarmos uma mesma ferramenta, podemos realizar atividades diferentes para segmentos de público distintos, para um público adolescente ou para um público infantil, como é o caso dos jogos. Porém, o fato de se utilizar ferramentas não garante que a ação realizada seja educativa. A forma como se as utiliza é que favorece a conexão educativa.

Algumas ferramentas são mais informativas, outras são mais lúdicas — o importante é saber utilizá-las nas atividades, dependendo do público e da missão do museu. Também importa termos em mente que estamos nos referindo a diferentes tipos de museus: históricos, artísticos, científicos, de meio ambiente, arqueológicos, etnográficos, museus comunitários, de imagem e som, de artes e ofícios; museus de acervo físico ou de acervo imaterial. Diante disso, listamos alguns exemplos de ferramentas e atividades recorrentes nos museus:

a) Ferramentas:

- painéis expositivos
- guias, folhetos didáticos, catálogos e fôlderes
- aplicativos de celular e videogames
- audioguia
- sites e blogs educativos
- jogos (eletrônicos e concretos)
- dinâmicas
- maletas pedagógicas
- experimentos científicos



Material educativo do Museu Histórico Nacional (MHN/RJ/Ibram/MinC)



Materiais educativos do Museu da República (MR/RJ/Ibram/MinC)

b) Atividades:

- visitas orientadas/mediadas
- ateliês
- conferências, seminários, palestras
- exposições itinerantes
- encontros com professores
- oficinas e cursos
- visitas dramatizadas
- visita tátil, olfativa, sensorial
- programas para famílias
- colônia de férias
- exibição de filmes
- intervenções artísticas na cidade
- promoção de eventos, como peças, apresentações, festas
- contação de histórias

A atividade educativa mais recorrente nos museus são as visitas, que podem ser mediadas ou não, assim é importante que as pessoas que lidam com o educativo pensem em ferramentas e atividades para ambos os tipos de visitas. Além disso, é importante pensar na formação e treinamento daqueles que farão a mediação.

> A ação do mediador é focada no diálogo e na troca com o público e no estímulo ao compartilhamento das diferentes percepções e pontos de vista. A mediação em museus é a prática educativa que privilegia a troca de saberes, a construção dos significados por meio das percepções subjetivas e da experimentação, que levam à construção de conhecimento. Em contraposição à ideia de "visita guiada", caracterizada por um roteiro bem delimitado e decorado em que se pressupõe um público "que não sabe", a mediação parte do pressuposto de que o "público sabe também", buscando estabelecer nexos, sustentar alguns conflitos e estimular que o público se aproprie e ressignifique os museus e seus acervos. Em síntese, na prática de mediação "o visitante não é apenas depositário, mas produtor de conhecimento". (GAMA, 2013, p. 37).

Indicadores e instrumentos de avaliação

O Programa Educativo e Cultural e cada projeto individualmente precisam, ao fim do processo, passar por uma fase de avaliação, momento em que se analisa se os objetivos foram alcançados e quais resultados foram obtidos com a realização das ações, respondendo-se às seguintes perguntas: Chegamos aos resultados esperados? Alcançamos o que queríamos fazer? Se não, por quê?

Mas para que se possa fazer uma avaliação final, é preciso — antes de realizar a ação, no momento do planejamento — prever como medir os objetivos esperados e como averiguar se foram alcançados.

Chamamos de "indicador de desempenho" a medida que identifica se os resultados esperados foram atingidos e que descreve quão bem um projeto ou programa está sendo cumprido. O indicador pode ser quantitativo, por exemplo: número de participantes alcançados, horas-atividades realizadas, número de escolas atingidas, quantidade de oficinas realizadas, número de mediações feitas; ou qualitativo: interatividade com a exposição, aquisição de conhecimento, quebra de expectativa, acessibilidade, alcance de públicos diferentes, vivência na diversidade cultural, ampliação de experiências sensoriais.

Para conferir se o indicador foi alcançado, é preciso ter um instrumento de verificação. Os indicadores podem ser averiguados a partir dos ingressos vendidos, inscrição nos eventos, questionários, entrevistas, observação, relatório dos profissionais e outras formas de avaliação que a equipe precisa prever antes da realização da ação. É importante também manter uma regularidade e padronização desses indicadores, para que seja possível calcular, em longo prazo, os resultados obtidos e seu impacto e onde é preciso intervir para que os resultados sejam melhorados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Lei nº 11.904 de 14 de janeiro de 2009**, que institui o Estatuto de Museus e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11904.htm. Acesso em 31 de outubro de 2016.

CHAGAS, Mario; GOUVEIA, Inês. **Museologia social: reflexões e práticas (à guisa de apresentação)**. Cadernos do CEOM Centro de Memória do Oeste de Santa Catarina. Ano 27, n. 41, dez. 2014.

DOCUMENTO preliminar do Programa Nacional de Educação Museal, 2014. Disponível em: http://pnem.museus.gov.br/wp-content/uploads/2014/02/DOCUMENTO-PRELIMINAR.pdf. Acesso em: 20/02/2015.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GAMA, Rita. **Algumas questões para a educação em museus.** In: RANGEL, Aparecida et al. (orgs.): Anais do I Seminário de Mediação do Projeto Museus de Ideias; Rio de Janeiro: Museus Castro Maya, 2013.

LOPES, Maria Margaret. **A favor da desescolarização dos museus**. Revista Educação & Sociedade, São Paulo, n. 40, dez. 1991.

MUSEUS EM NÚMEROS. Instituto Brasileiro de Museus. Brasília: Ibram, 2011.

SANTOS, Maria Célia T. Moura. **A formação do museólogo e o seu campo de atuação**. Cadernos de Sociomuseologia, Lisboa, v.18, n.18, jun. 2002. Disponível em: http://revistas.ulusofona.pt/index.php/cadernosociomuseologia/article/view/365. Acesso em: 15 de julho de 2016.

_____. **Encontros museológicos: reflexões sobre a museologia, a educação e o museu**. Rio de Janeiro: MinC/Iphan/Demu, 2008.

VÁRZEA, Mariana. **Todos estão convidados**. In: MENDES, Luis Marcelo (org). Reprograme – Comunicação, branding e cultura numa nova era de museus. Edição 1.6. Nov. 2012.

6. PROGRAMA DE PESQUISA

Definição e abrangência

A dimensão da pesquisa é fundamental no cotidiano do museu, pois perpassa várias de suas atividades. Para preservar o acervo e disponibilizar informação para seus públicos, o museu necessita conhecê-lo em profundidade, o que exige uma atividade prévia de pesquisa sobre o acervo musealizado e sobre a temática própria do museu.

A montagem de exposições de longa duração, curta duração, itinerantes e virtuais, as atividades educativas e culturais, e as de difusão e comunicação também pressupõem uma preparação prévia, que envolve uma etapa de pesquisa. O que se observa, portanto, é o caráter sistêmico e interdisciplinar do Plano Museológico, sendo a pesquisa uma das bases do museu, sem a qual a instituição torna-se frágil em conteúdo e nas relações com as demais funções de preservação e comunicação do seu patrimônio cultural.

Pensar a pesquisa no museu é compreender que a instituição, com acervo e temática específicos, é uma fonte de conhecimento, de informações geradas pela equipe técnica e disponibilizada para seus públicos, que variam desde estudantes, turistas, comunidade local, pessoas em busca de lazer e cultura, até um público mais especializado, com interesse voltado para a pesquisa científica, que também pode se apropriar do acervo e temática do museu para suas pesquisas e encontrar neles uma rica fonte documental e de reflexão. Vemos, então, que o museu tanto pode realizar atividade de pesquisa internamente (para as suas atividades diárias), quanto pode auxiliar as pesquisas de pessoas e instituições externas.

Além da pesquisa de conteúdo relacionada ao acervo musealizado e à temática específica do museu, também é importante que o museu realize pesquisa sobre seu público (e sobre o seu não público, formado por aqueles grupos de pessoas que não visitam o museu). O Ibram, por meio da Resolução Normativa nº 03, de 19 de novembro de 2014, definiu os critérios e os procedimentos a serem observados pelos museus brasileiros para o envio dos dados e informações relativos ao quantitativo anual de visitação.

Partindo-se da ideia de que o museu quer se comunicar com seus públicos, é fundamental conhecê-los, descobrindo quem eles são, o que eles buscam no museu e se estão satisfeitos com o que encontram. Em consonância com a missão do museu, seus objetivos e os resultados que obtiver dessa pesquisa, a instituição pode definir os públicos que considera prioritários (determinados públicos-alvo). Esses dados podem revelar necessidades de adequações de estrutura e atividades, visando a melhorar o atendimento aos públicos do museu. A partir dessa pesquisa, inúmeras outras atividades (relacionadas a outros programas, como o Programa Educativo Cultural e o Programa de Difusão e Comunicação) poderão ser direcionadas aos públicos que se quer atingir e cativar.

Diagnóstico do Programa de Pesquisa

Para a elaboração de um Programa de Pesquisa em um museu, faz-se necessário, primeiramente, desenvolver um diagnóstico da situação atual do museu:

a) Existe um levantamento bibliográfico, a fim de se conhecer a produção textual do museu ou de demais pesquisadores sobre:

- A temática do museu?
- A história do museu?
- Seu acervo?
- Seus personagens principais?
- A comunidade na qual se insere?
- As diversas atividades educativas e comunitárias e seus impactos na região?
- Seus públicos?
- Os impactos econômicos que produz na região na qual se localiza (turismo, geração de emprego direto ou indireto), etc.?

b) Existe documentação sobre o acervo musealizado?

c) Qual é o público que majoritariamente visita o museu: Estudantes da Educação Infantil e do Ensino Fundamental? Estudantes do Ensino Médio? Educação de Jovens e Adultos? Universitários e pesquisadores? Turistas? A comunidade da cidade em geral? Pessoas em busca de lazer e cultura?

d) Quanto à estrutura etária da população, qual é o público que majoritariamente visita o museu: Jovens (do nascimento até os 19 anos)? Adultos (entre 20 e 59 anos)? Idosos (a partir dos 60 anos)?

e) Quais são os públicos que o museu não está alcançando e desejaria alcançar?

Percebemos, portanto, que a elaboração do diagnóstico da área de pesquisa do museu envolve analisar material bibliográfico, públicos, acervo, atividades, etc. Nesse caso, essa já seria uma primeira atividade de pesquisa, com um caráter inicial e instrumental, visando a um efeito prático imediato: um retrato mais real e abrangente do museu para a elaboração do Plano Museológico. É importante observar, mais uma vez, que a pesquisa também possui interface com os outros programas do Plano Museológico (Acervos, Exposições, Educativo e Cultural, Arquitetônico-Urbanístico, entre outros). Por isso, a elaboração do Programa de Pesquisa não pode ser feita sem considerá-los.

Metodologia para a elaboração do Programa de Pesquisa

A partir dos resultados do diagnóstico, a equipe do museu saberá quais tipos de pesquisa precisa realizar. A definição do planejamento conceitual combinada com os resultados obtidos pelo diagnóstico da situação do museu apontarão as lacunas e necessidades a serem supridas com a pesquisa. Assim, a equipe do museu saberá quais pesquisas precisa elaborar.

- Pesquisas para suprir as necessidades do museu: destinadas a gerar informações acerca do acervo e da temática do museu, disponibilizando-as para os visitantes por meio de exposições de longa duração, curta duração, itinerantes e virtuais, atividades educativas e culturais, publicações, página eletrônica e outros meios.



Publicações Ibram/MinC

- Pesquisas sobre os públicos do museu: destinadas a gerar informações sobre os diversos públicos frequentadores, para que o museu estabeleça meios de comunicação e interação adaptados a cada um dos perfis de público.

A partir de 2006 — fruto da parceria entre o Museu da Vida, a Casa de Oswaldo Cruz, a Diretoria Regional de Brasília da Fundação Oswaldo Cruz, o Departamento de Museus do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, com colaboração da Escola Nacional de Ciências Estatísticas (Ence) e o Museu de Astronomia e Ciências Afins —, foi desenvolvido o Observatório de Museus e Centros Culturais

(OMCC), um programa de pesquisa e serviços sobre os museus e instituições afins. A proposta consiste na criação de um sistema, em rede, de produção, reunião e compartilhamento de dados e conhecimentos diversos sobre os museus em sua relação com a sociedade. Reúne instituições culturais variadas, promovendo o intercâmbio entre museus de arte, de ciência, e demais classificações temáticas do campo cultural.

Outra iniciativa de pesquisa de público é o Observatório Ibero-Americano de Museus (OIM), lançado em abril de 2016, que objetiva contribuir para que os museus ibero-americanos conheçam melhor seus visitantes, e, consequentemente, reúnam dados para que realizem projetos e ações mais direcionadas e eficazes, por meio de um sistema de coleta de dados de público de museus.

- Pesquisas voltadas à produção e divulgação de conhecimento, ou auxílio às pesquisas de pessoas e instituições externas: destinadas a atingir um público especializado e interessado na temática e no acervo do museu, por meio de publicação de livros, catálogos, artigos e ensaios em periódicos científicos, participação em encontros, simpósios e seminários acadêmicos, e digitalização de acervos para compartilhamento de informações.



Encontro com o campo museológico (Ibram/MinC)

As pessoas

Como todas as demais atividades dos museus, as atividades de pesquisa devem estar em consonância com o Programa de Gestão de Pessoas. Ainda que para a realização das atividades de pesquisa não seja necessário que o museu tenha um setor de pesquisas formalmente estabelecido, é essencial identificar quem são os indivíduos das diversas áreas do museu responsáveis por realizar as pesquisas. Por vezes, nos museus com recursos humanos reduzidos, um mesmo profissional pode realizar tarefas de diferentes programas. Na falta de profissionais para realizá-la, pode-se tentar a contratação ou estabelecer parceria com instituições interessadas em participar da pesquisa, como é o caso de universidades, institutos de pesquisas e escolas.

Formação de linhas de pesquisa

A depender das necessidades, das temáticas e da abrangência de um museu, poderão ser realizados inúmeros projetos de pesquisa. Para lhes dar melhor definição, objetivo e direcionamento, poderão ser criadas uma ou mais linhas de pesquisa.

Segundo o Diretório dos Grupos de Pesquisa no Brasil, do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), uma linha de pesquisa abarca temas aglutinadores de estudos, que se fundamentam em tradição investigativa, de onde se originam projetos, cujos resultados guardam afinidades entre si. Um projeto de pesquisa é uma investigação com início e fim definidos, fundamentada em objetivos específicos, visando à obtenção de resultados, de causa e efeito ou colocação de fatos novos em evidência.



Capa do Anuário do Museu Nacional de Belas Artes (MNBA/RJ/Ibram/MinC)

Estudos de Caso

A fim de ilustrar o tema, citaremos exemplos de ações desenvolvidas pelos museus do Instituto Brasileiro de Museus (Ibram).

O Museu Nacional de Belas Artes (MNBA) tem seis linhas de pesquisa formalizadas em seu Plano Museológico: Arte Brasileira do Século XIX; Arte Brasileira Moderna; Arte Europeia — Século XVII ao XIX; Educação patrimonial; Educação estética; Conservação de acervos e novas tecnologias.



Arquivo Histórico do Museu
Casa de Benjamin Constant
(MCBC/RJ/Ibram/MinC)

Na linha "Arte Brasileira do Século XIX", existem inúmeros projetos de pesquisa em desenvolvimento, como a "Coleção D. João VI", que visa a estudar o tema, realizar uma exposição e divulgar a coleção de obras herdadas de D. João VI, que configura uma das origens do acervo do MNBA; "Os Panoramas do Rio de Janeiro segundo Vitor Meireles de Lima", cujo objetivo é revisitar e atualizar os artigos publicados nos anuários do MNBA dos últimos 50 anos; "Audioguia da Galeria de Arte Brasileira do Século XIX", que visa a proporcionar aos visitantes um roteiro trilíngue comentado (português, espanhol e inglês) da galeria de arte brasileira do século XIX do MNBA.

Sobre uma possível tipologia das pesquisas realizadas nessa linha de pesquisa em "Arte Brasileira no século XIX", podemos citar tanto aquelas destinadas a suprir as atividades do museu (como a "Coleção D. João VI" e o "Audioguia da Galeria de Arte Brasileira do Século XIX"), quanto pesquisas voltadas à divulgação de conhecimento e ao auxílio de pesquisas externas (como é o caso de "Os Panoramas do Rio de Janeiro segundo Vitor Meireles de Lima").

Na linha "Arte Brasileira Moderna", são desenvolvidas outras pesquisas, como "Coleção de obras da artista Renina Katz".

O Museu Casa de Benjamin Constant apresenta tanto pesquisas para suprir as atividades diárias do museu, quanto outras de divulgação de conhecimento e auxílio a pesquisas externas: "Museu Casa de Benjamin Constant" foi apresentada no III Encontro Luso-Brasileiro de Museus Casa; enquanto "A Guerra do Chaco nos documentos do General Pery Constant Beviláqua", ainda em fase inicial, tem potencial para gerar exposições, livros, fôlderes e outros materiais importantes para a área.





Banner de divulgação do Arquivo Histórico e Biblioteca do Museu Casa de Benjamin Constant e fachada do Museu Casa de Benjamin Constant (MCBC/RJ/Ibram/MinC)

As pesquisas aplicadas mais diretamente ao cotidiano do museu são: "Pesquisa do acervo documental e inventário museológico", que buscou indicar temas para publicações e exposições e para a finalização do inventário museológico; e "Vinte e cinco anos do Museu Casa de Benjamin Constant", realizada para fornecer subsídios para futura elaboração e publicação de um caderno educativo, de um catálogo e uma exposição comemorativa pelos 25 anos do Museu Casa de Benjamin Constant.

Embora o museu não tenha linhas de pesquisa incluídas em seu Plano Museológico, o arquivo documental do museu tornou-se recentemente o "Centro de documentação do Império e da República", permitindo pesquisas em inúmeras áreas.

O atendimento aos pesquisadores externos revela o potencial de pesquisa do museu nos mais variados temas. Pesquisadores da Universidade Federal Fluminense, do Museu do Índio e do Instituto Federal do Rio de Janeiro buscaram o acervo do Museu Casa de Benjamin Constant para estudos sobre temas

como: a formação de intelectuais militares; a produção pedagógica de intelectuais ligados ao exército; Projeto Memória Marechal Rondon; assistência farmacêutica e família no século XIX.

Outra iniciativa é o caso do Museu Casa da Hera, em Vassouras, no Rio de Janeiro, que atende uma diversidade de públicos. O trabalho de pesquisa está diretamente relacionado às atividades educacionais e culturais do museu, a exemplo do atendimento ao público universitário, que visa a auxiliar as atividades voltadas à pesquisa externa. Esse atendimento é realizado desde 2011, quando a equipe do museu recebeu professores e alunos do Curso de Moda de diversas universidades, como a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), a Universidade Veiga de Almeida (UVA) e o Centro Universitário de Brusque (Unifebe), para visitas que têm por objetivo conhecer o museu e, em especial, parte de sua coleção de indumentária do século XIX.

Em 2012, o Museu Casa da Hera recebeu diversos especialistas da área de conservação de têxteis, como a Sra. Katia Johansen, presidente do Comitê de Indumentária do ICOM, a Sra. Izabel Alvarado, curadora de vestuário do Museo Histórico Nacional de Santiago, Chile, e a Sra. Rita Andrade, que é professora da Universidade Federal de Goiás e trabalha como consultora de coleções de indumentária. A visita contribuiu para o intercâmbio de conhecimento sobre o tema.



Visita técnica, ao Museu Casa da Hera, de especialistas na área de conservação de têxteis (MCH/RJ/Ibram/MinC)



Visita técnica ao Museu Casa da Hera (MCH/RJ/Ibram/MinC)

Considerações

Conclui-se assim que a pesquisa é uma ação diversa e ao mesmo tempo fundamental para a realização de todo o trabalho desenvolvido nos museus, e deve, necessariamente, ser pensada em conexão e equilíbrio com as ações de preservação e comunicação, possibilitando o cumprimento das funções básicas dos museus.

BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Adriana Mortara. **Estudos de público: a avaliação de exposição como instrumento para compreender um processo de comunicação**. Revista do Museu de Arqueologia e Etnologia, São Paulo: USP, n. 5, p. 325-334, 1995.

_____. **Os públicos de museus universitários**. Revista do Museu de Arqueologia e Etnologia da USP, São Paulo, nº 12 p. 205-217, 2002. Disponível em: http://www.revistas.usp.br/revmae/article/view/109446/107923. Acesso em 30 de novembro de 2016.

_____. **Quem visita nossos museus? Pesquisa de público no Brasil.** Palestra apresentada na Oficina de trabalho, Observatório de públicos de museus e centros de ciência, 2003. (mimeo.)

_____. **Os visitantes do Museu Paulista: um estudo comparativo com os visitantes da Pinacoteca do Estado e do Museu de Zoologia**. Anais do Museu Paulista, São Paulo, v. 12, p. 269-306, 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/anaismp/v12n1/20.pdf. Acesso em 30 de novembro de 2016.

_____. **O contexto do visitante na experiência museal: semelhanças e diferenças entre museus de ciência e de arte**. História, Ciência e Saúde. Manguinhos, Rio de Janeiro, v. 12, p. 31-53, 2005. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-59702005000400003. Acesso em 30 de novembro de 2016.

_____; LOPES, Maria Margaret. **Modelos de comunicação aplicados aos estudos de públicos de museus**. Revista de Ciências Humanas, UNITAU, v. 9, n. 2, p. 137-145, jul./dez. 2003.

AVALIAÇÃO e estudos de públicos no Museu da Vida. Cadernos do Museu da Vida. Rio de Janeiro: Museu da Vida, 2003.

BRUNO, Maria Cristina O. **O Museu do Instituto de Pré-História: um museu a serviço da pesquisa científica.** Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1984, 330 p.

CABRAL SANTOS, Magaly de Oliveira. **Pesquisa em museologia e seus diferentes vetores acadêmicos: desafios para os museus contemporâneos.** Boletim do Serviço Educativo do MASP, São Paulo: MASP, set. 2003.

CARVALHO, Rosane Maria Rocha de. **Exposição em museus e a relação com o público: o processo de comunicação e transferência da informação**. Interdiscursos da Ciência da Informação: Arte, Museu e Imagem. Rio de Janeiro: IBICT/DEP/DDI, 2000.

_____. **As pesquisas de público no Museu Histórico Nacional**. Anais do Museu Histórico Nacional. v. 34, p. 393-412, 2002.

_____. **As transformações da relação museu e público: a influência das tecnologias da informação e comunicação no desenvolvimento de um público virtual**. 215 p. Tese (Doutorado) − ECO/UFRJ-IBICT, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: http://repositorio.ibict.br/bitstream/123456789/693/1/rosane2005.pdf. Acesso em 30 de novembro de 2016.

CURY, Marilia Xavier. **Comunicação e pesquisa de recepção: uma perspectiva teórico metodológica para os museus**. História, Ciências, Saúde – Manguinhos, v. 12 (suplemento), p. 365-80,2005.

DIRETÓRIO DOS GRUPOS DE PESQUISA NO BRASIL – LATTES/CNPQ. Disponível em: http://lattes.cnpq.br/web/dgp/glossario;jsessionid=bIH+isgoLJ11cSjDpy+Yj7-G.undefined?p_p_id=54_INSTANCE_QoMcDQ9EVoSc&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-3&p_p_col_count=1&_54_INSTANCE_QoMcDQ9EVoSc_struts_action=%2Fwiki_display%2Fview&_54_INSTANCE_QoMcDQ9EVoSc_nodeName=Main&_54_INSTANCE_QoMcDQ9EVoSc_title=Linha+de+pesquisa. Acesso em 30 de novembro de 2016.

IBRAM. **Resolução Normativa nº 03 de 19 de novembro de 2014**, que dispõe sobre a regulamentação de dispositivos do Decreto nº 8.124/2013 quanto à obrigatoriedade do envio ao Instituto Brasileiro de Museus do quantitativo anual de visitação dos museus e estabelece outras providências. Disponível em: http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2014/11/ResolucaoNormativa3_ContagemPublico.pdf. Acesso em 31 de outubro de 2016.

KÖPTCKE, Luciana Sepúlveda; CAZELLI, Sibele; LIMA, José Matias de. **Museus e seus visitantes: relatório de pesquisa perfil-opinião 2005**. Brasília: Gráfica e Editora Brasil, 2008. 76 f.

MAST Colloquia v. 7. **Museu: Instituição de pesquisa**. Rio de Janeiro: MAST, 2005.

POSSAMAI, Zita Rosane. **A pesquisa no museu**. In: Ciências e letras. Revista da Faculdade Porto-Alegrense de Educação, Ciências e Letras, nº 31 (jan/jun 2002).

7. PROGRAMA ARQUITETÔNICO-URBANÍSTICO

Definição e abrangência

A arquitetura é síntese da dicotomia entre arte e técnica, expressa pelo trabalho de conceber espaços que abrigam as atividades humanas. Esse conceito se extrapola no urbanismo e na sua concepção de intervenção no espaço urbano. Ambos são instrumentos necessários para que o museu seja o espaço, e integre o espaço dessa vivência humana.

> De início, ressalta-se que o termo urbanístico amplia o entendimento inicial de Programa de Arquitetura para museus, tornando explícito que desde a sua concepção, o espaço do museu não pode ser considerado encerrado em si mesmo, pois está inserido em um contexto urbano mais amplo, com o qual interage e interfere. [...]. Não há mais espaço para a separação entre museu-comunidade, museu-sociedade e, consequentemente, entre museu e cidade. (PEREIRA; KIMURA, 2014, p. 3)

De acordo com a Lei nº 11.904/2009 e o Decreto nº 8.124/2013, o Programa Arquitetônico-Urbanístico é aquele que abrange a conservação dos espaços internos e externos do museu, que deverão ser adequados ao cumprimento de suas funções, ao bem-estar de todos os partícipes, além de levar em conta os aspectos de conforto ambiental, circulação, identidade visual, possibilidades de expansão, acessibilidade física e linguagem expográfica voltadas às pessoas com deficiência.

Desse modo, o programa deverá atender às funções da instituição, sendo a arquitetura e suas variáveis os instrumentos utilizados para o bom funcionamento desta. Deverão ser considerados os aspectos de interdisciplinaridade da arquitetura, dos sistemas, do urbanismo e da museografia.

A arquitetura deve consistir na sistematização do conjunto de necessidades funcionais e sociais que caracterizam um museu: função, tipologia do edifício, número de usuários, distribuição das áreas para os usos necessários e gestão prevista. Os sistemas prediais interativos, com viabilidade técnica e econômica, são cruciais para o êxito e funcionamento de um museu.

A inserção da instituição museológica no mapa urbano deve ser analisada de modo complexo e transversal, em cumprimento à legislação urbanística municipal, em especial ao Plano Diretor e a suas leis complementares, considerando entre seus aspectos o zoneamento de usos do município. No caso da criação de novo museu, a implantação da instituição deve ser cuidadosamente analisada, e, em caso de se tratar de edificação tombada, deverão ser considerados os aspectos legais cabíveis ao conjunto edificado e seu entorno.

Considerando sua importância para o museu — conforme Fernandes (2001, p. 11), "para a maior parte dos visitantes as exposições são o museu" —, deve-se reforçar no Programa de Exposições seu caráter interdisciplinar e integrado.

Diagnóstico do Programa Arquitetônico-Urbanístico

Para se delinear o Programa Arquitetônico-Urbanístico do museu, é importante que seja feito um levantamento sobre sua situação atual. Esse diagnóstico da instituição será a etapa de coleta das informações de referência que representem as condições preexistentes, necessárias para instruir a elaboração do programa, podendo incluir os seguintes tipos de dados:

- físicos: topográficos, cadastrais (edificações, redes, etc.), geológicos, hídricos, outros;
- instalações prediais;
- informática e automação predial;
- aspectos de ergonomia, acessibilidade, conforto ambiental e sustentabilidade;
- legais e jurídicos;
- sociais/históricos: número de funcionários, público, ações educativas e culturais;
- museográficos: acervo, exposições de longa e curta duração, outros.

As respostas aos tópicos elencados nesse diagnóstico definirão os parâmetros do Programa de Necessidades, que deverá incluir as necessidades e expectativas dos usuários a serem atendidas pelos usos do museu.

> Em arquitetura, um Programa de Necessidades compreende o conjunto sistematizado de necessidades para um determinado uso de uma construção. É elaborado nas fases iniciais do projeto a fim de nortear as decisões a serem tomadas, funcionando como um dos principais determinantes do projeto. (PEREIRA, F.; KIMURA, S., 2014, p. 3)

Exemplo de Programa de Necessidades:

- Recepção
- Bilheteria
- Administração
- Sala(s) de exposição(ões) de longa duração e/ou de curta duração
- Reserva técnica
- Sala de projeção/cinema
- Sala(s) de aula/prática
- Laboratório(s)
- Pesquisas
- Sanitários
- Cozinha/copa/almoxarifado
- Biblioteca
- Arquivo
- Loja
- Estacionamento

Após a reunião de dados, deverá ser feito o estudo de viabilidade, que é constituído pela análise para a concepção da edificação e de seus elementos, instalações e componentes, ou para avaliação do museu, caso já existente. Para viabilizar as análises, são sugeridos aqui os seguintes questionamentos:

- A atual estrutura do museu atende ao Programa de Necessidades?
  No caso de um novo museu, qual é a estrutura necessária para esse atendimento?
- Como será o fluxograma de utilização dos espaços no museu?
- Qual é a relação do Programa Arquitetônico com o entorno?
  São/serão realizados estudos de acessos e fluxos?
- Há necessidade de criação, otimização ou supressão de ambientes
  nos espaços físicos?
- As questões de acessibilidade, conforto ambiental, iluminação e sustentabilidade
  foram contempladas no projeto? Ou já atendem às necessidades da instituição?
- Quais aspectos da estrutura física demandam intervenções no museu?
- As demandas já foram objeto de projeto? Em caso positivo, já foram aprovadas
  pelos órgãos competentes das esferas municipal, estadual e federal?
- Trata-se de edificação tombada? Já foram consultados os órgãos
  competentes de acordo com a legislação?
- De que forma o Programa Arquitetônico-Urbanístico se integra/integrará
  a outros programas, tais como o de Segurança, o de Acervos,
  o de Exposições e o de Acessibilidade?

Metodologia para a elaboração do Programa Arquitetônico-Urbanístico

Com o diagnóstico tendo como principal produto o estudo de viabilidade, que apresenta os limites e as possibilidades da instituição, é possível elaborar o planejamento das ações necessárias para o museu. Nesse plano, sugere-se a identificação das intervenções necessárias, dos projetos a serem desenvolvidos e de suas prioridades.

Esse planejamento necessita estar relacionado aos propósitos de preservação, comunicação e pesquisa do museu. Por isso, a reflexão na etapa do diagnóstico é tão importante. Assim, pretende-se contribuir para a elaboração de documentos úteis para a definição de prioridades, atuação das equipes técnicas e, sobretudo, para o cumprimento da função social dos museus.

O projeto dentro da arquitetura é o elemento que sintetiza e materializa todas as necessidades e possibilidades de uma obra ou instalação, a ser realizada por meio de princípios técnicos e científicos, visando à consecução de um objetivo e adequando-se aos recursos disponíveis e às alternativas que conduzem à viabilidade de sua execução. Os projetos demandados poderão ser organizados nos seguintes grupos, adequados de acordo com edificação adaptada ou museu novo:

- Projeto de arquitetura e sistemas prediais
- Projeto de conservação
  - > Manutenção
  - > Intervenções
- Projeto de museografia (interface com Programa de Exposições)

Cada um dos projetos possui etapas que permitem seu detalhamento e a evolução da reflexão a respeito do objeto e, por isso, deverá ser elaborado por profissional capacitado, conforme disserta a Lei nº 12.378, de 31 de dezembro de 2010, que regulamenta o exercício da Arquitetura e do Urbanismo. Assim, até que se tenha um projeto de possível execução, ele se divide nas seguintes etapas: Estudo preliminar (EP), Anteprojeto (AP-ARQ) e Projeto para execução (PE). Essas etapas deverão ser consideradas no planejamento estratégico e na priorização das ações, além de ser contempladas no projeto básico, em caso de licitações e contratos da Administração Pública.

Considerações

Além das ferramentas citadas, é importante compreender a relação do Programa Arquitetônico-Urbanístico com o êxito do planejamento e funcionamento da instituição. A existência de um programa que contenha um diagnóstico realista, uma metodologia bem embasada, tem como reflexo um plano de ações exequíveis, e permite, a partir dos projetos elaborados, a previsão dessas execuções.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Decreto nº 8.124 de 17 de outubro de 2013**, que regulamenta dispositivos da Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009, que institui o Estatuto de Museus, e da Lei nº 11.906, de 20 de janeiro de 2009, que cria o Instituto Brasileiro de Museus – Ibram. Brasília, 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D8124.htm. Acesso em 31 de outubro de 2016.

_____. **Lei Federal nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009**, que institui o Estatuto de Museus e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11904.htm. Acesso em 31 de outubro de 2016.

_____. **Lei Federal nº 12.378, de 31 de dezembro de 2010**. Regulamenta o exercício da Arquitetura e Urbanismo; cria o Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Brasil - CAU/BR e os Conselhos de Arquitetura e Urbanismo dos Estados e do Distrito Federal – CAUs. Brasília, 2010.

CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL. **Manual de Procedimentos e Contratação de Serviços de Arquitetura e Urbanismo**. São Paulo: CAU/BR, 2015.

FERNANDES, M. **Museologia Roteiros Práticos: Planejamento de exposições 2**. São Paulo: Edusp – Editora da Universidade de São Paulo, 2001.

PEREIRA, F.; KIMURA, S. **O programa arquitetônico urbanístico nos planos museológicos dos museus brasileiros**. 4º Seminário Museografia e Arquitetura de Museus: Museologia e Patrimônio Seminário, Rio de Janeiro - RJ, 2014.

8. PROGRAMA DE SEGURANÇA



Capa do Programa para a Gestão de Riscos ao Patrimônio Musealizado Brasileiro (Ibram/MinC)



Principais agentes de risco aos museus (Ibram/MinC)

Definição e abrangência

O Programa de Segurança deve ser executado a partir do conceito de gestão de riscos, ou seja, deve integrar esforços para minimizar riscos — eventos incertos que trazem impactos.

Abrange todos os aspectos relacionados à segurança do museu, da edificação, do acervo e dos públicos internos e externos, incluindo, além de sistemas, equipamentos e instalações, a definição da rotina de segurança e as estratégias de emergência. Objetiva pensar nas principais medidas de mitigação para o acervo, público, prédio e funcionários da instituição. Dialoga diretamente com o Programa de Acervo, uma vez que nele estão também contempladas medidas de segurança específicas para o acervo, a exemplo da documentação sistematizada das coleções. Faz uma interface também com o Programa Arquitetônico, já que esse nos aponta normativas para uma distribuição coerente dos espaços, seu zoneamento, questões de acessibilidade, circulação (de bens e pessoas — funcionários e visitantes) e instalação de equipamentos. Com o Programa de Gestão de Pessoas podemos identificar a qualificação continuada dos profissionais de todas as áreas do museu, de modo que todos tenham uma visão sistêmica do aspecto segurança na instituição. Percebe-se interface, também, com o Programa Institucional, uma vez que há a necessidade de parcerias com instituições externas, a exemplo dos órgãos de segurança pública.

Diagnóstico do Programa de Segurança

O diagnóstico de segurança das instituições museológicas contempla uma avaliação minuciosa dos aspectos que se relacionam ao edifício, às coleções, aos públicos e profissionais que lá trabalham, pensando em segurança de forma ampla, contemplando ações contra roubos, furtos, incêndios, atos de vandalismo, circulação e transporte de bens e pessoas, dentre outros aspectos.

a) Organização da Segurança:

São as seguintes as questões que se apresentam:

- O museu possui setor responsável exclusivamente pela segurança da instituição?
  > Quantos são permanentes? Rotativos?
- A equipe (permanente e terceirizados) já recebeu algum tipo de treinamento da área de segurança?
- A empresa terceirizada responsável pela segurança patrimonial está registrada na Polícia Federal?
- Existe um livro de ocorrências ou outro tipo de instrumento para os assuntos relativos à segurança?
- O controle das chaves da instituição está centralizado?
  Onde está localizado o claviculário? Quem tem acesso? Como é feito o controle?
- O museu possui fontes alternativas de energia? (Exemplo: geradores)

b) Planos e Trabalhos de Prevenção:

- O museu realiza diagnósticos periódicos da segurança da instituição?
- O museu possui brigada de incêndio? Funciona 24h?
  Quantos funcionários trabalham?
- O museu possui Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros (AVCB)?
  Qual foi a data de expedição?

- O museu possui Alvará de Funcionamento expedido pela prefeitura?
- A instituição já recebeu alguma notificação do Corpo de Bombeiros?
- Há uma relação/contato direto com o Corpo de Bombeiros responsável pela região? Números de telefone? Nome do responsável? Já realizou ou realiza algum tipo de atividade em conjunto (treinamentos, oficinas, cursos, etc.)?
- O museu possui algum tipo de plano de segurança? Contra sinistros, vandalismo, incêndio, enchente, roubo, furto, retirada de funcionários, retirada de público, retirada de acervo ou algum outro? Qual é a frequência de atualização?
- Os funcionários recebem treinamento ou fazem simulações para a execução dos planos de emergência?
- Há na instituição algum tipo de manual para funcionários e/ou visitantes sobre a segurança da instituição?

c) Controle e Monitoramento:

- O museu mantém controle e registro diferenciado de entrada e saída de funcionários, fornecedores, pesquisadores e visitantes?
- O museu possui sistema eletrônico de monitoramento por câmeras (circuito fechado de TV)? Existem sensores? O sistema atende toda a instituição (área interna e externa)? Como é feita a transmissão das imagens, cabeamento ou sinal de rádio? Essas imagens permanecem armazenadas? Em meio digital ou magnético? Por quanto tempo? Há previsão de manutenção do sistema?
- O museu possui uma central de controle de segurança?
- Onde está localizada essa central? Ela é resguardada do acesso do público? Quem tem acesso? Essa central mantém comunicação direta com os órgãos de segurança pública (Polícias Militar e Civil)?
- Todas as câmeras e sensores são controlados diretamente pela central?
- O monitoramento das câmeras permite aproximação/zoom das imagens?
- O museu possui sensores de presença? Como é realizado o seu funcionamento: dispositivos sonoros locais? Dispositivos ligados a central de monitoramento?
- O museu possui sistema de detecção de incêndio? Quais os sistemas? Alarmes? Sensores? Ele cobre toda a instituição?
- O museu possui instalações e equipamentos de extinção de incêndio? Quais? Extintores? Sprinklers? Hidrantes e/ou mangotinhos? Eles são vistoriados ou substituídos periodicamente?
- Existe no museu um reservatório de água próprio para alimentar o sistema de combate a incêndio?
- O museu possui saídas de emergência devidamente sinalizadas?

Metodologia para a elaboração do Programa de Segurança

Devemos elaborar o Programa de Segurança atendendo a todos os aspectos necessários para garantir a segurança da instituição. A partir de uma perspectiva global, sua abrangência deve contemplar tanto o que tange às coleções e às edificações, quanto aos públicos e equipes profissionais, partindo das seguintes abordagens:

- rotinas de segurança — supervisão dos espaços e equipamentos;
- transporte de bens culturais;
- movimentação interna dos bens;
- elaboração de planos de segurança contra incêndios, roubos e furtos. Interface com o plano de gestão de riscos;
- diálogo com as instituições de segurança pública: Polícias Civil e Militar, Corpo de Bombeiros; Defesa Civil;
- inserção no Cadastro Nacional de Bens Musealizados Desaparecidos.

O planejamento de segurança e a prevenção são ações muitas vezes simples e que exigem custos compatíveis com as possibilidades dos museus. Ainda assim, os gestores não têm o costume de incluir iniciativas de tal natureza em seus programas de trabalho.

A segurança nos museus, portanto, é matéria estratégica. Está prevista nas primeiras iniciativas de estabelecimento de normas e padrões de atuação dos museus, seja no plano nacional ou internacional.

O Programa de Segurança está baseado em três eixos que devem estar bem articulados e coordenados para garantir a qualidade do programa:



Capa do caderno Segurança em Museus (Ibram/MinC)

ESTRUTURA E RECURSOS HUMANOS	PLANOS E TRABALHOS DE PREVENÇÃO	CONTROLE E MONITORAMENTO

Sugestões de projetos

- Elaboração e implementação do plano de gestão de riscos.
- Plano de segurança em caso de intervenções em bens imóveis.
- Plano de movimentação de bens culturais.
- Plano de emergência.

BIBLIOGRAFIA

IBRAM. Cartilha 2013 - **Gestão de riscos ao patrimônio musealizado brasileiro**. Rio de Janeiro: 2013.

_____. **Programa para a gestão de riscos ao patrimônio musealizado brasileiro**. Rio de Janeiro: 2013.

ONO, Rosaria; MOREIRA, Kátia Beatris Rovaron. **Segurança em museus. Coleção Cadernos Museológicos**. Volume 1. Ministério da Cultura / Instituto Brasileiro de Museus. – Brasília, DF: MinC/Ibram, 2011. Disponível em: http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2012/08/Seguranca-em-Museus.pdf. Acesso em 31 de outubro de 2016.

RESOURCE: THE COUNCIL FOR MUSEUMS, ARCHIVES AND LIBRARIES. **Segurança de museus.** Roteiros práticos. Volume 4. Tradução Maurício O. Santos e Patrícia Souza. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo: Fundação Vitae, 2003. Disponível em: http://www.usp.br/cpc/v1/imagem/download_arquivo/roteiro4.pdf. Acesso em 31 de outubro de 2016.

9. PROGRAMA DE FINANCIAMENTO E FOMENTO

Definição e abrangência

O Programa de Financiamento e Fomento[7] abrange o planejamento de estratégias de captação, aplicação e gerenciamento dos recursos econômicos dentro do museu. O programa tem por objetivo identificar estratégias de captação de recursos para implementação das ações apontadas nos demais programas do Plano Museológico, recursos esses oriundos de diversas fontes, tais quais: orçamento próprio, patrocínio, convênio, parceria e leis de incentivo, entendendo-se o financiamento enquanto recurso captado, adquirido com as ações de fomento.

Sabe-se do desafio que as instituições museológicas enfrentam quanto ao fomento. As instituições vinculadas à Administração Pública (municipal, estadual ou federal), apesar de possuírem dotação financeira determinada por legislação específica, muitas vezes não conseguem manter sustentavelmente todas as atividades, já que o recurso recebido é insuficiente para atender aos gastos necessários.

Desde 2010, tramita no Congresso Nacional o Projeto de Lei nº 6.722/2010, denominado Programa Nacional de Fomento e Incentivo à Cultura (Procultura), que substituirá a Lei Federal de Incentivo à Cultura nº 8.313/1991 (BRASIL, 1991), cujo objetivo é reformular a política federal de fomento e incentivo à cultura. A finalidade dessa reforma é a ampliação do acesso a esses recursos, por parte dos produtores culturais dos diversos segmentos (artes cênicas, música, teatro, literatura, exposições, preservação do patrimônio).

Outras ações estão sendo pensadas no plano federal, no sentido de ampliar as fontes de recursos. Isso também está previsto no Plano Nacional de Cultura, aprovado pela Lei nº 12.343, de 2010 (BRASIL, 2010), que foi planejado para os próximos dez anos e no qual está previsto o aumento de 37% de recursos para investimentos em projetos culturais.

Enquanto as alterações formuladas pelo Procultura não forem efetivadas, trabalha-se com a normativa vigente: a Lei nº 8.313/1991, também conhecida como Lei Rouanet, que estabelece o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac) (BRASIL, 1991), cujos objetivos principais são: a democratização do acesso aos bens e produtos culturais; a canalização de recursos públicos para o setor cultural e o estímulo à parceria público-privada. O Pronac funciona por meio de três mecanismos de financiamento:

a) Fundo Nacional de Cultura (FNC): Fundo de recursos públicos que tem por objetivo captar e destinar recursos para projetos, programas e ações culturais;

b) Fundo de Investimentos Culturais (Ficart): mecanismo que permite a aplicação de recursos em projetos culturais de caráter comercial (projetos que preveem a participação dos investidores em eventuais lucros), previsto na Lei, mas inativo até o momento;

c) Incentivos fiscais: é o mecanismo previsto na Lei mais utilizado, uma vez que permite a dedução dos investimentos no Imposto de Renda. Esses incentivos são separados em duas modalidades:

- **Doação** – financiamento a projetos sem publicidade (bens ou recursos financeiros). Contempla projetos de restauração, conservação ou preservação de bem tombado pela União, pelo proprietário ou titular deste. Só podem receber doações as propostas culturais apresentadas por pessoas físicas ou pessoas jurídicas sem fins lucrativos.
- **Patrocínio** – financiamento de projetos com fins de promoção e serviços, uso de bens móveis ou imóveis (sem transferência de domínio) e recursos financeiros.

7. Fomento: Ação que visa a facilitar o desenvolvimento de um país, de uma região ou de um setor econômico.

O panorama apresentado pelos principais mecanismos de incentivo ressalta a importância do planejamento dos museus para a participação nesses instrumentos possíveis ao fomento no setor museal: Lei Rouanet e Editais Ibram — instância federal; Lei de Incentivo à Cultura — instância estadual; e demais fundos já existentes: Fundo Nacional de Cultura (FNC), Fundo de Apoio à Cultura (FAC — Sedac), Fundo dos Direitos Difusos (FDD — MJ), entre outros.

Além desses mecanismos apresentados, os museus têm contado com as associações de amigos para a captação de recursos e colaboração no desenvolvimento das atividades da instituição. A Lei nº 11.904/2009, conhecida como Estatuto de Museus, define:

> [...]
> Art. 50. Serão entendidas como associações de amigos de museus as sociedades civis, sem fins lucrativos, constituídas na forma da lei civil, que preencham, ao menos, os seguintes requisitos:
> I — constar em seu instrumento criador, como finalidade exclusiva, o apoio, a manutenção e o incentivo às atividades dos museus a que se refiram, especialmente aquelas destinadas ao público em geral;
> II — não restringir a adesão de novos membros, sejam pessoas físicas ou jurídicas;
> III — ser vedada a remuneração da diretoria. (BRASIL, 2009)

O Decreto Nº 8.124/2013, por sua vez estabelece:

> Art. 30. Os museus poderão estimular a constituição de associações de amigos dos museus, nos termos do art. 50 e seguintes da Lei no 11.904, de 2009, grupos de interesse especializado, voluntariado ou outras formas de colaboração e participação sistemática da comunidade e do público.
> § 1º As associações de amigos de museus terão por finalidade apoiar e colaborar com as atividades dos museus, contribuindo para seu desenvolvimento e para a preservação do patrimônio museológico, respeitando seus objetivos.
> § 2º Os planos e os projetos de qualquer natureza que as associações de amigos dos museus pretendam desenvolver no exercício de suas funções deverão ser submetidos à prévia e expressa aprovação dos museus a que se vinculem.
> Art. 31. No âmbito do Poder Executivo federal, a atuação de associações de amigos de museus, especialmente em relação à captação de recursos, fica condicionada ao prévio reconhecimento da entidade por ato administrativo dos museus ou, conforme o caso, da instituição a que o museu esteja vinculado.

É importante que a relação entre as associações de amigos e os museus, representados por suas equipes, seja bem definida e que ambos trabalhem em prol do crescimento da instituição. Por isso, recomenda-se a construção de um documento legal que legitime essas relações, documento esse que deverá fazer parte também do Regimento Interno do Museu.

Dessa forma, percebemos que há uma interface entre esse programa e os demais, uma vez que as ações propostas nos programas já vistos necessitarão de recursos para se concretizarem, como é o caso de: aquisição de coleções, conservação/restauro de bens, desenvolvimento de ações educativas, manutenção preventiva do edifício, etc.

Diagnóstico do Programa de Financiamento e Fomento

Tendo em vista que o Programa de Financiamento e Fomento tem o objetivo de planejar a gestão financeira da instituição, seu diagnóstico deve detectar os principais aspectos que implicam no aumento dessas despesas, de forma que as prioridades sejam obedecidas e as ações concretizadas. Por isso, devemos levantar algumas questões:

- Quais são as fontes de recurso do museu? Só da instituição mantenedora (em casos de museus vinculados)? Ingressos? Cessão de espaço? Loja de souvenir? Café? Restaurante?
- Caso o museu possua uma associação de amigos, de que forma há uma intervenção dessa organização no orçamento do museu?

- Há um setor responsável pelo planejamento orçamentário do museu?
- O museu possui uma planilha com os gastos diretos da instituição?
- Quais são os principais gastos da instituição? Bens? Serviços? Servidores/funcionários? Aquisição de coleções? Conservação e/ou restauração? Pesquisa? Outros.
- Como são pensados os gastos da instituição? A partir do próprio Plano Museológico?
- O museu tem conhecimento dos editais de financiamento de projetos na área de museus?
- Já se inscreveu em algum deles? Em qual instância (municipal, estadual, federal, empresa privada)?
- Caso não tenha obtido êxito, qual foi a dificuldade encontrada? Documentação para habilitação? Projeto com informações inconsistentes?
- O museu tem conhecimento sobre os programas usados para inscrição de projetos no Ministério da Cultura? SalicWeb e Siconv?

O Sistema de Apoio às Leis de Incentivo à Cultura (SalicWeb) é o sistema por meio do qual é feita a apresentação de propostas culturais e o acompanhamento de projetos via web.

Já o Sistema de Convênios do Governo Federal (Siconv) é o sistema no qual são registrados a celebração, a liberação de recursos, o acompanhamento da execução e a prestação de contas dos convênios.

Metodologia do Programa de Financiamento e Fomento

Após a elaboração do diagnóstico da área de financiamento e fomento, aliando-o às ações programadas nos demais programas do Plano Museológico, as instituições museológicas terão um panorama ampliado das necessidades prioritárias. Assim, recomenda-se que, para sanar as lacunas identificadas, sejam elaborados projetos específicos para cada área ou projetos transversais que irão tocar em aspectos estruturantes de diversas áreas em um único documento.

Para a captação dos recursos desejados, principalmente de fontes externas, é fundamental a existência de um documento que descreva e justifique o objeto pleiteado. O concedente (empresas privadas, públicas, mistas e demais fontes de fomento) precisa entender exatamente o que se está pedindo, como o recurso será aplicado e qual o impacto que esse projeto proporcionará, tanto para a instituição como para os públicos beneficiados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Decreto nº 8.124 de 17 de outubro de 2013**, que regulamenta dispositivos da Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009, que institui o Estatuto de Museus, e da Lei nº 11.906, de 20 de janeiro de 2009, que cria o Instituto Brasileiro de Museus – Ibram. Brasília, 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D8124.htm. Acesso em: 12 de março de 2016.

_____. **Lei Federal nº 8.313 de 23 de dezembro de 1991**, que institui o Programa Nacional de Apoio à Cultura – Pronac e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8313cons.htm. Acesso em: 01 de dezembro de 2016.

_____. **Lei Federal nº 11.904 de 14 de janeiro de 2009**, que institui o Estatuto de Museus e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11904.htm. Acesso em: 12 de março de 2016.

_____. **Lei Federal nº 12.343 de 2 de dezembro de 2010**, que institui o Plano Nacional de Cultura -PNC, cria o Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais – SNIIC e dá outras providências. Brasília, 2010. Disponível em: http://www.cultura.gov.br/documents/10907/963783/Lei+12.343++PNC.pdf/e9882c97-f62a-40de-bc74-8dc694fe777a. Acesso em: 12 de março de2016.

10. PROGRAMA DE COMUNICAÇÃO

Definição e abrangência

O Dicionário Aurélio registra várias acepções para o termo "comunicação": *1. Informação, participação, aviso; 2. Transmissão; 3. Notícia; 4. Passagem; 5. Ligação; 6. Convivência; 7. Relações; 8. Comunhão (de bens); 9. Comunicação Social: Conjunto dos órgãos de difusão de notícias (imprensa, rádio, televisão); 10. Prática ou campo de estudo que se debruça sobre a informação, a sua transmissão, captação e impacto social.*

O sentido que utilizaremos aqui é o da comunicação enquanto prática social que objetiva a produção e circulação da informação, fazendo uso de técnicas e meios específicos.

Na definição de Jorge Duarte (2007), a comunicação "é a energia que dá vida às organizações", sejam elas públicas ou privadas. Essa premissa é ainda mais verdadeira quando tratamos de museus, instituições que pressupõem a prática da comunicação para serem consideradas como tal — como veremos a seguir.

De acordo com a Lei nº 11.904/2009 e o Decreto nº 8.124/2013, o Plano Museológico é o instrumento fundamental para a sistematização do trabalho interno e para a atuação do museu na sociedade. Um dos programas indicados pela legislação é o Programa de Comunicação.

O Programa de Comunicação é aquele que abrange ações de divulgação de projetos e atividades da instituição, e de disseminação, difusão e consolidação da imagem institucional nos âmbitos local, regional, nacional e internacional. Pode ser dividido em diferentes subprogramas, tais como: editorial, de intercâmbio institucional, de comunicação social, de comunicação visual e outros.

Partindo do conceito de "comunicação museológica" — definida por Marilia Xavier Cury (2006/2007) como "denominação genérica que envolve a extroversão do conhecimento em museus" — até a comunicação pensada especificamente para circular nos meios de comunicação social (rádio, jornal, TV, internet, etc.), a comunicação deve ser encarada como ação estratégica voltada para a interação do museu com seus públicos e para o fluxo de informação sobre temas de interesse da sociedade.

Diagnóstico do Programa de Comunicação

Entende-se por comunicação institucional ou organizacional o processo de promover, por meio de uma diversidade de estratégias e ferramentas, o diálogo entre a instituição e seus públicos (interno e externo), de maneira a atingir seus objetivos e disseminar seus valores.

A comunicação organizacional permite que a instituição dialogue com seu público e com a sociedade, com base em sua política e seus objetivos. Vista sob a ótica da interdisciplinaridade, com a junção de diversas áreas que formam o composto da comunicação organizacional, esta tem um caráter estratégico, já que reúne as abordagens necessárias à criação da identidade e à consolidação da imagem institucional.

A comunicação de uma organização deve refletir sua identidade corporativa, com ações estratégicas para a construção de uma imagem positiva. Os termos "identidade corporativa" e "imagem institucional" muitas vezes são utilizados como sinônimos, mas deve-se esclarecer que são ferramentas de gestão que se completam e não se resumem à apresentação visual da organização.

A identidade é o que a instituição é, e enfatiza os aspectos relacionados à sua missão, sua visão, seus valores e sua cultura e filosofia, projetando sua personalidade e como ela deseja ser percebida pelo seu público. Já a imagem é a percepção que o público tem da instituição e como ele vê seus atributos. É uma visão subjetiva que adentra o campo da opinião pública. A imagem depende, então, do trabalho de divulgação, informação e relacionamento iniciado pelo museu.

A administração da identidade e da imagem de um museu deve ser conduzida de forma estratégica por sua área de comunicação, com coerência entre o comportamento institucional e as ações de comunicação integrada.

Antes de dar início a um trabalho de comunicação institucional, é importante que o museu faça um levantamento sobre sua situação atual quanto a esse aspecto. Traçar um histórico das ações de comunicação pode ser útil nesse processo.

O que já foi feito? Quando? Quem fez? Quais eram os resultados esperados? Quais foram os resultados obtidos? As estratégias utilizadas podem ser reutilizadas? — são algumas das perguntas que podem ajudar a construir esse histórico.

É essencial, também, conhecer a história do próprio museu, seu planejamento conceitual e os serviços oferecidos. Por último, mas não menos importante, é necessário que o museu saiba quais são os públicos com os quais deseja se comunicar.

Além dos públicos que visitam o museu e utilizam seus serviços, sobre os quais o museu deve ter um perfil traçado, é importante levar em conta quais são os atores sociais e formadores de opinião que se relacionam ou podem se relacionar com o museu. Os públicos com os quais o museu deve se comunicar incluem ainda a imprensa e a sociedade em geral.

Metodologia do Programa de Comunicação

O trabalho cotidiano de comunicação em um museu é feito por meio de estratégias e ferramentas básicas que podem ser empregadas no contato com os públicos de interesse em pelo menos três áreas: Jornalismo, Publicidade e Propaganda, e Relações Públicas.

a) Jornalismo

- Lista de contatos (*mailing list*)

  Como o próprio nome indica, trata-se da relação dos veículos de comunicação social e jornalistas com os quais um museu pode entrar em contato, tendo em vista a divulgação de assuntos de interesse da instituição — como a abertura de uma nova exposição, a aquisição de novas peças para o acervo ou a divulgação do resultado de uma pesquisa, etc.

  A lista deve conter informações básicas sobre cada um dos contatos e ser atualizada regularmente. Também deve ser usada para contatar os frequentadores do museu, com o objetivo de informar sobre alguma nova atividade, por exemplo.

- Texto para a imprensa (*press release*)

  O *release* (na versão aportuguesada, "relise") é um texto de caráter jornalístico enviado à imprensa sobre assuntos de interesse de um museu. Funciona como sugestão de pauta para jornalistas e deve cumprir a função de subsidiar o trabalho dos profissionais da área.

  É imprescindível que a informação passada seja inédita, reunindo a maior quantidade possível de dados sobre o assunto divulgado — sem que se esqueça de colocar as informações básicas (o que, como, onde, quando, quem, por quê). Seja sucinto e direto, usando palavras claras, frases e parágrafos curtos e correção gramatical.

  Para completar o texto, adicione as informações de contato do museu, além de indicar, se possível, uma fonte — alguém que possa falar sobre o assunto — e fotos com boa qualidade.

- *Follow up*

  Ou simplesmente *follow* (ou "seguimento"), é uma importante estratégia no trabalho de comunicação institucional e consiste, após o envio de texto de divulgação à imprensa, em confirmar o seu recebimento e o possível retorno por parte dos meios de comunicação.

  É uma forma de "lembrar" sobre a importância do assunto e de se colocar à disposição para eventuais dúvidas ou necessidade de informações adicionais. O *follow up* também é utilizado para a confirmação da presença de jornalistas em eventos, entrevistas, etc.

- Resumo de notícias (*clipping*)

  De maneira resumida, o resumo de notícias (ou clipagem) consiste na prática diária de buscar e coletar nos diversos meios de comunicação (jornais, revistas, TVs, rádios, web, etc.) reportagens e outros produtos jornalísticos que façam referência ao museu.

O *clipping* é uma ferramenta que permite acompanhar a divulgação dos temas de interesse da instituição na mídia e monitorar a imagem institucional junto a seus públicos, que pode inspirar respostas e reformulações.

b) Publicidade e Propaganda:

A publicidade e a propaganda (PP) podem ser definidas, no caso do museu, como um conjunto de técnicas e atividades de informação que têm por finalidade repassar a mensagem que a instituição deseja, bem como influenciar opiniões, sentimentos e atitudes em um determinado sentido. Por esse motivo, independentemente da linha editorial dos meios de comunicação, a publicidade e a propaganda são geralmente pagas. O museu pode comprar espaços nos mais diversos meios de comunicação para entregar sua mensagem ao leitor daqueles veículos.

No Brasil, os termos "publicidade" e "propaganda" são geralmente aplicados como sinônimos. No entanto, buscando-se a etimologia das duas palavras, incorre-se na percepção de que há uma tênue distinção entre as duas: enquanto a propaganda define atividades de comunicação com fins de persuasão, a publicidade define meios de tornar pública uma informação sem a intenção necessária de persuasão.



Campanha Eu Amo Museus (Sisem/SP/Ibram/MinC)



Campanha Férias no Museu (Ibram/MinC)



Campanha Sou + Museu (Ibram/MinC)

Diversos meios de comunicação podem ser suportes para a PP. Sites na internet, revistas, canais de TV, jornais, redes sociais, mídia urbana, entre outros, costumam ser canais de veiculação. Para escolher qual é o meio mais adequado, equipes de PP fazem estudos para a definição do público a ser atingido.

c) Relações Públicas:

Nas instituições, a atividade de relações públicas (RP) envolve a estratégia de planejar e executar a comunicação como forma de desenvolver vínculos com diversos públicos de relacionamento. A ideia é criar um conceito positivo, que transmita credibilidade e confiança, de modo que os públicos se identifiquem com o museu e aproveitem suas atividades.

Dentre as várias formas de projetar positivamente a imagem do museu, a criação de um evento é uma das estratégias mais utilizadas e requer especial atenção. Entretanto, algumas instituições museais podem não conseguir realizar a divulgação de seus eventos em função de recursos limitados. No caso, uma opção que pode ser utilizada, desde que de maneira adequada, são as redes sociais digitais — como Facebook, Twitter e Instagram, por exemplo —, que permitem ampliar a visibilidade do museu e abrir diálogo com diversos públicos.

Considerações

Além das ferramentas citadas, o trabalho de comunicação institucional pode incluir a produção de boletins eletrônicos ou impressos, fôlderes, sites na internet, bem como se beneficiar da presença crescente das redes sociais. Tudo dependerá da disponibilidade de pessoas e de recursos dedicados a essa ação — estratégica para a gestão de qualquer museu.

O certo é que os museus trabalham com um amplo leque de assuntos que podem ser de grande interesse para uma diversidade de públicos, que, independentemente da estrutura de comunicação disponível, merecem ser divulgados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CURY, Marilia Xavier. **Novas perspectivas comunicacionais para os museus brasileiros**. In: IV Encontro do Fórum Permanente de Museus Universitários e II Simpósio de Museologia da UFMG, 2007, Belo Horizonte. IV Encontro do Fórum Permanente de Museus Universitários. Anais. Belo Horizonte: UFMG, 2006. p. 1-5. Disponível em: <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/8132.pdf>. Acesso em: 20 de março de 2016.

DUARTE, Jorge. **Comunicação pública**. São Paulo: Atlas, p. 47-58, 2007. Disponível em: <http://www.jforni.jor.br/forni/files/ComP%C3%BAblicaJDuartevf.pdf>. Acesso em: 19 de março de 2016.

11. PROGRAMA SOCIOAMBIENTAL

Definição e abrangência

O artigo 225 da Constituição Federal de 1988 estabelece que "todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao poder público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações" (BRASIL, 1988).

Na perspectiva da cultura, a Constituição Federal apresenta os artigos 215 e 216, que tratam das garantias dos direitos culturais, acesso às fontes da cultura nacional e apoio e incentivo à valorização e à difusão das manifestações culturais, bem como define o patrimônio cultural brasileiro como bens de natureza material e imaterial, tomados individualmente ou em conjunto, portadores de referência à identidade, à ação, à memória dos diferentes grupos formadores da sociedade brasileira.

Reconhecendo a importância de relacionar as temáticas ambiental e cultural, o Decreto Federal nº 8.124/2013, em seu art. 23, item IV-k, apresenta ao campo dos museus o Programa Socioambiental, que "abrange um conjunto de ações articuladas, comprometidas com o meio ambiente e as áreas sociais, que promovam o desenvolvimento dos museus e de suas atividades, a partir da incorporação de princípios e critérios de gestão ambiental".

O programa tem como objetivo a construção de ações estratégicas voltadas à preservação cultural e ambiental, visando a integrar esforços tanto do museu, quanto das comunidades, para minimizar os impactos ambientais e melhorar a qualidade de vida do público interno e externo dos museus.

Apesar de a legislação ter apresentado o tema no fim da década de 1980, podemos encontrar na Museologia registros de debates e reflexões sobre a temática já a partir da década de 1970, quando se evidenciava a importância das dimensões política e social dos museus, durante a 9ª Conferência Geral do ICOM, em 1971. Na Declaração de Santiago do Chile, documento resultante da Mesa Redonda realizada em 1972, os autores Georges Henri Rivière e Hugues de Varine apresentaram a ideia dos museus como agentes da preservação do homem e seu meio, conceito basilar do museu integral, que leva "em consideração a totalidade dos problemas da sociedade"; e do museu ação, isto é, enquanto "instrumento dinâmico de mudança social" (ARAUJO; BRUNO, 1995, p. 35). Em 1984, a Declaração de Québec, resultante do Atelier Internacional Ecomuseus —Nova Museologia, traz para o campo a experiência dos ecomuseus, que, segundo o depoimento de Hugues de Varine, "nasceu sob noções de ecologia humana, de comunidade social, de entidade administrativa e, sobretudo, da definição do território e da vontade de contribuir ao seu desenvolvimento" (1987).

No Brasil, a discussão ganha força a partir da II Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, a ECO-92, realizada em 1992, na cidade do Rio de Janeiro. A conferência sobre o meio ambiente permitiu identificar medidas para diminuir a degradação ambiental; introduzir a ideia do desenvolvimento sustentável; e debater o modelo de crescimento mais adequado ao equilíbrio ecológico. No âmbito desse debate, os museus começam a se organizar e pensar sua participação na agenda ambiental.

O Ministério do Meio Ambiente tem desenvolvido, por meio da Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P), um programa que tem como objetivo promover a internalização dos princípios de sustentabilidade socioambiental nos órgãos e entidades da Administração Pública, que dispõe de uma linha de incentivo voltado para a agenda ambiental no âmbito da Administração Pública e disponibiliza, na internet, um conjunto de projetos premiados.

Diagnóstico do Programa Socioambiental

Com esse programa, o museu deve explorar o seu potencial não apenas de minimizador de impactos ambientais, como também de agente de conscientização junto a seu público interno e externo. Nessa perspectiva, cabe ao museu pensar e responder "Qual é o seu papel no cenário de desafios socioambientais?".

Como nos demais programas, é necessário realizar o diagnóstico, no caso a partir de um levantamento de aspectos importantes para a estruturação das estratégias e atividades relacionadas à temática socioambiental, a exemplo da legislação local sobre o assunto, bem como a pesquisa sobre a existência

de associações que tratam do tema (catadores, reciclagem, desenvolvimento sustentável) e o conhecimento sobre a região onde o museu está inserido. A formalização de acordos com as secretarias de meio ambiente é outro aspecto importante.

O diagnóstico do Programa Socioambiental deve refletir as seguintes questões:

- Qual é o consumo de recursos naturais no museu (água, energia, etc.)?
- Quais são os principais bens adquiridos e serviços contratados pela instituição museológica que têm efeito sobre a questão ambiental?
- As intervenções nos bens imóveis geram impacto socioambiental?
- Quais são as práticas de descarte de resíduos adotadas pela instituição?
- Existe o levantamento sobre a produção de lixo da instituição e sobre a possibilidade de reciclá-lo?
- Quais são as práticas ambientais já adotadas pelo museu?
- Existe equipe ou servidores capacitados para trabalhar o tema?
- Existe parceria com a Secretaria de Meio Ambiente local?
- Existe legislação local sobre a temática ambiental?
- Existem parcerias com cooperativas de reciclagem na região?
- O museu participa da agenda ambiental local?
- Existem atividades/debates sobre o tema com a comunidade local?

Metodologia do Programa Socioambiental

As ações a serem implementadas no escopo do Programa Socioambiental devem atender à missão, à visão e aos valores do museu, e se relacionam a outros programas do Plano Museológico, como, por exemplo, o Institucional, o de Comunicação e o Educativo e Cultural. Cada ação necessitará de recursos humanos e materiais que estão sendo discutidos e debatidos dentro de vários setores do museu. Nesse aspecto, podemos relacioná-lo também com o Programa de Financiamento e Fomento.

Assim, elencamos abaixo exemplos de eixos temáticos que podem ser trabalhados:

- gestão de resíduos — onde podem ser contempladas ações como a coleta seletiva;
- consumo de água e energia — atividades destinadas ao uso sustentável desses recursos;
- consumo de papel e plástico; e
- emissões de gases de efeito estufa.

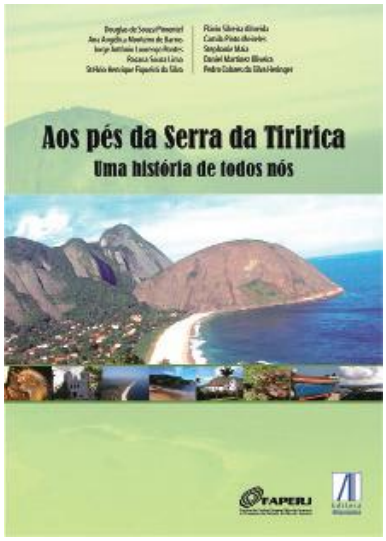


Ação socioambiental do Museu Casa da Hera (MCH/RJ/Ibram/MinC)

Listamos a seguir algumas ações que podem ser desenvolvidas no âmbito deste programa:

- criação de uma comissão interna para tratar do tema;
- estabelecimento de parcerias com associações, cooperativas, secretarias de meio ambiente, entre outras;
- participação em eventos temáticos, de modo a promover a troca e o compartilhamento de informações;
- adoção da prática do consumo sustentável de recursos naturais;
- adoção de programas de reaproveitamento de resíduos;
- elaboração de um plano de necessidades de ajustes do museu para se adequar às práticas socioambientais;
- projetos para conscientização da população sobre a temática socioambiental;
- estudos e registros da trajetória e dos agentes diretamente ligados aos resíduos da cidade.

Um exemplo de método de implementação do programa foi o dos encontros do Museu Arqueológico de Itaipu (MAI). A iniciativa socioambiental do museu foi realizada junto às escolas, com a participação ativa dos estudantes durante todo o processo, por meio de uma série de etapas, que iam desde a pesquisa, a criação de "mapas mentais" da região onde os alunos moravam, até as visitas de estudo partindo do museu para os arredores e visitando alguns dos sítios arqueológicos. As visitas técnicas tinham como finalidade a observação dos ecossistemas costeiros, elaboração de relatórios fotográficos e coleta de espécimes.



Ação socioambiental do Museu de Arqueologia de Itaipu (MAI/RJ/Ibram/MinC)

O MAI, dessa forma, realiza uma ação articulada, comprometida com o meio ambiente e a área social, que promove o desenvolvimento do museu e de suas atividades junto à comunidade escolar local.

Como resultado desse projeto, e em parceria com uma editora, foi lançada a publicação "Aos pés da Serra da Tiririca — Uma história de todos nós", que reflete uma dessas iniciativas. Também foi produzida uma cartilha (em inglês e português) para os turistas locais e o "Guia de Interpretação Ambiental dos Biomas Costeiros de Itaipu", com definições sobre os diferentes ecossistemas da região, sua vegetação e características.

Outro exemplo de instituição que promove uma ação articulada entre o meio ambiente e a cultura é o Museu da Inconfidência, localizado em Ouro Preto, MG, que desenvolve ações de aproximação com associações de coleta seletiva da cidade de Ouro Preto e com a Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), para tratamento consciente do lixo produzido no museu, utilizando ainda seu espaço para diversos encontros para o debate da importância da reciclagem e da consciência socioambiental.

Outra medida tomada pelo museu foi a realização da exposição "Sustentabilidade e Criatividade na Rota dos Orixás", em que todas as imagens dos Orixás são peças feitas em parceria com artistas plásticos locais, que utilizam latas recicladas de óleo e de desodorante. Algumas dessas peças da exposição foram adicionadas, posteriormente, ao acervo do museu. A partir dessa ação, podemos observar as relações existentes com o Programa de Exposições e o de Acervos. Nesse sentido, o museu deve prever, em seu Programa de Exposições, uma linha temática que trabalhe o conceito socioambiental e também, na sua política de aquisição, deve estar prevista a entrada de bens culturais resultantes das exposições realizadas.



Capa do Programa Socioambiental do Museu da Inconfidência (MI/MG/Ibram/MinC)

Para o Museu da República (MR), no Rio de Janeiro, que tem como um de seus objetivos estratégicos o fortalecimento da cidadania, a questão ambiental é um tema importante e urgente. Seu Programa Socioambiental reafirma a participação do museu na Rio+20, Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, que ocorreu na cidade do Rio de Janeiro de 13 a 22 de junho de 2012, um evento internacional que teve como tema as questões ambientais e de sustentabilidade, uma segunda etapa da ECO-92. O programa compreende um conjunto de ações articuladas fundamentadas em diversas perspectivas (paisagística, ambiental, patrimonial, educativa e arqueológica), com vistas a desenvolver processos de ressignificação do patrimônio cultural musealizado e a estabelecer novos padrões (institucionais e comportamentais), em conformidade com os dispositivos legais da área ambiental. Está estruturado em quatro etapas, que compreendem a criação do Núcleo de Educação Socioambiental e a execução de um Projeto de Valorização, Revitalização e Conservação do Jardim Histórico do Museu da República. O programa surgiu



Exposição de orixás com material reciclado no Museu da Inconfidência (MI/MG/Ibram/MinC)

da observação das condições atuais do Jardim Histórico do museu e da reflexão sobre algumas de suas problemáticas e potencialidades enquanto espaço de sociabilidade, quando da revisão e avaliação do Plano Museológico do MR.

Dentre as ações previstas para o Núcleo de Educação Socioambiental do Programa Socioambiental do Museu da República, destacam-se:

- reuniões e sensibilização para a questão ambiental com o quadro funcional do museu e empresas parceiras (jardinagem; limpeza; coleta de lixo);
- reuniões e sensibilização para a questão ambiental com a sociedade em geral (incluindo grupos estratégicos, como usuários do jardim e porteiros das redondezas, além de organizações sociais, como Associação de Moradores e de Comércio);
- substituição dos contentores de resíduos (lixo úmido e reciclável) nos setores do museu e do jardim;
- reordenamento do espaço à entrada do jardim do museu para a realocação das caçambas de lixo e criação de espaço de manejo de resíduos recicláveis e de lixo úmido;
- implantação da Coleta Seletiva nos espaços do museu;
- elaboração de projeto de ordenamento do espaço a ser instalado no Núcleo de Educação Socioambiental do museu, para beneficiamento de húmus, compostagem e terra adubada em diferentes níveis;
- estudo para substituição das descargas sanitárias e torneiras de todos os banheiros do museu, para a redução do consumo de água;
- montagem de viveiros de plantas (duas etapas de crescimento) e estufa, e de minhocário no lugar do antigo patário;
- planejamento e realização da oficina de viveirismo. O foco será a coleta de sementes de palmeiras raras existentes no Aterro do Flamengo para semeadura e obtenção de mudas, beneficiamento e assepsia;
- planejamento e elaboração da oficina de coleta seletiva e educação ambiental para o público escolar, usuários do Jardim Histórico e funcionários do Museu da República e Centro Nacional de Folclore e Cultura Popular;
- oficina de capacitação em manejo ambiental e separação de resíduos para trabalhadores do museu;
- estudo para implementação de horta fitoterápica, destinada aos alunos dos cursos e funcionários para que tenham acesso a informações sobre o uso de plantas medicinais;
- estudo para implementação de jardim sensorial permanente, ofertando mais um atrativo do museu, em especial com o público PNE (Portador de Necessidade Especial);
- sistematização e intensificação das visitas mediadas ao jardim para o público escolar e usuários do Jardim Histórico;
- venda de mudas e sementes das espécies vegetais do jardim do museu, além de húmus e outros materiais e insumos referentes a jardinagem e paisagismo;
- elaboração do DVD Oficina de Viveirismo e Beneficiamento de Sementes. A ação possibilita a diversificação dos produtos oferecidos pelo museu ao visitante, permitindo-lhe optar pelo curso presencial ou pela versão em meio digital;
- produção de um vídeo educativo, apresentando o projeto em todas as suas etapas, para veiculação na internet e em redes sociais, bem como no centro de atendimento ao visitante do museu.



Capa do Programa Socioambiental do Museu da República (MR/RJ/Ibram/MinC)

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, Marcelo e BRUNO, Maria Cristina Oliveira. **A memória do pensamento museológico contemporâneo: Documentos e depoimentos**. São Paulo: Comitê Brasileiro do ICOM, 1995, p. 18.

BRASIL. **Constituição da República Federativa Brasileira de 05 de outubro de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 20 de setembro de 2015.

_____. **Decreto nº 8.124 de 17 de outubro de 2013**, que regulamenta dispositivos da Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009, que institui o Estatuto de Museus, e da Lei nº 11.906, de 20 de janeiro de 2009, que cria o Instituto Brasileiro de Museus – Ibram. Brasília, 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D8124.htm. Acesso em 31 de outubro de 2016.

CHAGAS, Mario; STUDART, Denise; STORINO, Claudia (orgs.). **Museus, biodiversidade e sustentabilidade ambienta**l. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Museus, 2014

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Guia de normas socioambientais do CNJ**. Disponível em: http://www.cnj.jus.br/images/gestao-socioambiental-cnj/guia_de_normas_socioambientais_do_cnj.pdf. Acesso em: 20 de setembro de 2015.

DE VARINE, Hughes. **O tempo social.** Trad. Fernanda de Camargo-Moro e Lourdes Rego Novaes. Rio de Janeiro: Livraria Eça Editora, 1987.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. Disponível em: http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/a3p. Acesso em: 20 de setembro de 2015.

MUSEU DA INCONFIDÊNCIA/Ibram. **Programa socioambiental do Museu da Inconfidência**. Ouro Preto, 2015.

MUSEU DA REPÚBLICA/Ibram. **Programa socioambiental do Museu da República**. Rio de Janeiro, 2011.

PIMENTEL, Douglas. **Aos pés da Serra da Tiririca: Uma história de todos nós** / Douglas Pimentel ... [et al.]; Márcia Hippertt, ilustrações. 1. ed. Niterói: Alternativa 2013.

12. PROGRAMA DE ACESSIBILIDADE UNIVERSAL

O Decreto nº 8.124/2013, no parágrafo único do art. 23, indica que os museus deverão explicitar em todos os seus programas ou em um programa específico as questões relativas à acessibilidade universal. Por isso, seguem algumas recomendações de como os museus podem trabalhar essa questão, seja em um programa exclusivo ou desmembrado nos demais.

Definição e abrangência

A necessidade de frequentar ambientes culturais e exercer sua identidade e pertencimento, a realização de turismo cultural, o desejo de acesso à arte e à cultura, a inserção social; a prática de atividades de lazer junto à família e a grupos de amigos, e os interesses pessoais e profissionais estão todos ligados à importância hoje de se frequentar ambientes socialmente culturais.

A acessibilidade de todos à cultura e aos museus não pode mais ser vista apenas do ponto de vista de seu acesso físico aos ambientes. Ter acesso a um museu e a suas atividades envolve também todos os atos e todas as percepções desejados por um visitante desde o seu ingresso na edificação até sua exploração museal. Falamos aqui do caráter público em toda a sua diversidade, sem esquecermos dos pequenos e grandes, míopes e cegos, os que escutam pouco e os surdos, os obesos ou os idosos, as mulheres grávidas, as pessoas com muletas ou as que se locomovem em cadeira de rodas.

Mas o que é acesso? Acesso é dar ao visitante a oportunidade de utilizar instalações e serviços, ver exposições, assistir a conferências, investigar e estudar o acervo e interagir com os diferentes grupos sociais. Nessa perspectiva, não se pensa aqui somente na acessibilidade física, mas também na acessibilidade econômica, informacional, cultural, etc. A questão é fornecer toda uma infraestrutura para receber todos os tipos de visitantes, de diferentes níveis de interesse e com suas particularidades — um tipo de acessibilidade universal.

Vale lembrar que o art. 27, da Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH, 1948) diz que: "Todo ser humano tem o direito de participar livremente na vida cultural da comunidade, de fruir das artes e de participar do progresso científico e de seus benefícios".

Para os fins de acessibilidade, conforme o art. 8º do Decreto nº 5.296 de 2 de dezembro de 2004, que trata do tema, considera-se:

> I - acessibilidade: condição para utilização, com segurança e autonomia, total ou assistida, dos espaços, mobiliários e equipamentos urbanos, das edificações, dos serviços de transporte e dos dispositivos, sistemas e meios de comunicação e informação, por pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida.

Um importante fator que está diretamente ligado à acessibilidade é a deficiência. A condição de deficiência pode estar atrelada a diversos fatores, sejam eles físicos ou psicossociais. Atualmente, segundo a Classificação Internacional de Funcionalidade (CIF) desenvolvida pela Organização Mundial da Saúde (OMS), as pessoas que têm algum tipo de deficiência são classificadas como indivíduos que possuem algum tipo de limitação física (membros superiores, inferiores, paralisias cerebrais, em partes do corpo e deficiência do crescimento), intelectual (síndromes e déficit devido a acidentes ou má-formação) e sensorial (visual e auditiva), em diferentes gradações, que podem variar de comprometimentos leves, médios e graves até a perda total da capacidade. Essas deficiências podem ocorrer simultaneamente em um mesmo indivíduo, denominando-se assim de deficiência múltipla, como é o caso dos deficientes auditivos e visuais (surdos-cegos). Já os idosos, obesos, gestantes, amputados e fraturados são classificados como pessoas que apresentam uma mobilidade reduzida e que sofrem exclusão da convivência social, devido às dificuldades de acesso, principalmente físico, aos equipamentos e atividades.

Em relação aos tipos de deficiência, o Decreto nº 5.296, de 2 de dezembro de 2004, estabelece a pessoa com deficiência como aquela que possui alguma limitação ou incapacidade para o desempenho de determinada atividade, e a pessoa com mobilidade reduzida, aquela que tem dificuldade de movimentar-se, permanente ou temporariamente, reduzindo sua efetividade de mobilidade, flexibilidade, coordenação motora e percepção.

Leis e normas

Os direitos das pessoas com deficiência, fundamentados nos direitos humanos e na cidadania, também têm contribuído para a ampliação da acessibilidade, ao mesmo tempo em que o desafio de universalizá-los tem-se tornado constante, sobretudo por parte dos poderes públicos.

Em âmbito federal, existem várias leis dispostas às pessoas com deficiência e versam sobre a acessibilidade, como a Lei nº 7.405, de 12 de novembro de 1985, que torna obrigatória a colocação do "símbolo internacional de acesso" em todos os locais e serviços que permitem sua utilização por pessoas com deficiência. Já o Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999, que regulamenta a Lei nº 7.853, de 24 de outubro de 1989, dispõe de uma política nacional para a integração da pessoa portadora de deficiência, consolidando as normas de proteção. Essa política visa a um conjunto de normas que tem como objetivo assegurar o pleno exercício dos direitos individuais e sociais das pessoas com deficiência.

Em relação às normas de acessibilidade, a organização internacional para padronização ISO — instituição não-governamental fundada em 1948, formada por mais de cem países — detém a aprovação de especificações técnicas e, a partir de resultados em conjunto com a ciência e tecnologia, tem por objetivo a otimização de resultados para a população.

No Brasil, a primeira norma sobre acessibilidade surgiu em 1985, intitulada ABNT NBR 9050, tratando da adequação das edificações e do mobiliário urbano à pessoa com deficiência. A diretriz foi uma iniciativa da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), fundada em 1940, o órgão responsável pela normalização técnica no país. A norma passou por sucessivas melhorias e atualizações, até ser instaurada pelo Comitê Brasileiro de Acessibilidade (ABNT/CB-40) como NBR 9050/2004. Desde 2000, o Comitê Brasileiro promove o acesso e a inclusão das pessoas com deficiência, estruturando-se em três comissões: meio e edificações, transportes e comunicação.

De acordo com a NBR 9050/2004, acessibilidade é a possibilidade e condição de alcance, percepção e entendimento para a utilização com segurança e autonomia de edificações, espaço, mobiliário, equipamento urbano e elementos, o que deve ser observado na concepção dos projetos.

Podemos considerar que os espaços inclusivos e acessíveis são aqueles que, mesmo que gradualmente, vão implementando as medidas de acessibilidade. Assim, propomos seis dimensões de acessibilidade que deverão existir em todos os tipos de ambiente, com o propósito de uma circulação autônoma de qualquer tipo de pessoa, seja ela com ou sem deficiência:

a) Acessibilidade arquitetônica: está em oposição às barreiras físicas que podem impedir a circulação e o acesso da pessoa com deficiência ou mobilidade reduzida. Essas barreiras são encontradas no interior ou nas proximidades de empresas, fábricas, espaços urbanos, parques, locais de eventos, estabelecimentos de ensino, residências, edifícios públicos ou privados, meios de transporte coletivo, etc. Deve-se, assim, tornar acessível desde a entrada dos locais até os demais recintos localizados no interior dos espaços. A acessibilidade arquitetônica possibilita o conforto e a independência ao se chegar a algum lugar, além do entendimento dessas relações espaciais, participando de atividades que ali ocorrem e usufruindo de equipamentos disponíveis.

b) Acessibilidade metodológica: a importância de se garantir que todos os métodos de ensino, trabalho e lazer possam ser aplicados a quaisquer tipos de pessoas é fundamental para que não haja exclusão social, não devendo haver barreiras no campo do lazer, como a não "exposição" de necessidades especiais de certas pessoas, a fim de que gestores de serviços de lazer possam estabelecer novos acordos com os seus usuários que têm algum tipo de deficiência.

c) Acessibilidade instrumental: quando instrumentos e utensílios utilizados para o trabalho, lazer, estudo e outras áreas de atuação não atendem às limitações de algum tipo de deficiência, significa que não se alcançou a acessibilidade instrumental.

d) Acessibilidade programática: as barreiras à acessibilidade programática verificam-se quando as leis, normas, decretos, portarias, regulamentos, resoluções, ordens de serviço e outras peças escritas reforçam a exclusão. Chamadas de "barreiras invisíveis", elas estão presentes quando as políticas públicas não obedecem o direito de pessoas com deficiência. São barreiras que se apresentam de forma implícita e que dificultam o direito de ir e vir de pessoas com deficiência.

e) Acessibilidade atitudinal: atitudes preconceituosas e discriminatórias que geram estigmas ou estereótipos em pessoas que tenham diversas características atípicas, como etnia, síndrome, deficiência, condição social, etc., representam a oposição à acessibilidade atitudinal, e podem ser revertidas por meio de programas e práticas de sensibilização e de conscientização para a sociedade. As barreiras atitudinais podem se manifestar de formas intencionais ou não, porém o maior problema está na não remoção das mesmas assim que são detectadas, como é o caso de rotulações, de adjetivações da pessoa com alguma deficiência como um todo deficiente. Os autores apontam ainda algumas barreiras atitudinais que podem aparecer sob a forma de ignorância, quando se desconhece a potencialidade de uma pessoa com deficiência, ou o medo de manter contato com alguém que possua algum tipo de deficiência; a rejeição, ao recusar-se a interagir com alguém por causa de limitações; ou ainda impor uma condição de inferioridade a pessoa com deficiência, subestimar a capacidade intelectual, e comparar pessoas que têm com as que não têm algum tipo de deficiência. Essas barreiras podem se basear em preconceitos ou deles se originar, aparecendo tanto em ações quanto em omissões. Assim, faz-se necessário o zelo pelo cumprimento dos direitos das pessoas com deficiência.

f) Acessibilidade comunicacional: os vários tipos de linguagem, como escrita, verbal e virtual, podem não alcançar todas as pessoas. As barreiras comunicacionais em oposição à acessibilidade podem ser superadas por meio de ações de caráter interpessoal, como a língua de sinais, linguagem corporal, linguagem gestual, comunicação face-a-face; sob a forma escrita, como jornais, revistas, livros, incluindo texto em braile, com letras ampliadas para quem tem baixa visão; notebook, tecnologias assistivas, como a comunicação alternativa; e comunicação virtual, no campo da acessibilidade digital.

A última forma de acessibilidade citada é fundamental para a interação com as pessoas que nos cercam. É a partir da comunicação, seja ela oral, escrita ou gestual, que é possível exercer a liberdade de expressão, bem como garantir outros direitos assegurados a todos. A partir dela é que se pode estabelecer um núcleo de convivência e integração indispensável para a construção de uma sociedade mais justa e inclusiva.

Assim, para que a acessibilidade universal deixe de ser um desejo presente apenas no discurso dos gestores culturais e se transforme em uma realidade que mude de fato o espaço físico e as condutas de comunicação, mediação e fruição, é necessário considerar medidas que adotem o Desenho Universal.

A vantagem de adotar o Desenho Universal como parâmetro para garantir o acesso para todos os públicos dos museus é permitir que as configurações físicas e comunicacionais, além da criação de novas estratégias de formação de público, sejam adequadas para todas as pessoas, sejam quais forem suas características pessoais, sociais ou de habilidades, uma vez que esses parâmetros consideram uma escala larga de preferências e de habilidades individuais ou sensoriais dos usuários, para que qualquer ambiente ou produto possa ser alcançado, manipulado e usado, independentemente do corpo do indivíduo, postura, mobilidade e aptidões sensoriais ou intelectuais.

Na década de 1990, um grupo de arquitetos e defensores de uma arquitetura e design mais centrados no ser humano e na sua diversidade reuniu-se no *Center for Universal Design*, da Universidade da Carolina do Norte, nos Estados Unidos, a fim de estabelecer critérios para que edificações, ambientes internos, urbanos e produtos atendessem a um maior número de usuários. Esse grupo definiu os sete princípios do Desenho Universal, apresentados a seguir, que passaram a ser mundialmente adotados em planejamentos e obras de acessibilidade:

a) Uso equitativo ou igualitário:

- Espaços, objetos e produtos podem ser utilizados por pessoas com diferentes capacidades, tornando os ambientes iguais para todos.
- Propor espaços, objetos e produtos que possam ser utilizados por usuários com capacidades diferentes.
- Evitar segregação ou estigmatização de qualquer usuário.
- Oferecer privacidade, segurança e proteção para todos os usuários.
- Desenvolver e fornecer produtos atraentes para todos os usuários.

b) Uso flexível ou adaptável:

- Produtos ou espaços que atendam pessoas com diferentes habilidades e diversas preferências, sendo adaptáveis para qualquer uso.
- Criar ambientes ou sistemas construtivos que permitam atender às necessidades de usuários com diferentes habilidades e preferências diversificadas, admitindo adequações e transformações.
- Possibilitar adaptabilidade às necessidades do usuário, de forma que as dimensões dos ambientes das construções possam ser alteradas.

c) Uso simples e intuitivo:

- De fácil entendimento, para que uma pessoa possa compreender, independentemente de sua experiência, conhecimento, habilidades de linguagem ou nível de concentração.
- Permitir fácil compreensão e apreensão do espaço, independentemente da experiência do usuário, de seu grau de conhecimento, habilidade de linguagem ou nível de concentração.
- Eliminar complexidades desnecessárias e ser coerente com as expectativas e intuição do usuário.
- Disponibilizar as informações segundo a ordem de importância.

d) Informação de fácil percepção:

- A informação é transmitida de forma a atender as necessidades do receptor, seja ele uma pessoa estrangeira, ou com dificuldade de visão ou audição.
- Utilizar diferentes meios de comunicação, como símbolos, informações sonoras, táteis, entre outras, para compreensão de usuários com dificuldade de audição, visão, cognição ou estrangeiros.
- Disponibilizar formas e objetos de comunicação com contraste adequado.
- Maximizar com clareza as informações essenciais.
- Tornar fácil o uso do espaço ou equipamento.

e) Tolerância ao erro:

- Previsto para minimizar os riscos e possíveis consequências de ações acidentais ou não intencionais.
- Considerar a segurança na concepção de ambientes e a escolha dos materiais de acabamento e demais produtos — como corrimãos, equipamentos eletromecânicos, entre outros — a serem utilizados nas obras, visando a minimizar os riscos de acidentes.

f) Esforço físico mínimo:

- Para ser usado eficientemente, com conforto e com o mínimo de fadiga.
- Dimensionar elementos e equipamentos para que sejam utilizados de maneira eficiente, segura, confortável e com o mínimo de fadiga.
- Minimizar ações repetitivas e esforços físicos que não podem ser evitados.

g) Dimensionamento de espaços para acesso e uso:

- Dimensões apropriadas para o acesso, o alcance, a manipulação e o uso, independentemente do tamanho do corpo, da postura ou mobilidade do usuário.
- Permitir acesso e uso confortáveis para os usuários, tanto sentados quanto em pé.
- Possibilitar o alcance visual dos ambientes e produtos a todos os usuários, sentados ou em pé.
- Acomodar variações ergonômicas, oferecendo condições de manuseio e contato para usuários com as mais variadas dificuldades de manipulação, toque e pegada.

Desse modo, a acessibilidade em museus deve permear as exposições, espaços de convivência, serviços de informação, programas de formação, e todos os demais serviços básicos e especiais devem estar ao alcance de todos os indivíduos, perceptíveis a todas as formas de comunicação e com utilização de forma clara, permitindo a autonomia dos usuários.

Diagnóstico do Programa de Acessibilidade Universal

Sabendo-se que a acessibilidade universal propõe a promoção do acesso livre de barreiras em todas as esferas da sociedade, para todos os lugares, recomendamos que o museu inicie seu planejamento para essa temática, assim como nos demais programas, fazendo um levantamento da instituição, por meio de um diagnóstico, que irá evidenciar as demandas mais urgentes. Tal diagnóstico poderá ser conduzido pelas questões abaixo[8]:

- As instalações do museu seguem os princípios do Desenho Universal? Os espaços estão preparados para atender os públicos, tendo em vista as diferentes necessidades? (Lembre-se dos tipos de acessibilidade: arquitetônica, metodológica, instrumental, programática, atitudinal, comunicacional.)
- As comunicações internas e externas seguem modelos inclusivos?
- As equipes são continuamente sensibilizadas e treinadas para ações e condutas inclusivas?
- As atividades do museu são divulgadas por meio de diferentes canais de comunicação?
- Qual o estado de conservação das calçadas/acesso direto à edificação onde o museu está instalado?
- Qual a especificação dos pisos externos? (Antiderrapante, antitrepidante, trepidante, derrapante.)
- Há rampas acessíveis?
- Há sinalização e piso tátil de alerta?
- Há sanitários acessíveis (acessórios, dimensões, etc.)? O número é suficiente? Sua localização está em rota acessível?
- Há sinalização em braile?
- Os desníveis (escadas, rampas) são tratados ou adaptados?
- Há locais adequados para o embarque e desembarque dos públicos? Esses locais estão próximos às portarias? Estão sinalizados?
- Os bebedouros, telefones, mobiliários são acessíveis?
- Como é realizada a comunicação sonora para deficientes visuais? Apenas nas rotas de fuga?

8. Vale lembrar que o diagnóstico dos demais programas também pode possuir dados pertinentes para a construção do Programa de Acessibilidade.

Metodologia do Programa de Acessibilidade Universal

Após a conceituação e sensibilização para o aspecto da acessibilidade, a equipe deverá se voltar para o diagnóstico e posteriormente tratar as principais demandas, de modo a priorizá-las. Sabe-se que as alterações de estrutura física são mais facilmente solucionáveis, enquanto mudanças atitudinais e comunicacionais requerem alteração no funcionamento da própria instituição.



Exposição tátil do Museu Lasar Segall (MLS/SP/Ibram/MinC)

É importante lembrar da necessidade de construção de programas permanentes de acessibilidade, o que é diferente da realização de atividades com possibilidade de participação das pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida. As instituições museológicas, assim como estão conceituadas no art. 1º, da Lei nº 11.904/2009, devem ser "[...] abertas ao público, a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento". Ou seja, os museus precisam de estrutura e equipes preparadas para atender os públicos (seja interno ou externo), afinal cada visitante possui sua especificidade e necessidade particular.

Alguns museus já possuem programas estruturados voltados para os públicos com deficiências. O Museu Lasar Segall (SP) possui a exposição "Esculturas Táteis", que materializa o trabalho e a pesquisa sobre linguagem e acessibilidade. A relação tátil com as esculturas ensina sobre a forma e provoca a imaginação de maneira abrangente, para além da visualidade. A exposição conta com nove esculturas, um relevo e audioguia. É possível ainda consultar o livro "Segall Portátil", na recepção do museu, que contém imagens de obras de Lasar Segall e Daniel Bueno, entre outros artistas.

Outros museus estão conseguindo implementar atividades com públicos com deficiências em parceria com outras entidades, a exemplo do Museu da República (MR), que já realizou — em parceria com a Sociedade Beneficente Anchieta, que trabalha com portadores de Síndrome de Down —, visitas mediadas no museu. O MR recebe também grupos de deficientes visuais para visitação aos espaços do Palácio do Catete.



Ação com portadores de Síndrome de Down no Museu da República (MR/RJ/Ibram/MinC)



Ação para pessoas com deficiência visual no Museu da República (MR/RJ/Ibram/MinC)

É importante lembrar a necessidade e importância de os museus pensarem a acessibilidade como um tema prioritário e integrante do seu planejamento, seja por meio de um programa específico ou nos demais, de forma desmembrada, ou seja, a obrigação das instituições museológicas com a acessibilidade não deve ser reduzida a ações ou atividades pontuais. A acessibilidade deve fazer parte da missão, da visão e dos valores de todos os museus, fazendo cumprir seu papel social e educativo aberto e a serviço da sociedade.

BIBLIOGRAFIA

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 9050: **Acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos.** Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/arquivos/%5Bfield_generico_imagens-filefield-description%5D_24.pdf. Acesso em: 31 de outubro de 2016.

BRASIL. **Decreto nº 3.298 de 20 de dezembro de 1999**. Regulamenta a Lei nº 7.853, de 24 de outubro de 1989, dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3298.htm. Acesso em: 31 de outubro de 2016.

_____. **Decreto Nº 5.296 de 2 de dezembro de 2004**, que regulamenta as Leis nºs 10.048, de 8 de novembro de 2000, que dá prioridade de atendimento às pessoas que especifica, e 10.098, de 19 de dezembro de 2000, que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5296.htm. Acesso em: 31 de outubro de 2016.

_____. **Lei nº 7.405 de 12 de novembro de 1985**, que torna obrigatória a colocação do ''Símbolo Internacional de Acesso'' em todos os locais e serviços que permitam sua utilização por pessoas portadoras de deficiência e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/1980-1988/L7405.htm. Acesso em: 31 de outubro de 2016.

_____. **Lei nº 11.904 de 14 de janeiro de 2009**, que institui o Estatuto de Museus e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11904.htm. Acesso em: 31 de outubro de 2016.

CAMBIAGHI, Silvana. **Desenho Universal: métodos e técnicas para arquitetos e urbanistas**. São Paulo: Editora Senac, 2007. 272 p.

CARLETTO, Ana Claudia; CAMBIAGHI, Silvana. **Desenho Universal: um conceito para todos**. (Realização Mara Gabrilli). São Paulo, 2008.

COHEN, Regina; DUARTE, Cristiane; BRASILEIRO, Alice. **Acessibilidade a museus. Cadernos Museológicos, volume II**. Brasília: Instituto Brasileiro de Museus/MinC, 2012. 190 p.

DUDH - DECLARAÇÃO UNIVERSAL DOS DIREITOS HUMANOS.
Disponível em: http://www.dudh.org.br/wp-content/uploads/2014/12/dudh.pdf. Acesso em: 31 de outubro de 2016.

GROSBOIS, Luis Pierre. **Handcap et construction – conception et realisation: espaces urbains, batiments publics, habitations, equipements et materiels adaptés**. Paris: Publications du Moniteur, 1996.

MACE, Ronald; HARDIE, Graeme; PLACE, Jaine. **Accessible environments toward Universal Design**. In: PREISER, W.; VISCHER, J. C.; WHITE, E. T. (Eds.). Design interventions: toward a more humane architecture. New York: Van Nostrand Reinhold, 1991.

PREISER, Wolfgang F. E.; OSTROFF, Elaine (Eds.). **Universal Design handbook**.New York: Mc Graw Hill, 2001.

STEINFELD, Edward. **Adaptable housing for older people**. New York: Regnier and J. Pynoos, 1987.

ETAPA III - ELABORAÇÃO DE PROJETOS NO PLANO MUSEOLÓGICO

Os programas do Plano Museológico são compostos por projetos, tratados no Estatuto de Museus, em seu artigo 47, da seguinte forma:

> Os projetos componentes dos Programas do Plano Museológico caracterizar-se-ão pela exequibilidade, adequação às especificações dos distintos Programas, apresentação de cronograma de execução, a explicitação da metodologia adotada, a descrição das ações planejadas e a implantação de um sistema de avaliação permanente (BRASIL, 2009).

Essa estrutura dialoga com uma definição de programa como um conjunto de projetos relacionados submetidos a uma coordenação comum para obtenção de melhores resultados (PMI, 2008). O Estatuto de Museus traz uma série de requisitos para os projetos elaborados no âmbito do Plano Museológico, porém não esgota o tema e tampouco se preocupa em conceituá-lo, deixando margem para diferentes interpretações. Não é objetivo deste capítulo discutir ou apresentar em profundidade a extensa literatura sobre gestão de projetos. Aqui se procurou apresentar algumas informações básicas que permitam ao leitor elaborar projetos adequados à maior parte das situações e condições existentes nos museus e, caso deseje ou necessite, aprofundar seus conhecimentos sobre o tema.

Neste texto entendemos projeto como um "esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo" (PMI, 2008, p. 20). O termo "temporário", nessa definição, não se aplica ao produto, serviço ou resultado do projeto, mas ao fato de que este tem um término quando seus propósitos são concluídos ou se decide pela sua descontinuidade. Esse caráter temporário também não significa curta duração. Pode-se ter projetos que se estendam por um longo período, no entanto o projeto não se confunde com atividades de rotina ou com os chamados processos. O trabalho do projeto envolve uma singularidade, ou exclusividade, isto é, seu produto não é rotineiro, ainda que rotinas estejam envolvidas em sua produção. Com isso, existe uma maior incerteza quanto ao seu desenvolvimento. Um projeto pode envolver um grupo ou uma única pessoa, de uma mesma unidade organizacional ou de várias. Pode, ainda, criar um produto final ou que seja componente de outro projeto, e é frequentemente associado à estratégia da organização ou formatado em função dos objetivos estratégicos.

Caracteriza-se, portanto, pela produção ou implantação de algo novo, limitado no tempo, apresentando maior incerteza e comumente associado a mudanças estratégicas. Mesmo que o projeto implique atividades posteriores de rotina, estas se configuram de outra forma no museu. Isto não significa ignorá-las — aliás, é importante ressaltar a relevância da previsão das demandas de manutenção quando se estuda a implantação de projetos.

Na elaboração de um projeto do Plano Museológico, alguns aspectos devem ser considerados. A relação que apresentamos aqui está longe de retratar toda a reflexão sobre o tema, mas se limita ao que se entende como o ponto de partida. Nesse sentido, convém mencionar o ciclo de vida do projeto, isto é, as fases sequenciais que o compõem: início, organização e preparação, execução, e encerramento.

O início do projeto está voltado para a elaboração de seu termo de abertura, que documenta os requisitos, as expectativas e outros aspectos relevantes relativos à iniciativa. Abrange a descrição dos produtos, serviços ou resultados a serem realizados; suas características e qualidade esperadas; a relação do projeto com a estratégia do museu; a justificativa para o projeto; a estimativa dos custos; fatores que podem influenciar o desenvolvimento; requisitos e riscos; prazos. Faz parte deste momento inicial a definição do gerente do projeto, responsável pela coordenação das atividades.

Em resumo, deve-se iniciar com uma documentação que permita a visão geral e o adequado entendimento do projeto aos interessados, quais sejam: todas as pessoas e a organização envolvidas no projeto ou que podem ser afetadas, positiva ou negativamente, por ele. Ainda que realizada com menor profundidade e por mais simples que o projeto seja, essa fase auxilia muito seu desenvolvimento.

A fase seguinte volta-se para a organização e o detalhamento das atividades envolvidas e para planejar o gerenciamento do projeto. Convém lembrar que, ao longo de seu ciclo de vida, podem ocorrer alterações importantes, que demandem a revisão de definições e do planejamento. No âmbito dessa

fase, optamos por destacar alguns pontos que parecem de aplicação mais próxima ao setor museal: detalhamento do termo de abertura, no que for necessário; construção da estrutura analítica do projeto (EAP); definição das atividades e seu sequenciamento; desenvolvimento do cronograma; e planejamento da comunicação.

A estrutura analítica do projeto consiste na divisão do trabalho em partes que possam ser acompanhadas com mais facilidade. Essas partes são produtos menores, ou intermediários, voltados para um gerenciamento mais seguro, e cuja definição ocorre em função da complexidade do projeto. Os produtos menores podem ser decompostos em atividades que traduzem o que deve ser feito para sua realização e que são entendidas aqui como as ações mencionadas no art. 47 do Estatuto de Museus.

A EAP e as ações visam a identificar atividades que possam ser gerenciadas e o responsável pelo desenvolvimento dessas atividades. A decomposição do projeto deve estar ligada aos produtos, serviços e resultados que o integram e não a unidades organizacionais. As ações são quaisquer atividades que demandem tempo, com datas de início e término identificáveis, e que contribuam para a execução do projeto. O grau de detalhamento é variável e está ligado à necessidade de gerenciamento. Não é necessário, e talvez seja inconveniente, o detalhamento excessivo ou a preocupação em antecipá-lo, pois sua necessidade pode ficar mais clara com o desenvolvimento do projeto. Por vezes, em atividades de longa duração, ocorrem dificuldades no andamento que são percebidas apenas perto do fim do prazo. Nesses casos, convém estabelecer alguns pontos de verificação, ou subdivisões, que permitam exercer um acompanhamento mais preciso.

O diagrama abaixo procura ilustrar a organização da EAP e as ações. O primeiro nível corresponde aos produtos, serviços ou resultados intermediários que concorrem para a realização do projeto. Para cada um é designado um responsável pelo seu gerenciamento. Em seguida, cada um deles é desmembrado em ações, também com seus responsáveis designados.

DECOMPOSIÇÃO DO PROJETO SEGUNDO A EAP E AÇÕES			
PROJETO GERENTE			
PRODUTOS INTERMEDIÁRIOS	PRODUTO 1 *Responsável*	PRODUTO 2 *Responsável*	PRODUTO 3 *Responsável*
AÇÕES	AÇÃO 1 PRODUTO 1 *Responsável*	AÇÃO 1 PRODUTO 2 *Responsável*	AÇÃO 1 PRODUTO 3 *Responsável*
	AÇÃO 2 PRODUTO 1 *Responsável*	AÇÃO 2 PRODUTO 2 *Responsável*	AÇÃO 2 PRODUTO 3 *Responsável*
	AÇÃO 3 PRODUTO 1 *Responsável*		AÇÃO 3 PRODUTO 3 *Responsável*

A definição das ações pode ser feita à medida que o projeto se desenvolve, quando sua utilização fica mais presente. A sequência entre as ações e entre os produtos intermediários deve ser identificada. Elas podem se desenvolver paralelamente ou numa ordem lógica que configure pré-requisitos para outras. Estimados os tempos necessários para as várias ações ou produtos intermediários, pode ser montado um cronograma que traduza a duração e organização dos componentes definidos para o projeto. Por sua vez, planejar a comunicação significa identificar as necessidades de informação dos interessados e a forma de transmitir essas informações. A comunicação, em função dos interessados identificados, pode se dar apenas internamente ao museu ou mesmo externamente.

A fase de execução do trabalho refere-se ao desenvolvimento das ações necessárias à realização do produto, serviço ou resultado do projeto. Aqui se inclui o processo de monitoramento e controle. O monitoramento deve se dar ao longo de todo o projeto, visando a fornecer informações sobre o seu andamento, de forma a permitir a identificação de atividades que devam ser objeto de atenção. O controle diz respeito ao desenvolvimento de ações para correção ou prevenção de dificuldades eventualmente identificadas.

Finalmente, a fase de encerramento do projeto se dá com a conclusão formal de todas as suas atividades e a verificação de que atendeu aos objetivos ou, se não, das razões para sua interrupção. Aqui se incluem processos de aquisição de bens e serviços, autorizações, documentos administrativos, questões trabalhistas, entre outros. Essa fase pode envolver a produção e organização de uma série de documentos, histórico ou arquivos, ou também incluir a análise e organização de conhecimentos relevantes para o museu para utilização posterior.

Existem s*oftwares* específicos para gerenciamento de projetos, de livre acesso ou não, com diferentes graus de complexidade. No entanto, entendemos que um projeto pode ser adequadamente representado e monitorado a partir de uma planilha Excel, por exemplo, ou outro instrumento de domínio do museu. O importante é que o museu identifique uma maneira de organizar as informações relativas aos seus projetos que seja a mais adequada à sua realidade.

BIBLIOGRAFIA

BRASIL. **Lei nº 11.904 de 14 de janeiro de 2009,** que institui o Estatuto de Museus e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11904.htm. Acesso em 31 de outubro de 2016.

PADGETT, Clinton M. **Método de sucesso em projetos**. São Paulo: DVS Editora, 2012.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: Guia PMBOK**. Project Management Institute, 2008.

ANOTAÇÕES

ANOTAÇÕES

ANOTAÇÕES

ANOTAÇÕES

ANOTAÇÕES

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS - IBRAM

Subsídios para a elaboração de planos museológicos.
Brasília: Instituto Brasileiro de Museus – Ibram, 2016.
112 p : il.

Textos em português.
ISBN 978-85-63078-54-4
1. Instituto Brasileiro de Museus – Ibram. 2. Museus.
3. Museologia. 4. Planejamento. 5. Gestão. I. Título.

CDU: 069.4

CDD: 069.6



ISBN 978-85-63078-54-4

LEI DE INCENTIVO À CULTURA

PATROCÍNIO

GRUPO SEGURADOR

BANCO DO BRASIL Seguros

MAPFRE SEGUROS

REALIZAÇÃO

sbm sistema brasileiro de museus

ibram instituto brasileiro de museus

MINISTÉRIO DA CULTURA

BRASIL GOVERNO FEDERAL