COLEÇÃO
ESTUDOS
MUSEOLÓGICOS

Volume 3

ORIENTAÇÕES PARA GESTÃO E PLANEJAMENTO DE MUSEUS

.: Manuelina Maria Duarte Cândido :.

COLEÇÃO ESTUDOS MUSEOLÓGICOS

Volume 3

ORIENTAÇÕES PARA GESTÃO E PLANEJAMENTO DE MUSEUS

Manuelina Maria Duarte Cândido

Florianópolis, 2014

FCC EDIÇÕES

Ficha catalográfica elaborada por Antonio José Santana Vieira
CRB 14/1405

C217o Cândido, Manuelina Maria Duarte

Orientações para Gestão e Planejamento de Museus / Manuelina Maria Duarte Cândido – Florianópolis: FCC, 2014.

94 p.; il. 19 cm (Coleção Estudos Museológicos, v.3)

ISBN da coleção 978-85-85641-11-5

CDD: 069.53
CDU: 069

1. Planejamento - Museus. 2. Gestão - Museus. I. Título. II. Coleção.

GOVERNADOR DO ESTADO DE SANTA CATARINA
João Raimundo Colombo

SECRETÁRIO DE ESTADO DE TURISMO, CULTURA E ESPORTE
Filipe Freitas Mello

PRESIDENTE DA FUNDAÇÃO CATARINENSE DE CULTURA
Maria Teresinha Debatin

DIRETOR DE PRESERVAÇÃO DO PATRIMÔNIO CULTURAL
Vanderlei Sartori

COORDENADOR DO SISTEMA ESTADUAL DE MUSEUS
Maurício Rafael

EQUIPE DO SISTEMA ESTADUAL DE MUSEUS
Denize Gonzaga
Iara Claudinéia Stiehler
Marli Fávero
Renata Cittadin
Maykon Alves José (estagiário)

COLEÇÃO ESTUDOS MUSEOLÓGICOS

COORDENAÇÃO EDITORIAL
Denize Gonzaga
Maurício Rafael
Renata Cittadin

VOLUME 3: Orientações para Gestão e Planejamento de museus

AUTORIA
Manuelina Maria Duarte Cândido

REVISÃO GRAMATICAL
Denize Gonzaga

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO
Moysés Lavagnoli

FOTO DA CAPA
Vanilde Rohling Ghizoni

/ PALAVRA DA PRESIDENTE DA FCC

Planejar estrategicamente significa reconhecer os objetivos, elencar as deficiências e propor oportunidades, qualquer que seja a instituição. No caso dos museus, e de acordo com legislação própria, a gestão e o planejamento são imprescindíveis para a sua definição, sua visão, missão e seu compromisso social, tarefa difícil se pensarmos que eles muitas vezes não refletem sobre si mesmos.

Desse modo, o volume 3 desta publicação, que aborda questões sobre gestão e planejamento de museus, almeja instrumentalizar o trabalho desenvolvido nas instituições museológicas, favorecendo o registro, a comunicação e a preservação das memórias da sociedade catarinense.

Esperamos que esta coleção contribua para a qualificação das ações dos museus do Estado, para que eles se transformem e tracem caminhos em busca de uma maior inserção nas comunidades da qual fazem parte. E que, a partir disso, tais instituições despertem nelas o reconhecimento de sua história e de sua cultura.

Florianópolis (SC), dezembro de 2014.

Maria Teresinha Debatin
Presidente da Fundação Catarinense de Cultura

/ PALAVRA DO DIRETOR

A Fundação Catarinense de Cultura – FCC, com o objetivo de democratizar o acesso à cultura no Estado, promove ações de valorização dos bens culturais, a fim de estimular, promover e preservar a memória artística catarinense.

Considerando que também tem o intuito de disseminar informações que qualifiquem os profissionais dos museus, a FCC cumpre o papel de fomentar o desenvolvimento da área no território catarinense.

Ao publicar mais um volume, desejamos que esta coleção contribua para o fortalecimento e aprimoramento das atividades museológicas, na expectativa de que sejam cada vez maiores as reflexões e os questionamentos e que, consequentemente, os museus tenham mais a oferecer à sociedade na qual estão inseridos.

Florianópolis (SC), dezembro de 2014.

Vanderlei Sartori
Diretor de Preservação do Patrimônio Cultural/FCC

/ APRESENTAÇÃO

"As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem um meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais, com um mínimo custo de tempo, de esforço e de conflito. ***Muitos desses objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço pessoal isolado. As organizações surgem exatamente para aproveitar a sinergia dos esforços de vários indivíduos que trabalham em conjunto[1].***"

Idalberto Chiavenato[2]

1 Grifo nosso.
2 CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. In: ABREU, Salomé Carvalhido de. **Organização e Gestão de Museus: estudo e análise para um desenvolvimento sustentável**. Dissertação (Mestrado em Museologia): Universidade do Porto, 2008, p. 44. Disponível em: http://pt.scribd.com/doc/32062986/Organizacao-e-Gestao-de-Museus-Estudo-e-Analise-para-um-Modelo-Sustentavel-Tese. Acesso em: 01 dez. 2014. (grifo nosso).

Como um dos desafios atuais, a gestão é um processo imprescindível para a qualificação das instituições museológicas. É por meio dela que tais instituições implementam sua missão, visando ao cumprimento de seus objetivos.

Para realizar uma boa gestão, os museus, se quiserem ser mais autônomos e, por consequência, mais sustentáveis, devem comprometer todos os parceiros possíveis no processo e ser capazes de proporcionar programas culturais arrojados e condizentes com os anseios das comunidades onde estão inseridos.

Com o intuito de dar seguimento à Coleção Estudos Museológicos, que versa sobre procedimentos e normas da área museológica, lançamos este terceiro volume, trazendo orientações sobre gestão e planejamento de museus.

Desse modo, esta publicação se torna importante, na medida em que oferece aos profissionais de museus e de espaços de memória – agentes primordiais para a transformação do campo museal – subsídios para o desenvolvimento de estratégias que, além de garantir a sustentabilidade da instituição e de seu acervo, culminam na maior eficiência e qualidade dos serviços prestados ao público.

Agradecemos à autora Manuelina Maria Duarte Cândido, pelo compartilhamento de seus estudos na área de gestão e planejamento de museus, o que muito contribuirá para o desenvolvimento das práticas e para a reflexão sobre os caminhos a trilhar nesta área.

Maurício Rafael
Coordenador do Sistema Estadual de Museus (SEM/SC)

/ SUMÁRIO

14..... 1 INTRODUÇÃO

17..... 2 OS MUSEUS E SUA ATUAÇÃO
20..... 2.1 A FUNÇÃO SOCIAL DOS MUSEUS
22..... 2.2 CONFIGURAÇÃO DO CAMPO MUSEAL NO BRASIL

27..... 3 ASPECTOS FORMAIS DA CRIAÇÃO DE UM MUSEU
29..... 3.1 ALGUMAS QUESTÕES SOBRE POLÍTICAS DE ACERVO, AQUISIÇÃO E DESCARTE
34..... 3.2 RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS E TÉCNICAS DO MUSEU

41..... 4 ESPAÇOS DO MUSEU
43..... 4.1 RECEPÇÃO E ÁREAS PÚBLICAS
43..... 4.2 SALAS DE EXPOSIÇÃO
43..... 4.3 RESERVA TÉCNICA
44..... 4.4 RECOMENDAÇÕES EM RELAÇÃO À CLIMATIZAÇÃO
44..... 4.5 RECOMENDAÇÕES EM RELAÇÃO À SEGURANÇA
44..... 4.6 RECOMENDAÇÕES EM RELAÇÃO À ACESSIBILIDADE

47..... 5 O NOVO FOCO EM GESTÃO E O DESAFIO DO PLANEJAMENTO PARA DESENVOLVER AS FUNÇÕES MUSEAIS

51..... 6 O DIAGNÓSTICO E O PLANO MUSEOLÓGICO COMO FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO E GESTÃO
55..... 6.1 ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO MUSEOLÓGICO
56..... 6.1.1 Diagnóstico museológico
56..... 6.1.2 Definição da missão do museu
57..... 6.1.3 Visão (visão de futuro)
58..... 6.1.4 Metas ou objetivos estratégicos
58..... 6.1.5 Objetivos específicos
58..... 6.1.6 Indicadores de desempenho
59..... 6.1.7 Parâmetros do Estatuto de Museus para o Plano Museológico

61..... 7 PÚBLICO DE MUSEUS: IDENTIFICAÇÃO, AMPLIAÇÃO E PESQUISA
64..... 7.1 ALGUMAS DICAS ADICIONAIS PARA UMA RELAÇÃO ACOLHEDORA COM O PÚBLICO
65..... 7.2 DIVULGAÇÃO E SUSTENTABILIDADE
66..... 7.3 *SITE*

69..... 8 RECURSOS FINANCEIROS
70..... 8.1 SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA: DIVERSIFICAÇÃO DE FONTES
70..... 8.2 LEIS DE INCENTIVO À CULTURA E EDITAIS
71..... 8.2.1 Lei Rouanet (8313/91 — MINC)
71..... 8.2.2 Edital Modernização de Museus (IBRAM)
72..... 8.2.3 Edital de Cultura OI Futuro
72..... 8.2.4 Programas do BNDES
72..... 8.2.4 a. Apoio ao Patrimônio Cultural Brasileiro
72..... 8.2.4 b. Preservação de acervos
73..... 8.2.5 Petrobrás Cultural
73..... 8.2.6 Prêmio Elisabete Anderle de Estímulo à Cultura
74..... 8.2.7 Programa CAIXA de Apoio ao Patrimônio Cultural
74..... 8.2.8 Fundações de Amparo à Pesquisa
74..... 8.2.9 Programa de Extensão Universitária (ProExt)
75..... 8.2.10 Edital para projetos de defesa dos Direitos Difusos - Ministério
75..... 8.3 RECEITAS PRÓPRIAS
76..... 8.3.1 Loja de museu
76..... 8.3.2 Ingressos
77..... 8.4 ASSOCIAÇÃO DE AMIGOS
78..... 8.5 FINANCIAMENTO COLETIVO

81..... 9 SUGESTÕES DE LEITURA E SITES ÚTEIS

83..... 10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

93..... 11 ANEXO

/ ÍNDICE DE FIGURAS

22..... Figura 1: Natureza administrativa dos museus brasileiros (IBRAM, 2011, v. 1)

33..... Figura 2 – Procedimentos e documentos a serem gerados no museu em cada situação de aquisição. Adaptado da publicação "Princípios básicos da Museologia", de Evanise Costa.

34..... Figura 3 – Tabela criada em curso ministrado pelo museólogo Albino Oliveira, responsável pelo acervo museológico do Centro Cultural Benfica, da Universidade Federal de Pernambuco.

34..... Figura 4: *Collections based organization* – Organização baseada nas coleções (VAN MENSCH, 2004, p. 7)

35..... Figura 5: *Functions based organization* – Organização baseada nas funções (VAN MENSCH, 2004, p. 7)

35..... Figura 6: Organização baseada nas funções (elaboração da autora)

45..... Figura 7: Esquema de organização de um museu em médio porte (COSTA, 2006, p. 87)

45..... Figura 8: Esquema de organização de um museu em médio porte (COSTA, 2006, p. 88)

47..... Figura 9: Razões para planejar – fatores externos e internos (LORD e MARKERT, 2007, p. 02-03)

53..... Figura 10: Matriz para diagnóstico museológico e planejamento (DUARTE CÂNDIDO, 2014a)

69..... Figura 11: Composição do orçamento das unidades museológicas no Brasil (IBRAM, 2011 v. 1, p. 145)

/ 1 INTRODUÇÃO

> Museus são bastante estranhos. Eles existem, simultaneamente, como um lugar físico real, um espaço conceitual e ainda como um tipo de prática, o que significa que há constantemente um redesenho das fronteiras do que é um museu e para que ele é. (CAIRNS, Suse apud MENDES, 2012, p. 24)

De acordo com a American Association of Museums (AAM, 2011), a gestão envolve fundamentos éticos, legais e administrativos. Defendendo nos últimos anos uma gestão dos museus (DUARTE CÂNDIDO, 2014a, p. 137), cabe também realçar aqui os fundamentos museológicos. Para se gerir um museu não basta apenas se espelhar nos conhecimentos técnicos e científicos do campo da gestão aplicados aos mais diferentes empreendimentos e organizações. Todos os envolvidos na gestão de museus deverão, confrontando-os com os conhecimentos do campo da Museologia, encontrar caminhos singulares para sua condução e suas tomadas de decisão.

Muitas vezes são exatamente os pequenos museus, os mais frágeis e vulneráveis, aqueles que não possuem um planejamento claro e de conhecimento de toda a sua equipe. Planejamento que poderia ser um instrumento importante para enfrentar os enormes desafios da sobrevivência institucional. No estudo citado anteriormente, já demonstrei como os museus fora das capitais e com equipes menores são também aqueles que se sentem afastados da produção teórico-metodológica do campo da Museologia e não aptos a elaborarem documentos como seu diagnóstico e Plano Museológico.

Na Itália, a preocupação com a gestão nos pequenos museus deu origem, em 2007, à Associazione Nazionale Piccoli Musei (2014), que, percebendo exatamente sua vulnerabilidade frente a outras instituições mais fortes, procura realçar potencialidades, como o maior vínculo com as comunidades e com o território. A associação constitui um espaço de discussão dos problemas específicos dos pequenos museus, após a constatação de que, nos eventos da área, muito do que é dito não se aplica aos seus casos.

Considerando que a disseminação da informação e o uso de diversas estratégias de qualificação dos trabalhadores de museus são necessários para alcançar um efeito de transformação das instituições museológicas, percebo como fundamental e louvável a iniciativa do Sistema Estadual de Museus de Santa Catarina - (SEM/SC) de, por intermédio de um Programa de Capacitação Museológica, organizar publicações e oficinas, focando os pequenos museus, por suas dificuldades maiores de inserção no circuito de renovação de conceitos e práticas.

Este livro pretende, portanto, participar desse esforço de socialização do conhecimento e de reflexão sobre caminhos possíveis para nossos museus. Não se trata de um livro de normas, mas que tem intenção de tratar de gestão e planejamento, apresentando algumas diretrizes e parâmetros; ou ao menos sugerir que seja importante, em sua ausência, refletir no sentido de construí-los. Diante de nós está o desafio de pensar parâmetros de avaliação e de qualidade para experiências intangíveis, que são o melhor que os museus têm a oferecer (DUARTE CÂNDIDO, MARTINS & AIDAR, 2013). E, na impossibilidade de circunscrever as experiências, os museus deverão pensar em indicadores próprios, exatamente para evitar que critérios de avaliação externos e talvez insensíveis às suas especificidades sejam impostos.

A autora.

/2 OS MUSEUS E SUA ATUAÇÃO

O conceito de museu mais conhecido é o do Conselho Internacional de Museus (ICOM), que vai sendo atualizado sempre que necessário e cuja versão mais recente foi aprovada na Conferência Geral do ICOM em Viena, em 2007:

> O museu é uma instituição permanente, sem fins lucrativos, a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento, aberta ao público, que adquire, conserva, estuda, expõe e transmite o patrimônio material e imaterial da humanidade e do seu meio, com fins de estudo, educação e deleite. (apud DESVALLÉES & MAIRESSE, 2013, p. 64)

Se formos analisar termo por termo, essa definição já daria margem a muitas discussões. A divisão entre patrimônio material (tangível) e imaterial (intangível), por exemplo, parece inócua quando confrontada com a constatação de que todo patrimônio tem alguma faceta material, quer sejam seus suportes de registro ou o próprio corpo humano como veículo de expressão, ao mesmo tempo em que, sem a atribuição de valores, que é por si só uma ação mediada pelo intangível, não é possível constituir um patrimônio. Mas vamos nos ater a dois aspectos que têm gerado muita dúvida na prática dos museus: a dimensão permanente da instituição e seu caráter não lucrativo.

O museu é uma instituição permanente. Isso tem sido repetidamente confundido com coleção permanente ou mesmo com exposição permanente, embora, neste caso, felizmente, com menos frequência. Há muito se trabalha com os termos exposições de curta e de longa duração, estas últimas em substituição à noção de exposição permanente, cada vez mais em desuso pelo reconhecimento de que os discursos museológicos devem acompanhar as transformações sociais e dos campos do conhecimento em jogo, além da necessidade de renovação para manter o interesse do público.

Permanente, nesse caso, seria mesmo a instituição. Considerando-se, ainda, que as coleções são abertas a novas entradas e eventualmente a algum descarte, embora este seja um tema mais delicado, que será abordado à parte. A defesa da permanência do museu não ignora o percurso de instituições que abrem, desdobram-se, fundem-se e se fecham, às vezes (DUARTE CÂNDIDO, 2014a, p. 108). Mas, entre o conservadorismo atribuído ao ICOM e a ruptura total com os conceitos que só dificultariam a compreensão pelo leitor do que é afinal, um museu, opto por assinalar que não se cria um museu planejando seu fechamento, mas pensando em sua permanência. O futuro dirá se este patrimônio assim constituído continuará sendo necessário e fazendo sentido, mesmo que o sentido possa ser outro. O museu pode permanecer, mas ser ressignificado. Quando,

em último recurso, ocorre o fechamento de um museu, há sempre o desconforto do que fazer com as coleções, no caso em que elas existam.[1]

Existem outros modelos de processo de musealização em que as bases não são coleções (DUARTE CÂNDIDO, 2014b), mas este livro é dirigido especialmente para os trabalhadores envolvidos com museus mais tradicionais. Para eles, podemos dizer que o museu é uma instituição permanente em constante ebulição, ou seja, deseja-se que ela permaneça atuando, mas de maneira constantemente revisada, transformada, revirada. É para que ela permaneça, especialmente, que será importante o planejamento, pois sua ausência pode inviabilizar o museu. Mantê-lo requer constante investimento, não só financeiro, mas de energia, o que é absolutamente incompatível com a ideia de que ele está pronto quando abre as portas ao público e a partir daí é só mantê-lo aberto.

O segundo aspecto do conceito de museu que parece dúbio ao primeiro olhar é o caráter não lucrativo. Em cursos para iniciantes sempre aparece a indagação: então o museu não poderia cobrar ingresso. É preciso, portanto, entender o que é lucro e desassociar sua ausência da noção de gratuidade. O livro "Le droit d'entrer au musée" (MAIRESSE, 2005) discute essa questão mais a fundo, a partir, especialmente, das experiências belga e francesa.

De maneira muito simplificada, sabe-se que lucro é quando a receita ultrapassa o custo e que o contrário disso é uma perda econômica. Os museus, mesmo cobrando ingresso ou mantendo outros tipos de iniciativas para sustentabilidade econômica, como lojas e cafeteria, estão praticamente sempre em uma balança deficitária entre ingresso e despesa. Só não se afirma já de partida que toda iniciativa museológica é inviável, porque pelos valores simbólicos envolvidos há um entendimento de que investir a fundo perdido em museus traz vantagens, mas certamente elas não são econômicas. E daí que a maior parte dos museus, pelo menos fora do mundo anglo-saxão, que segue outra corrente, mantém-se com recursos públicos que não chegam somente sob a forma de investimento direto, mas também de editais, incentivo fiscal ao patrocínio ou de outros mecanismos.

De qualquer forma, embora muito difundido e adotado como base para algumas normativas, o conceito de museus do ICOM não é único, e há também museus que, se não são reconhecidos como tal, podem sê-lo por outros atores do campo, como a academia, os militantes de uma tal corrente museológica ou prática museal.

É preciso, portanto, saber a quem se quer atender ao definir que conceito de museu adotar, assim como o museu que se quer, pois, como instrumento, ele pode servir a diferentes papéis; isto não é algo dado:

1 No Brasil tal possibilidade é um tabu e questão não discutida, embora a prática mostre que muitas vezes já ocorreu. Na Holanda, Dieuwertje Wijsmuller, apoiada por Peter van Mensch e Leontine Meijer-van Mensch, criou a Stiching Onterfd Goed (http://www.onterfdgoed.nl/) ou Fundação de Bens Deserdados, que encontra novos destinos para os objetos de museus fechados ou que tenham sido destinados ao descarte. Nesse caso, a opinião pública não oferece grande resistência, porque a Holanda possui desde o ano 2000 diretrizes de descarte que incluem, em primeiro lugar, a oferta para outros museus. Só em última instância a fundação, uma instituição sem fins lucrativos, coloca os objetos à venda e aufere daí recursos para sua manutenção, além de consultorias em projetos de descarte (ver mais em PORTO, 2013)

> O que caracteriza um museu é a intenção com que foi criado, e o *reconhecimento público* (o mais amplo possível) de que é efetivamente um museu, isto é, uma autêntica instituição. O museu é o local do fato "museal"; mas para que esse fato se verifique com toda a sua força, é necessário "musealizar" os objetos (os objetos materiais tanto quanto os objetos-conceito). (RÚSSIO, in BRUNO 2010, p. 125)

O fato museal, formulado e mencionado acima por Waldisa Rússio, é "a relação profunda entre o homem – sujeito conhecedor – e o objeto, parte da realidade sobre a qual igualmente o homem atua e pode agir". (idem, p. 123)
Durante algum tempo o IBRAM apresentou uma acepção poética de autoria de Mário Chagas[2], embora no Estatuto de Museus se adotasse como base normativa um conceito mais conservador:

> 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. (ESTATUTO DE MUSEUS, 2009)

O parágrafo único do mesmo artigo busca uma abertura: "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."
E o que são esses processos?

> Consideramos que o processo de musealização[3] ocorre a partir de uma seleção e atribuição de sentidos feita dentro de um universo patrimonial amplo, resultando em um recorte formado por um conjunto de indicadores da memória (referências patrimoniais) tangíveis ou intangíveis, naturais ou artificiais, indistintamente. Feita a seleção, estas referências ingressam em uma cadeia operatória que corresponde ao universo de aplicação da Museologia – museografia. Preservação, portanto, é tomada como equivalente a processo de musealização, e é realizada pela aplicação de uma cadeia operatória formada por procedimentos técnico-científicos de salvaguarda e de comunicação patrimoniais, em equilíbrio. (DUARTE CÂNDIDO, 2014b)

2 "De forma poética, os museus são casas que guardam e apresentam sonhos, sentimentos, pensamentos e intuições que ganham corpo através de imagens, cores, sons e formas. Os museus são pontes, portas e janelas que ligam e desligam mundos, tempos, culturas e pessoas diferentes; mas na verdade, os museus são conceitos e práticas em metamorfose." (CHAGAS, apud SANTOS, 2011, p. 06)
3 No livro "Gestão de Museus, um desafio contemporâneo: diagnóstico museológico e planejamento" (DUARTE CÂNDIDO, 2014a), procurei explicitar a razão da escolha da expressão processo de musealização e não processo museológico, evitando, assim, confusões com o fenômeno museológico.

Não há uma premissa de que estes processos de musealização, que realizam toda a cadeia operatória acima descrita, tornem-se, necessariamente, museus institucionalizados. Apesar disso, os processos de musealização podem ser vistos, em alguns contextos, como museu, assim como todo museu deve ser tomado como processo. Mas também é necessário discutir o que chamar de museu-instituição, e para tal podemos tomar as palavras de Neves:

> Cabe sublinhar, entretanto, que quando se refere ao museu como um "cenário institucionalizado" onde se realiza o fato museal, Waldisa [Rússio] pensa o conceito de institucionalização no âmbito da Sociologia, de forma muito mais ampla que aquele do senso comum, ou seja, "[...] com o significado de criado, querido ou reconhecido pela comunidade ou a sociedade". E questiona se os museus são resultado da vontade social (ou mesmo de segmentos da comunidade), se estão envolvidos com as comunidades, e se são respeitados e queridos. Caso contrário, a "institucionalização" é apenas nos termos do jurídico-formal. (NEVES, 2011, p. 29)

O museu possui uma dinâmica muito acentuada, pois procura o tempo todo negar seu caráter institucional, convencional e datado (DELOCHE, 2010, p.11). Também é comum que se associe a ideia de renovação dos museus à inserção de novas tecnologias, que acabam por se tornar obsoletas muito rapidamente.

O que este livro pretende é levantar pontos importantes para os museus pensarem sobre como podem atuar melhor e de uma maneira mais contemporânea sem que esta "evolução" esteja ligada apenas a questões tecnológicas, mas também tenha um caráter mais profundo, relativo ao seu papel social, aos conceitos que o fundamentam, à sua atuação como instituição de preservação e à sua inserção nas comunidades.

// 2.1 A FUNÇÃO SOCIAL DOS MUSEUS

A função social dos museus é uma discussão reiterada e nunca esgotada, pois, se ele é inteiramente ligado a (quase que condicionado por) aspectos tangíveis como a edificação, as salas, vitrines e coleções, é exatamente nele que tudo é desfuncionalizado e reinventado ao se inserir em uma nova ordem simbólica (DELOCHE, 2010, p. 13). É também um domínio das imaterialidades.

Bernard Deloche afirma que o nascimento dos museus está ligado ao reconhecimento oficial do caráter sagrado de traços que definem o humano: seu reconhecimento como único e atemporal e de cada um dos seres como possuidores da humanidade em si dá um sentido semelhante às suas obras e a elas o poder de nos tornarem mais humanos quando em contato com seus repositórios por excelência, os museus. Daí que em sua

origem o museu renegue todo traço de animalidade, ou mesmo objetos que se refiram ao que for de banal ou prosaico, elementos estes que só há bem pouco tempo passaram também a ser incorporados ao discurso museal.

A partir do fim da Segunda Guerra Mundial e da Declaração Universal dos Direitos do Homem, de 1948, entraram em cena os que hoje se chamam direitos difusos e, com eles, o direito à memória recebe um realce que cada vez mais abre espaço para os museus.

Muito se fala, portanto, sobre a função social dos museus, mas é preciso delimitá-la bem. Foi depois da Mesa-Redonda sobre o Papel do Museu na América Latina, organizada pela UNESCO, em Santiago do Chile – 1972, que o ICOM, em mais uma atualização de seu conceito de museu, incluiu a ideia de instituição "a serviço da sociedade e do seu desenvolvimento".

Embora o título da mesa-redonda não mencionasse explicitamente a função social, suas discussões sobre o papel dos museus em países marcados pela desigualdade social e pela explosão das grandes cidades — tendo por base a conferência do arquiteto argentino Jorge Enrique Hardoy e a inspiração da educação libertadora do brasileiro Paulo Freire — são a grande referência para a questão. Os diretores dos grandes museus latino-americanos presentes na reunião foram provocados a perceber que pouco sabiam do que ocorria fora dos museus e para que sociedade estavam trabalhando.

Desde então entende-se que o papel social e educativo do museu é o "de aumentar a capacidade de uma coletividade de projetar seu próprio futuro e de ser sujeito ativo – e não passivo – de sua própria história, a partir da consciência que passa a ter de si mesma". (BARBUY, 1989, p. 36)

À grande abertura de possibilidades a partir de Santiago seguiu-se a preocupação de traçar algum contorno para o que fossem funções realmente museais. Sem isso a ação dos museus pode perder as especificidades e confundir-se com atuações de outras instituições e áreas do conhecimento.[4] As museólogas brasileiras Maria Célia Santos e Cristina Bruno estão de acordo na definição da educação e da conscientização como parâmetros para o papel social dos museus. Segundo Bruno, a função da instituição museu tem como componentes o perfil preservacionista, científico e educativo (BRUNO, 1995, p. 65), e a função social se realizaria na intersecção de duas outras, a científica e a educativa, ao "propiciar a compreensão sobre o patrimônio / herança e o exercício da cidadania". (BRUNO, 1998, p. 27)

A categoria preservação, para Santos, implica transformação:

> Para nós, o simples ato de preservar, isolado, descontextualizado, sem objetivo de uso, significa um ato de indiferença, um "peso morto", no sentido de ausência de compromisso. Entendemos o ato de preservar como instrumento de cidadania, como um ato político e, assim sendo, um ato

4 Estas ideias estão melhor desenvolvidas em Duarte Cândido (2003).

> transformador, proporcionando a apropriação plena do bem pelo sujeito, na exploração de todo o seu potencial, na integração entre bem e sujeito, num processo de continuidade. (SANTOS, 1993, p. 52)

// 2.2 CONFIGURAÇÃO DO CAMPO MUSEAL NO BRASIL

O Brasil possui cerca de 3.000 museus, segundo o Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM, 2011). O mesmo instituto registra o crescimento de 980% dos investimentos no setor em uma década e o crescimento de público de 15 milhões/ano, em 2003, para 80 milhões atualmente. Apesar disso, 78,9% dos municípios não possuem museu — havendo uma concentração numérica nas capitais e no litoral —, e cerca de 80% dos brasileiros nunca o visitaram.

O IBRAM foi criado em 2009 com a função de fortalecer o setor museal brasileiro. Desde 2006, contamos com o Cadastro Nacional de Museus, que reúne dados sobre os museus brasileiros e objetiva "manter um sistema capaz de processar regularmente informações sobre a diversidade museal brasileira, contribuindo para a construção de conhecimento e seu compartilhamento público". (idem, p. XV) A publicação "Museus em Números", originada a partir dessas informações, tem um importante papel na divulgação dos indicadores do setor. É nela que consta a informação de que, por exemplo, até 2010 (seu ano de corte), Santa Catarina tinha 199 museus. Atualmente, conforme o Sistema Estadual de Museus, tal estado possui 192 museus aderidos, sendo que, mapeados, totalizam 204.

É também de tal publicação do IBRAM que sabemos que a vinculação administrativa mais frequente dos museus no Brasil é a municipal, o que exige uma especial atenção para a qualificação dos de pequeno e médio porte.

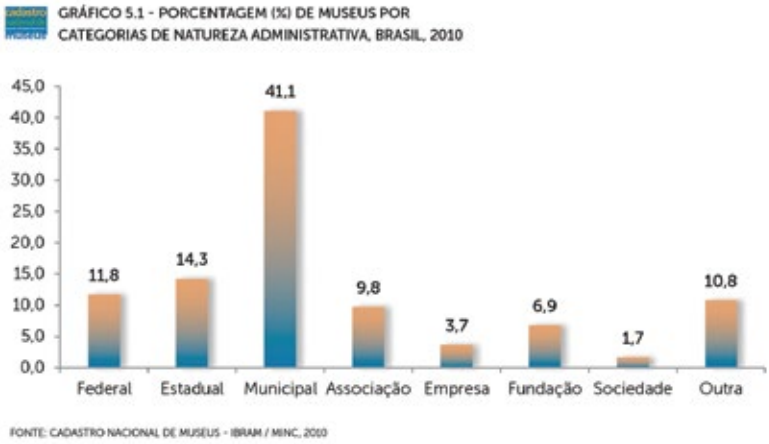

Figura 1: Natureza administrativa dos museus brasileiros (IBRAM, 2011, v. 1)

O Sistema Brasileiro de Museus (SBM) foi criado pelo decreto n° 5.264, de 5 de novembro de 2004, de acordo com as premissas da Política Nacional de Museus.

> Sua finalidade é facilitar o diálogo entre museus e instituições afins, objetivando a gestão integrada e o desenvolvimento dos museus, acervos e processos museológicos brasileiros. Além disso, propicia o fortalecimento e a criação dos sistemas regionais de museus, a institucionalização de novos sistemas estaduais e municipais de museus e a articulação de redes temáticas de museus. (IBRAM, s.d. http://www.museus.gov.br/sistemas/sistema-brasileiro-de-museus/)

O IBRAM organiza, desde 2004, o Fórum Nacional de Museus, evento que reúne os trabalhadores do setor e as representações das instituições museais para refletir, avaliar e delinear diretrizes para a Política Nacional de Museus (PNM). Em novembro de 2014, a 6ª edição do FNM ocorreu na cidade de Belém do Pará, com uma programação que incluiu conferências, painéis, minicursos, comunicações coordenadas, grupos de trabalho temáticos, reuniões de redes e de sistemas de museus e uma programação paralela que visava valorizar a cultura local. Na ocasião, ocorreram, ainda, a Teia da Memória – encontro nacional dos Pontos de Memória e iniciativas de memória e museologia social do Brasil –, a revisão do Plano Nacional Setorial de Museus (PNSM), o encontro do Programa Nacional de Educação Museal (PNEM), além da reunião dos sistemas estaduais de museus.

Todos os anos, em comemoração ao Dia Internacional de Museus, 18 de maio, é realizada a Semana Nacional de Museus, que mobiliza a programação dos museus brasileiros em torno de um mesmo tema. Sua primeira edição foi realizada em 2003, sendo idealizada pelo Departamento de Museus (Demu/Iphan), que deu origem ao IBRAM. Na ocasião, eram 57 museus, realizando cerca de 270 eventos. Em 2013, 1.252 museus realizaram 3.900 eventos.

Foi criada em seguida uma programação anual em meados de setembro, chamada de Primavera dos Museus. Sua 8ª edição, realizada em 2014, contou com mais de 2.400 atividades, que são de responsabilidade das suas respectivas instituições. O IBRAM estimula e reúne as informações para fazer a divulgação nacional de uma programação conjunta, que, por isso, tem maior impacto e visibilidade.

Do ponto de vista da gestão e do planejamento, o Estatuto de Museus (lei n° 11.904, de 14 de janeiro de 2009) é um marco regulatório que impulsiona os museus brasileiros a elaborarem e a implementarem o Plano Museológico. De acordo com Almeida (2013), seus pontos fundamentais são:

"1. Possibilitar o equilíbrio e a estabilidade na gestão do museu, independentemente de sua direção e de seu corpo de trabalhadores;
2. Implantar uma estrutura básica de funcionamento dentro da qual podem ser tomadas decisões estratégicas;
3. Assegurar a salvaguarda do acervo;
4. Tornar clara a missão e as ações do museu tanto para funcionários quanto para o público;
5. Definir com clareza as ações coletivas e individuais no interior do museu, estabelecendo as responsabilidades de cada área de trabalho;
6. Propiciar o uso mais eficaz dos recursos;
7. Pensar no museu como um organismo complexo e interdependente, a partir dos princípios estabelecidos no Estatuto de Museus e demais documentos normativos, e na importância de estabelecer um equilíbrio entre as suas partes;
8. Identificar situações emergenciais ou de risco iminente;
9. Levar em consideração a capacidade de solução dos problemas, através dos recursos de pessoal e orçamentários disponíveis;
10. Preparar o museu para novas realidades." (p. 29-30)

/3 ASPECTOS FORMAIS DA CRIAÇÃO DE UM MUSEU

O Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM) recomenda como etapas para a criação de um museu:

1 - Elaboração de um projeto para a criação do museu;
2 - Estabelecimento da pessoa jurídica da instituição, regulamentada por diploma legal;
3 - Contratação permanente de uma equipe interdisciplinar, composta, inclusive, do profissional museólogo para a realização dos procedimentos técnicos museológicos;
4 - Aprovação de um regimento;
5 - Elaboração do Plano Museológico, conforme Artigo 46º da lei nº 11.904, instrumento básico que definirá a missão, os objetivos, os públicos e os programas.[5]

Os museus se definem por diferentes inserções administrativas. Podem ser privados, assim como públicos federais, estaduais ou municipais.

Segundo o IBRAM, os museus públicos municipais constituem a categoria de natureza administrativa mais frequente no Brasil, com 41,1% do total (IBRAM, 2011, p. 63). Muitos desses museus se consideram distanciados da produção acadêmica na área da Museologia e não se sentem aptos a realizar de maneira autônoma seu planejamento e sua gestão (DUARTE CÂNDIDO, 2014a, p. 81). **Como melhorar esse cenário?**

Publicações como o presente livro fazem parte de um esforço de difusão do conhecimento e de produção de textos específicos para um público não especializado. Outro material, que, embora muito conciso, é um referencial para a aproximação das diretrizes da área, é o livro "Subsídios para a criação de museus municipais". Segundo ele, oito itens básicos devem ser atendidos para o bom funcionamento de um museus:

- decreto, lei, portaria, ata ou outro documento legal de sua criação;
- um documento que defina seu estatuto jurídico e sua natureza administrativa;
- um regimento interno que registre objetivos, política institucional, papel e composição da diretoria, assim como formas de manutenção;
- um organograma;
- o Plano Museológico;
- o local de instalação do museu;
- um plano de ocupação dos espaços (por exemplo, salas de exposição, reserva técnica, salas administrativas, espaço de ação educativa e cultural, espaços de serviços, espaços de circulação, sala de segurança e outros que se fizerem necessários; e,
- quando for o caso, identificação de percursos e roteiros no território de atuação do museu (CHAGAS & NASCIMENTO JÚNIOR, 2009, p. 14).

5 Recomendações disponíveis *online* em http://www.museus.gov.br/os-museus/como-criar-museus/

O museu deve ter, ainda, suas políticas de memória, incluindo a política de aquisições de acervo, que será detalhada posteriormente. Além disso, todo o acervo deve estar documentado de acordo com as normas e os padrões nacionais e internacionais.[6] O Código de Ética do ICOM[7] também insiste na ética das aquisições, indicando especial atenção à procedência dos objetos que entram nos acervos dos museus, o que é válido tanto para compras como para doações recebidas, e ainda para a coleta em campo.

Do ponto de vista legal, o Estatuto de Museus é o documento máximo que rege as instituições museais. Devemos observar especialmente que "a criação, a fusão e a extinção de museus serão efetivadas por meio de documento público". (Artigo 8º) O IBRAM recomenda, ainda, que, após a criação legal do museu, seja aprovado seu regimento interno, documento que "explicitará a natureza do museu, as normas de funcionamento, sua finalidade, propósitos, objetivos, política institucional, formas de manutenção e a estrutura de funcionamento (os setores e/ou departamentos e seus respectivos funcionários)". Nesse documento constarão, ainda: "Vinculação institucional (sendo pública, insere-se em qual secretaria?); Competência – o que a instituição realiza, promove e desenvolve; Organização interna – estabelece as funções de cada um dos setores e/ou departamentos; Atribuição dos dirigentes – funções específicas; Disposições gerais/finais".[8]

Durante o processo de criação e implantação do museu ou no mais curto espaço de tempo possível, no caso de instituições já existentes, a equipe interdisciplinar, composta também por museólogo, deverá elaborar o Plano Museológico, instrumento que registrará a missão, os objetivos do museu, suas políticas e programas. O Estatuto de Museus enumera os programas e deve ser consultado reiteradamente.

> Uma vez que a criação de um museu (ou instituição museológica) gera grandes responsabilidades em relação ao seu planejamento e gestão, faz-se necessário assegurar a sustentabilidade da instituição, além da apropriação dos conceitos dispostos nas Leis 11.904/09 e 7.287/84, que, respectivamente, institui o Estatuto Brasileiro de Museus e dispõe sobre a Regulamentação da Profissão de Museólogo. (idem)

Além dessas, a legislação que norteia o setor inclui, ainda, a lei de criação do Instituto Brasileiro de Museus (Lei nº 11.906/09), a que regulamenta o Estatuto de Museus e a criação do Instituto Brasileiro de Museus (decreto nº 8.124/13) e a que determina a destinação dos bens de valor cultural, pertencentes à União, aos museus (lei nº 12.840/13). O museu deve, além de todos aqueles documentos obrigatórios, elaborar um código de ética de acordo com as normas específicas da disciplina a que está vinculado (por exemplo, Arqueologia, Ciências Biológicas, Antropologia etc.) e que contemple questões que aparecem frequentemente como pontos de conflito ético:

6 A título de orientação, recomendo o Caderno de Diretrizes Museológicas, v. 1 (CADERNO, 2006).
7 Versão portuguesa disponível *online* em http://archives.icom.museum/codes/Lusofono2009.pdf
8 Disponível *online* em http://www.museus.gov.br/os-museus/como-criar-museus/

- se pode vender ou não na loja do museu obras de artistas ou artesãos representados na coleção;
- se pode ou não aceitar apoio corporativo e filantrópico de particulares – especialmente em se tratando de indústrias de cigarros, bebidas etc.;
- se deve divulgar ou não o nome de doadores ou informar sobre o local de coleta de espécimes em perigo;
- se deve expor objetos ou coleções pertencentes a membros da própria equipe etc. (AAM, 2011)

// 3.1 ALGUMAS QUESTÕES SOBRE POLÍTICAS DE ACERVO, AQUISIÇÃO E DESCARTE

Os acervos de museus que não nasceram de planejamento são exímios em apresentar incongruências. Hodiernamente compreende-se que o museu, em vez de expor coisas, deve expor ideias. Para tal, a coleção deveria ser formada com o objetivo de dar conta dos problemas que se quer discutir. Essa não é, entretanto, a realidade de grande parte dos museus existentes, marcados que estão pela saturação, repetição e imobilidade que os faz parecer mastodontes longevos e bulímicos (BALERDI, 2008). Museus que abarcaram mais do que podiam e acumularam coleções a ponto de se tornarem incapazes de cuidar delas. **Como lidar com eles?**

Algumas premissas: os museus não têm capacidade ilimitada de colecionar; são tolhidos por espaço, recursos humanos e financeiros finitos. Portanto, não é uma solução desprezar nas reservas técnicas o que existe e passar a compor novas coleções. Temos responsabilidades com a herança já formada antes, na mesma medida em que supomos que as futuras gerações deverão dar atenção ao que estamos tornando patrimônio hoje. Dessa maneira, a solução deve se aproximar da ressignificação dos acervos já coletados e da sua inserção em novas lógicas interpretativas.

Por outro lado, a aquisição passiva, que consiste em receber o que é doado sem que haja critérios de escolha, é um problema. Muitos museus gastam seus poucos recursos no cuidado com coleções que não alimentam sua missão, não interessam ao seu público e não apoiam seus planos de pesquisa, de exposição e de educação. É imprescindível lidar com a realidade de que todas as coleções das quais o museu cuida estão competindo pelos mesmos recursos (AAM, 2011, p. 80).

A bulimia, aludida acima, não está eliminada como uma das soluções e refere-se, nos museus, aos processos de seleção e descarte. Para as novas aquisições é preciso existir uma política que defina as formas (doação, compra, coleta etc.) e os critérios de seleção. Os museus em que a formação das coleções precedeu a definição de um conceito gerador, da missão e da política de acervos assemelham-se a um ser monstruoso feito

de partes desconectadas, apenas justapostas, e ao qual é difícil atribuir uma identidade. Tenho chamado isso de Museu-Frankenstein.

É preciso questionar: a quem servirá esta coleção? Não serve a ninguém e vai só consumir recursos? Muitos museus não fazem nada com suas coleções ou com parte delas, a não ser abrigá-las até que se deteriorem por falta dos cuidados adequados.

O oposto seria a existência de uma política de aquisições baseada nas grandes linhas programáticas do museu, realizável a longo prazo e com objetivos previstos. Uma política clara que facilite as tomadas de decisão no momento de selecionar aquilo que vai entrar no acervo, minimizando as necessidades de descarte.

A posse das coleções implica, para os museus, obrigações legais, sociais e éticas quanto ao armazenamento, à conservação e documentação adequados, além do compromisso com sua extroversão. É necessário que a instituição esteja familiarizada com o que possui, saiba onde se encontra, para que serve cada um dos itens do seu acervo, e tenha uma noção de suas lacunas.

O museu precisa ter lucidez sobre suas responsabilidades em relação às coletas contemporâneas e aos vazios no acervo, inclusive no que diz respeito à representatividade de diferentes grupos sociais que compõem seu entorno, assim como deve estar ciente dos recursos necessários para a manutenção dessas coleções. Não é com uma falsa ideia de recolher tudo que o museu vai escapar de ser o território do conflito, em que distintas visões de mundo podem ser apresentadas; é necessário fazer opções. Mairesse (2010, p. 167) defende que somente às custas de uma "seleção drástica", por meio da qual cada item tenha assegurado sua possibilidade de ser exposto e atrair público, o acervo pode se justificar, diante dos custos para sua manutenção.

O planejamento das aquisições, de acordo com Georges Henri Rivière (1989, p. 172), deve se basear nas seguintes etapas:

- seleção dos problemas (reflexão teórica e avaliação das lacunas da área do saber relacionada);
- coleta do material em função dos problemas e lacunas;
- classificação e descrição do material;
- análise do material, observação das interrelações presentes no conjunto;
- síntese;
- apresentação científica e publicação dos resultados;
- avaliação das apresentações e publicações (RIVIÈRE, 1989, p. 172).

Camargo-Moro apresenta alguns critérios norteadores para a política de aquisição de acervos:

- a peça deve ter um bom potencial para pesquisa e estudo;
- a peça deve ser de interesse para exposição e estudo dentro da filosofia e da proposta do museu, visto como um todo dentro de uma ótica interdisciplinar em desenvolvimento;
- a peça deve ser significativa em função de sua própria representação: isto é, um bom representante de sua classe, ou um fator de complementação, seja quanto à extensão, ou ao preenchimento de lacuna;
- a peça deve ser analisada, levando em consideração o ponto de vista estético e/ou histórico, e/ou arqueológico, e/ou etnográfico, e/ou científico, assim como sua importância social, seu simbolismo, sua raridade, seu potencial;
- mesmo quando observado um conjunto de peças, cada uma delas não deve deixar de ser analisada individualmente e equacionada dentro de um sistema de prioridades;
- a peça deve ser estudada e analisada também em conjunto com as demais peças do acervo já existente, equacionando-a, portanto, a ele (CAMARGO-MORO, 1986, p. 20).

A decisão sobre a aquisição de acervos deve ser fruto de discussão coletiva, a fim de evitar que a responsabilidade recaia exclusivamente sobre o diretor. Uma comissão deve ser designada para tal fim, com conhecimento sobre as necessidades do museu e sua capacidade de incorporação, para que não se baseie somente no valor e no interesse que as peças em processo de avaliação possam ter.

Alguns passos para a implementação da política de aquisições (baseado em SIMMONS, 2006):

- reunir um grupo de pessoas com um número gerenciável e que represente diferentes setores e pensamentos da instituição: gestão, conservação, pesquisa, ação educativa etc. Se um museu tem uma pequena equipe, alguns membros poderão ser convidados externos e voluntários;
- revisar a literatura da área e os exemplos de políticas de outros museus para escrever a sua própria, dos casos mais gerais para os específicos;
- checar se os critérios estão de acordo com a legislação e os padrões éticos e profissionais;
- submeter uma versão do documento escrito a outros colegas e incorporar sugestões;
- submeter o documento escrito às autoridades às quais o museu está ligado, defendendo os critérios, mas também incorporando novas sugestões, até chegar a um documento endossado pelas autoridades;
- implementar;
- revisar periodicamente.

Toda aquisição, seja ela permanente ou temporária, realizada por compra, doação, legado, coleta, permuta ou empréstimo, deve ser cuidadosamente realizada e documentada com cartas, recibos de compra ou venda anterior, cópia do testamento do doador, toda comprovação legal da transação, que será arquivada pela instituição.

No caso de compra, o museu deve guardar os comprovantes da transação comercial e, caso estejam envolvidas verbas públicas, baseá-la em pareceres técnicos de profissionais de notório reconhecimento na área. Como critérios para compras, Camargo-Moro sugere, ainda, analisar:

a) Qual é a sua importância e necessidade no contexto do acervo e da proposta do museu?
b) Precisa ser comprada? Estão esgotadas as possibilidades de doação?
c) Está em bom estado de conservação? Foi analisado profundamente? Foram estudadas as restaurações que possui?
d) Esta compra é prioritária em relação a outros pedidos de compra?
e) O preço é bom? Foi comprado e estudado devidamente?
f) Tem sido feita uma análise equilibrada de atendimento por área versus necessidade? (idem, p.24).

No caso de doações, o museu irá avaliar a autenticidade e o estado de conservação, e o doador precisa ter claro que, caso aceito, ele não terá mais direitos ao objeto que qualquer outro membro da sociedade. O museu não deve aceitar condicionantes nas doações, devendo manter sua autonomia em relação à conservação do acervo e, especialmente, aos discursos feitos a partir dele.

Camargo-Moro sugere atenção especial a ofertas de doação nos casos em que:

a) são oferecidos itens muito volumosos com mais de 3m² (individualmente ou agrupados), afetando, portanto, o espaço do museu;
b) é oferecida uma coleção extensa, excedendo 20 peças ou espécimes, que possa afetar o perfil do acervo e, portanto, do museu;
c) a peça ou espécime representa uma nova área de coleta para o museu ou para uma de suas divisões;
d) a peça ou espécime tem aspectos dúbios na documentação de origem;
e) a embalagem e o transporte apresentam despesas extras;
f) houver recusa ou dúvida por parte do museólogo/curador da área (idem, p. 21-22).

Aceitando a doação, o museu deverá se certificar se a documentação está correta, assim como verificar o valor de mercado para fins de seguro do bem.

> A aquisição por coleta de campo deve indicar o nome do coletor e estar vinculada a programa ou projeto em desenvolvimento no museu, a fim de assegurar que esta atividade tenha respaldo legal e seja justificável do ponto de vista técnico e científico. (NASCIMENTO & CHAGAS, 2009, p. 17)

> Em contraposição, a política de aquisição de acervo pressupõe a política de descarte de acervo, procedimento necessário em decorrência de recolhimentos e incorporações indevidos realizados ao longo do tempo. O descarte de acervo no museu deve ser orientado pelos mesmos critérios que justificam a aquisição, sendo necessária a instituição de uma comissão técnica, especialmente designada, com poder de decidir pelo descarte do bem, o que pode significar transferência para outra instituição ou permuta por um outro bem. (Idem, 2009, p. 32)

O descarte é uma consequência indesejada de falta de planejamento nas aquisições, mas pode também resultar da mudança de diretrizes do museu em seus novos planejamentos. Deve ser visto com responsabilidade e como forma de aprimorar a gestão de acervos, não somente em relação a objetos em grau avançado de degradação (ROSA, 2013).

A política de aquisição e descarte deve também estabelecer critérios e procedimentos para casos de demandas de restituição de acervo.

EMPRÉSTIMO	TRANSFERÊNCIA	DOAÇÃO	COLETA
Recibo de entrada	Recibo de entrada	Recibo de entrada	Recibo de entrada
Termo de empréstimo/Contrato de comodato* ou cessão de uso **(para longo prazo)	Laudo técnico	Laudo técnico	Ficha de campo***
Laudo técnico	Termo de transferência	Termo de doação	Termo de doação
Termo de saída	Ficha de catalogação	Ficha de catalogação	Laudo Técnico
OBS: guardar essa documentação por até 5 anos.			Ficha de catalogação
NÃO registrar no Livro Tombo	Registro no Livro Tombo	Registro no Livro Tombo	NÃO registrar no Livro Tombo

COMPRA	PERMUTA	DÉPOSITO	LEGADO
Recibo de entrada	Recibo de entrada	Recibo de entrada	Recibo de entrada
Laudo técnico	Laudo técnico	Laudo técnico	Laudo técnico
Ficha catalogação	Termo de permuta	Registro identificação (com numeração diferente do acervo do museu)	Contrato de comodato*
	Ficha catalogação		Ficha catalogação (com numeração diferente da do museu)
Registro no Livro Tombo	Registro no Livro Tombo	NÃO registrar no Livro Tombo	NÃO registrar no Livro Tombo

Figura 2 – Procedimentos e documentos a serem gerados no museu em cada situação de aquisição. Adaptado da publicação “Princípios básicos da Museologia”, de Evanise Costa.

Comodato* - contrato celebrado entre um museu e uma instituição (ou indivíduo) particular que, entre outras coisas, estipula que o nome do proprietário (ou a logomarca) deve ser divulgado pelo museu. Trata-se de um contrato longo, a partir de cinco anos (podendo variar por muito mais tempo). Ao seu final, pode ser renovado; é regido pelo código civil.
Cessão (ou concessão) de uso ** - similiar ao comodato, mas aplicado entre instituições públicas, por exemplo: a Secretaria do Estado de Saúde cede ao acervo de um museu do Estado uma peça, mas esta não passa a pertencer ao acervo do museu; ao final o contrato pode ser renovado.
Ficha de campo* -** é aplicado a peças resultantes de coletas (por exemplo: artefatos arqueológicos); a ficha é preenchida pelo pesquisador em campo.

Figura 3 – Tabela criada em curso ministrado pelo museólogo Albino Oliveira, responsável pelo acervo museológico do Centro Cultural Benfica, da Universidade Federal de Pernambuco.

// 3.2 RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS E TÉCNICAS DO MUSEU

Peter van Mensch (2004) apresenta duas estruturas típicas para a organização de museus: uma baseada nas coleções, outra nas funções. O autor faz uma crítica do primeiro modelo por centralizar no curador o domínio de todo o processo curatorial, ou seja, alguém que, além de realizar a pesquisa na área básica[9], rompe as possibilidades de especialização em diferentes áreas da Museologia aplicada e controla todo o processo. Pode-se acrescentar o problema das coleções serem tomadas como realidades estanques, fora de uma programação realmente institucional.

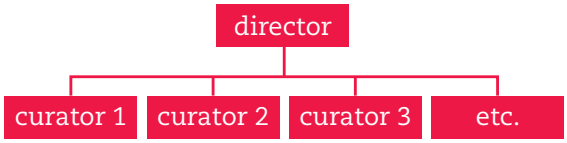

Figura 4: *Collections based organization* – Organização baseada nas coleções (VAN MENSCH, 2004, p. 7)

Para ele, a ruptura com esse modelo começou com o surgimento de departamentos de ação educativa separados, indicando o aparecimento de uma organização mais orientada pela função que pelas áreas básicas do acervo, o que é representado da seguinte forma:

9 Área básica é a área do conhecimento relativa ao acervo do museu, podendo variar muito em função de sua diversidade e da possibilidade de o mesmo acervo ser abordado por diferentes áreas. Exemplos de áreas básicas em museus: História da Arte, Antropologia, História, Arqueologia, Astronomia, Biologia etc.

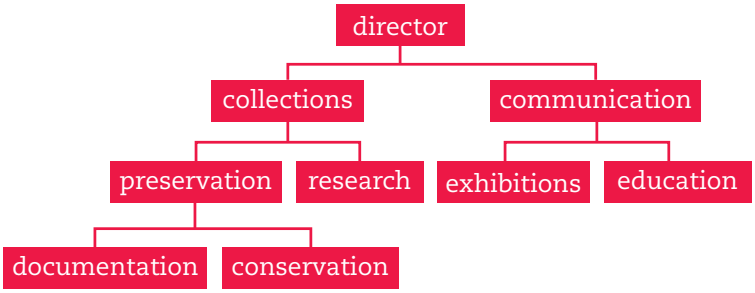

Figura 5: *Functions based organization* – Organização baseada nas funções (VAN MENSCH, 2004, p. 7)

Afora as duas estruturas já apresentadas, outras podem ser concebidas e minha matriz para diagnóstico museológico e planejamento, ao permitir várias leituras, traz embutida, também, uma proposta de quadro funcional baseada nas funções, mas mais equilibrada, além de diferenciar pesquisa básica (pertinente aos ramos da ciência ligados à natureza do acervo) da pesquisa aplicada desenvolvida nos demais exercícios profissionais em museus.

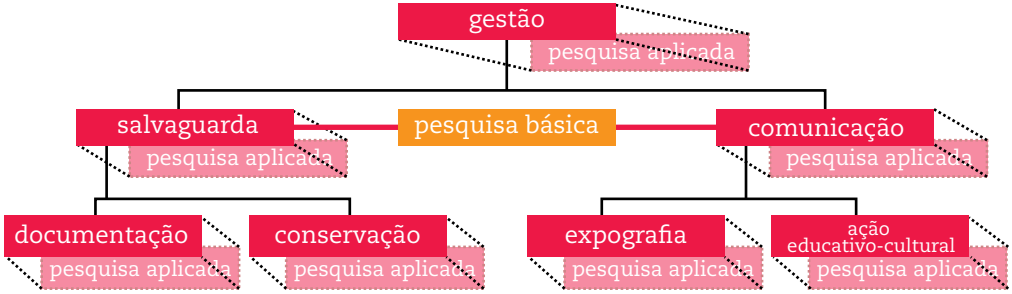

Figura 6: Organização baseada nas funções (elaboração da autora)

Seja qual for a escolha, a importância de ter um organograma da instituição é garantir que cada trabalhador do museu perceba o seu papel na engrenagem, sabendo localizar sua posição em relação às demais.

Os setores administrativos do museu têm como responsabilidades as atividades meio, que permitem à instituição cumprir bem suas finalidades. Entre elas, estão a gestão do pessoal, dos recursos financeiros e dos espaços ocupados pelo museu.

A equipe do museu tem perfil muito diversificado, além de interdisicplinar. Nascimento e Chagas mencionam alguns exemplos de trabalhadores que atuam em museus: "zeladores, faxineiros, vigilantes, seguranças, eletricistas, carpinteiros, conservadores,

restauradores, arquitetos, museólogos, bibliotecários, arquivistas, administradores, antropólogos, historiadores, educadores, produtores culturais, especialistas em computação, gerentes de serviços de segurança, entre outros. De maneira geral, pode-se dizer que o museu deve contar com um número de trabalhadores suficiente para o desempenho das ações definidas em seu Plano Museológico (cada caso deve ser examinado em particular). Os trabalhadores de museus devem ser qualificados e participar de modo sistemático de programas de formação profissional. Todo museu deve elaborar e implementar uma 'política de valorização e capacitação' de suas equipes." (NASCIMENTO & CHAGAS, 2009, p. 21-22)

Os profissionais acima mencionados, e outros indicados de acordo com a natureza do acervo e o perfil do museu, irão compor a sua equipe técnica e administrativa.

A equipe técnica atua nas atividades finalísticas do museu, assim como na pesquisa básica, ligada às areas de conhecimento a que se referem o acervo, e na chamada cadeia operatória museológica, de salvaguarda (documentação e conservação) e comunicação (expografia e ação educativo-cultural) patrimoniais. Este livro não tem como objetivo detalhar as áreas técnicas do museu, mas há uma vasta gama de formações e bibliografia produzida a esse respeito.

Por outro lado, é necessário frisar que as posições nos museus não são estanques, ou seja, o que ocorre em uma área influencia em outra, de forma que os conhecimentos se entrelaçam e é desejável que as decisões sejam compartilhadas com colegas de outros setores. Por exemplo, uma reforma no prédio pode favorecer o acesso do público no futuro, mas interrompê-lo de imediato. Uma ação de revisão da documentação do acervo pode receber informações preciosas da comunidade acessada por meio das ações educativo-cultural, ao mesmo tempo em que essas ações e as exposições se beneficiam de uma documentação mais completa. A credibilidade e o afeto despertados na população pelo trabalho bem feito na documentação e na conservação, pela qualidade das exposições e até mesmo pela simpatia dos recepcionistas, ajuda na hora em que o museu precisa buscar apoio financeiro.

Assim, o museu é o lugar do pensar junto. A proposta de uma matriz para diagnóstico museológico e planejamento apresentada por mim é uma tentativa de fornecer uma estrutura que facilite visualizar onde estão as potencialidades e fragilidades ou de perceber quebras nas conexões, não significando uma "camisa de força" ou que as "caixinhas" não conversam.

Portanto, a segurança do museu pode ser uma responsabilidade da administração (área meio) do museu, mas, ao mesmo tempo, tem estreita relação com a área da conservação, que se preocupa, também, com a gestão dos riscos ao acervo. Por outro lado, precisa dialogar com o pessoal do atendimento direto ao público, porque a segurança pode impor barreiras, ao mesmo tempo em que é também uma segurança para todos os usuários: público e funcionários.

Do mesmo modo, dependendo do porte do museu, as dimensões de sua equipe vão permitir ou não uma maior especialização, como ter, por exemplo, uma equipe somente para a captação de recursos ou para o *marketing*. Enfim, mais uma vez, tudo precisa ser adaptado a cada caso específico.

A direção do museu responde, de certa forma, pela orquestração de todos esses esforços. Exatamente porque o trabalho de um interfere no do outro — às vezes tensionando em direções opostas, como podem ocorrer com as áreas técnicas da salvaguarda patrimonial em relação à área da comunicação — , a direção deve ter a preocupação de proporcionar os momentos de conversa, ponderação e decisão conjunta. Além disso,

> a diretoria tem o dever de manter e desenvolver todos os aspectos do museu: suas equipes, seus serviços, suas coleções, suas instalações, seus espaços, seus públicos e seus programas de comunicação, educação, pesquisa e preservação, entre outros. Os públicos devem ser bem atendidos; as equipes devem ser valorizadas e estimuladas a investir sistematicamente em capacitação profissional; as coleções devem estar adequadamente acomodadas, conservadas, estudadas e documentadas, e os serviços, as finanças, as instalações e os espaços devem estar bem cuidados, levando em conta as variações de tamanho, missão, tipologia e natureza administrativa de cada museu. (NASCIMENTO & CHAGAS, 2009, p. 15)

Entretanto, como já foi dito, características específicas dos museus, em combinação com elementos de diferentes abordagens da gestão, favorecem a adoção da subsidiariedade, um princípio moderno da gestão distribuída em todos os níveis.

Esse é o princípio-guia adotado pela União Europeia, que reconhece que em todos os tipos de organização as políticas são projetadas para necessidades específicas e, portanto, as pessoas mais aptas a identificá-las são as de cada uma de suas áreas (EDSON in BOYLAN, 2004, p. 153). Com a adoção desse princípio na gestão de museus, a gestão museológica se diferencia do contexto de administração exclusiva dos recursos humanos e financeiros e das decisões de topo. O gestor é alguém que responde pelo conjunto das ações, mas ele pode delegar tarefas e decisões específicas a âmbitos hierárquicos inferiores, pois a gestão perpassa as responsabilidades de todos os setores e profissionais do museu: cada trabalhador do museu é também um gestor.

Algumas responsabilidades que ficariam, se não exclusivamente, mas prioritariamente neste setor administrativo:

- gestão de pessoal (incluindo funcionários, serviços terceirizados, estagiários e voluntários);
- zeladoria da edificação (manutenção física do prédio – limpeza, segurança, instalações elétricas e hidráulicas etc. – e das áreas externas como jardins e estacionamentos) com atenção a aspectos como acessibilidade, proteção da edificação por tombamento, entre outros;
- gestão dos recursos financeiros (incluindo captação de recursos, busca de parcerias, relação com a Associação de Amigos do Museu);
- gerenciamento de riscos, incluindo a elaboração e atualização periódica do plano de gerenciamento de riscos, o treinamento da brigada contra incêndio, entre outras tarefas pertinentes;
- relação com fornecedores (da loja, por exemplo), com parceiros que porventura mantenham no museu restaurante ou cafeteria;
- eventualmente podem aqui também se localizar as responsabilidades em relação à imagem do museu, como relações interinstitucionais, *marketing*, assessoria.

/4 ESPAÇOS DO MUSEU

Propositadamente, opto por me referir aos espaços de museus depois de tratar de acervos e equipe, por exemplo, como forma de chamar a atenção para o fato de que é a edificação que tem que ser adequada ao museu, não o contrário. Depois de definidas premissas como a missão e delineados o acervo e o porte da instituição (que implicam quantas pessoas irão trabalhar, qual a capacidade de carga necessária) é que se pode dimensionar a edificação. Iniciar um museu pela escolha de um prédio ou pelo projeto arquitetônico, dissociado das outras discussões, e escolhas é um erro muito comum.
Em um museu, o programa arquitetônico ou as referências a espaços não dizem respeito unicamente a uma edificação:

> A depender das decisões conceituais e necessidades do museu ou processo de musealização, esse programa pode ser orientado mais como ocupação de espaços e estes podem estar definidos como intra ou extramuros, contínuos ou descontínuos, reais ou digitais, abrangendo territórios, múltiplos núcleos e outros formatos já bastante usuais na realidade dos museus. (DUARTE CÂNDIDO, 2014a, p. 203)

O programa arquitetônico pode também significar planejamento territorial, criação de trilhas e percursos, mas, na maior parte das vezes, envolve alguma sede construída para ser museu ou adaptada para abrigar o desenvolvimento das funções do museu, acomodando público e funcionários.

Segundo Nascimento e Chagas,

> um programa arquitetônico para a instalação de um museu deve prever, no mínimo, as seguintes necessidades:
>
> 1. espaço de recepção (bilheteria, local para acolhimento do público, ponto de venda de produtos e guarda-volumes);
> 2. sala de exposição permanente (ou de longa duração);
> 3. sala de exposição temporária (ou de curta duração);
> 4. reserva técnica;
> 5. sala de administração (direção e secretaria);
> 6. espaço para ações educativas e culturais;
> 7. sala para procedimentos técnicos com o acervo;
> 8. espaços de apoio, guarda de materiais e segurança;
> 9. espaços de serviços (almoxarifado, depósito, copa, banheiros e vestiários); e
> 10. biblioteca e arquivo.

> No caso de museus que envolvam percursos e roteiros ao ar livre e espalhados num determinado território, recomenda-se que esses percursos e roteiros sejam publicados, divulgados e bem sinalizados. (NASCIMENTO & CHAGAS, 2009, p. 19-20)

Muitas das orientações para espaços de museus precisam ser postas em diálogo com necessidades específicas quanto à tipologia dos acervos, à missão ou ao porte da instituição. O que apresento aqui são algumas recomendações gerais, que serão adaptadas a cada caso. Para um edifício de museu devem ser consideradas as seguintes características: funcionalidade e adequação ao Plano Museológico; morfologia identificada com as funções de sua tipologia; presença de espaços para os serviços imprescindíveis, além de instalações técnicas para segurança e climatização. Segundo Georges Henri Rivière (Op. Cit.), a boa arquitetura de museus contempla a flexibilidade dos espaços interiores (facilidades para o museu se adaptar ao progresso científico e técnico, e às novas necessidades de seus usuários); a modularidade da arquitetura que permita também a flexibilidade; e a extensibilidade da arquitetura, considerando o contínuo acréscimo de volume do acervo e a necessidade de novos espaços.

Deverão ser previstos não apenas espaços voltados para os objetos e para as exposições, mas, para as demais atividades que a instituição venha a necessitar para a pesquisa, para a salvaguarda e para a comunicação do patrimônio, além de espaços consagrados à hospitalidade (áreas de repouso e de serviço para o público – cafeteria, loja, restaurante etc). O projeto deve privilegiar estruturas arquitetônicas abertas e que ofereçam possibilidades de transformação.

Quanto aos diferentes graus de segurança e acessibilidade aos espaços do museu, toma-se por pressuposto que as áreas de acesso mais restritas do museu são suas reservas técnicas, seus laboratórios e sua sala de trabalho técnico em que transita o acervo original, além das áreas expositivas. É importante haver uma reserva técnica de equipamentos e mobiliários expositivos[10] e uma sala de montagem de exposições, não muito distante dos espaços expositivos, com percurso curto e passagens largas, além de bom isolamento devido à presença de materiais inflamáveis e soldas.

As áreas administrativas devem englobar todas as atividades relacionadas com a administração do museu, com salas para a diretoria, secretaria e zeladoria. O setor técnico é responsável pela pesquisa e assessoria: museólogos, artistas plásticos, historiadores e outros técnicos especializados.

A copa dos funcionários e o almoxarifado são áreas exclusivamente internas, não devendo estar próximas, entretanto, das áreas de guarda e trânsito do acervo do museu, por armazenarem materiais inflamáveis e serem fontes de calor e de umidade. Um acesso direto para a área externa deverá permitir a entrada de alimentos sem passar por outras áreas do museu.

10 Espaço que, sem ter o mesmo grau de segurança e controle das reservas de acervo, irá armazenar maquetes, painéis, vitrines e equipamentos que podem ser reaproveitados após pequenas reformas e pinturas em outras exposições.

// 4.1 RECEPÇÃO E ÁREAS PÚBLICAS

A área mais externa e próxima à sala de exposição temporária é a recepção, onde costumam ficar também guarda-volumes e loja. A recepção realiza a transição do mundo exterior ao museu e deve favorecer a adaptação do público à situação climática e de iluminação que encontrará no seu interior, além de permitir uma visão geral do conjunto do prédio. Por exemplo, a planta baixa do museu com as opções de percurso, localização de banheiros e saída de emergência pode aparecer em um grande painel na parede ou em um *folder* com estas e mais informações. A recepção deve ter amplas dimensões e, preferencialmente, acesso separado para funcionários e público.

Próxima a essas áreas ou com acesso facilitado devem estar áreas que são de livre circulação ao público, como auditório, biblioteca, sala de aula e ateliê do serviço educativo. Próximo a este deve estar o vestiário dos monitores, de uso restrito para guarda do seu material, trocas de uniforme e, eventualmente, reuniões de estudo.

// 4.2 SALAS DE EXPOSIÇÃO

As salas de exposição de curta e longa durações devem, preferencialmente, ter paredes contínuas, com poucos vãos (portas e janelas), embora aberturas possam ser aproveitadas para incluir na exposição um olhar sobre o entorno, sobre algum elemento que complemente a exposição. Jardins de inverno e áreas de descanso com poltronas são também importantes para o conforto do visitante. Deve-se prezar pela limpeza, boa iluminação (indireta) e ventilação, evitando-se cantos escuros e correntes de ar.

// 4.3 RESERVA TÉCNICA

Tem a função de guarda do acervo não exposto, devendo ser segura, limpa, protegida contra incêndio, inundações e outros riscos. Para facilitar o controle ambiental, deve ser uma área independente e climatizada, contígua aos espaços de trabalho técnico e de pesquisa. Devem ser evitadas salas com tubulação hidráulica e garantido o acesso para peças de grandes dimensões, além de instalações elétricas com capacidade para todos os equipamentos que serão instalados, como alarmes e detectores de fumaça. Os materiais construtivos devem ser isolantes e quimicamente inertes. O mobiliário modular deve permitir a compactação para melhor aproveitamento do espaço e ampliação em caso de necessidade. O acesso a ela deve ser controlado, mesmo quando partes da reserva são preparadas para visitação.

// 4.4 RECOMENDAÇÕES EM RELAÇÃO À CLIMATIZAÇÃO

A climatização em museus, nas áreas em que permaneça acervo, não deve servir somente ao conforto do público; portanto, não pode ser desligada quando o museu não está em funcionamento. Mais importante que uma boa relação entre temperatura e umidade para o acervo é a estabilidade. Dessa maneira, o museu só deve ser climatizado se for possível garantir essa climatização 365 dias por ano, 24 horas por dia, inclusive com gerador próprio para eventuais faltas de energia elétrica. Sistemas de controle climático caros, mas sensíveis e sem manutenção, são um grande problema. Algumas técnicas de controle passivo que aproveitam o desenho da edificação, como abrir e fechar janelas em determinados momentos do ano, devem ser considerados de acordo com a região do país em que o museu se encontra.

// 4.5 RECOMENDAÇÕES EM RELAÇÃO À SEGURANÇA

Considerando a "casca" do edifício como perímetro de segurança, limitar o número de aberturas permite controlar os acessos, a iluminação natural, a temperatura e a umidade. Portas e janelas devem ser resistentes a alguns tipos de ataque físico até que chegue a equipe de segurança. E devem ser garantidas as saídas de emergência e rotas de fuga. Nesse sentido, é preciso usar a sinalização de emergência constante da NBR 13434.

// 4.6 RECOMENDAÇÕES REFERENTES À ACESSIBILIDADE[11]

As áreas mais críticas para acessibilidade são a entrada do edifício, as saídas de emergência e os banheiros, além das áreas expositivas e outras áreas de serviço. Os obstáculos podem aparecer tanto na arquitetura e na estrutura como no d*esign* de equipamentos e mobiliários, nas mudanças de nível, nos acessos (portas), na sinalização, na acústica, na iluminação e nos contrastes de cores. É imprescindível respeitar todas as recomendações presentes na legislação brasileira e as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

11 Estas e outras recomendações encontram-se de maneira mais detalhada no anexo, que traz informações já divulgadas em Museums (2005), disponível também *online*.

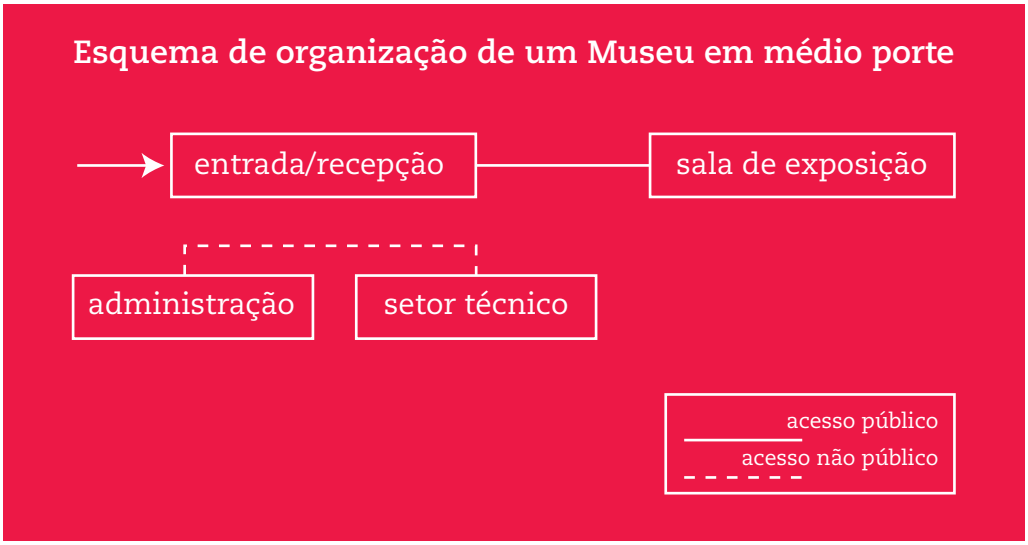

Figura 7: Esquema de organização de um museu em médio porte (COSTA, 2006, p. 87)

Figura 8: Esquema de organização de um museu em médio porte (COSTA, 2006, p. 88)

/5 O NOVO FOCO EM GESTÃO E O DESAFIO DO PLANEJAMENTO PARA DESENVOLVER AS FUNÇÕES MUSEAIS

Para se criar um museu é preciso ter um projeto. Uma coleção não é um projeto; um prédio não é um projeto. Então, esse projeto terá como base uma missão que outro museu não está desenvolvendo ainda e que irá assumir, sendo sua forma um Plano Museológico:

> Desde seu nascimento, todo museu recebe um programa inerente à sua disciplina básica, à posição que ele ocupa no mundo ou em seu país, e ao seu tamanho. Quaisquer que sejam estes parâmetros, um museu merecedor deste nome realmente não pode se dirigir ao acaso, ele seguirá uma política geral que podemos chamar *estrutural* e que constitui o enquadramento explícito das pesquisas que ele acolherá. (RIVIÈRE, 1989, p. 170, tradução livre)

As razões para planejar são não apenas relativas a uma maior possibilidade de decisões corretas, mas à obtenção de apoios. Muitos fatores internos e externos aos museus se alteraram nos últimos anos, levando de forma mais premente a essa necessidade de planejamento. Lord e Markert apontam alguns:

Fatores externos	Fatores internos
• Aumento no número de museus; consequente aumento do acesso, mas também da competição entre museus; • Incremento da educação, aumentando a audiência dos museus; • Novas políticas governamentais e nas fundações em relação a objetivos sociais e educativos; • Relações cada vez maiores com turismo cultural; • Aumento dos custos relativos à segurança; • Declínio do suporte financeiro governamental; • Ascensão das cidades – onde se encontra a maior parte dos museus – como centros do poder econômico; • Acessibilidade digital pela internet; • Expectativas do público por grandes exposições.	• Maior profissionalismo das equipes, trazendo novas ideias e padrões de atuação; • Entusiasmo das equipes para melhorar os serviços ao visitante; • Mais pessoas em cargo de direção vindas do ramo das corporações, implementando uma gestão de museus nos moldes dos negócios; • Aumento dos custos de operação; • Crescimento das coleções em direção a novos campos e materiais; • Expansão dos edifícios de museus; • Incremento das equipes administrativas para captação de recursos; • Desenvolvimento de sistemas nacionais e globais de museus; • Dependência da realização de grandes exposições.

Figura 9: Razões para planejar – fatores externos e internos (LORD e MARKERT, 2007, p. 02-03)

Além disso, existe a pressão de legislações reguladoras para os museus, algo relativamente recente, mas que vimos surgir em diversos países, um pouco na esteira do Reino Unido, chegando a Portugal[12] e, em seguida, ao Brasil.[13]

Para além de exigências legais, existem diretrizes e boas práticas que servem especialmente como ponto de referência, considerando-se que cada museu tem suas especificidades e seria impossível a elaboração de uma "manual" a ser aplicado diretamente em todas as situações. Ademais, toda norma também muda com o tempo, pois ele provoca alterações tanto no entendimento da ética como nos conhecimentos técnicos e científicos disponíveis.

No que tange à gestão, o desafio já começa com a difícil definição de contornos entre o que é ou não um museu, e mais ainda sobre o que é um bom museu: um ideal de qualidade em museus também não é algo que possa ser definido no singular, e é mais factível pensar em metas de qualificação institucional estabelecidas por cada museu para alcançar determinados prazos.

Em seu estudo sobre museus de cidade, Maria Ignez Mantovani Franco (2009) menciona o levantamento realizado pelo Centro Municipal de Volos (Grécia) para Pesquisa e Documentação Histórica, coordenado por Marlen Mouliou, que teve como objetivo coletar e analisar dados em busca da definição de atributos para o *museu de cidade* contemporâneo. O grupo de investigação enviou 150 questionários, obtendo 35 respostas de museus em 23 países, sendo 18 deles europeus. Segundo Mouliou, a pesquisa privilegiou questões sobre os seguintes aspectos:

- Quadro institucional, financeiro, conceitual e social em que operam os *museus de cidade* pelo mundo;
- Suas visões, missões e objetivos, e como eles buscam atender a tais propósitos;
- Que tipo de histórias a respeito de suas cidades e comunidades eles escolhem para contar, e que tipos de meios de comunicação eles tendem a usar para interpretar a vida na cidade no passado e no presente;
- Qual é o nível de seu envolvimento e comprometimento social, de diálogo e parceria com comunidades locais;
- Como avaliam seus pontos fortes e fracos e como eles percebem as oportunidades e ameaças;
- Se é possível identificar tendências, ideias e práticas que sejam geográfica e culturalmente relacionadas e, em caso afirmativo, como explicá-las;
- Se há exemplos de "melhores práticas" no âmbito dos *museus de cidade* e como podem influenciar outros museus. (MOULIOU, apud FRANCO, 2009, p. 79-80)

12 Lei-Quadro dos Museus Portugueses (2004).
13 Estatuto de Museus, no Brasil (2009).

As perguntas dessa pesquisa mostram como, em diferentes centros de investigação, aspectos da gestão de museus vêm ganhando força. Nos itens acima, há marcante presença de fatores relativos à gestão, tanto compreendida em um sentido mais estrito (como aspectos institucionais e financeiros mencionados desde o início, até uma alusão clara ao método SWOT no item 5[14]) quanto em uma visão mais larga da gestão dos museus, incluindo o planejamento conceitual, sua relação com visão, missão, objetivos e compromisso social, passando pela implementação e difusão de boas práticas.

Considerando-se que a categoria administrativa de museus mais frequente no Brasil é de museus municipais, e que muitos dos museus pequenos e médios não têm normalmente acesso à produção bibliográfica do campo da Museologia ou não se sentem autônomos para realizar seus diagnósticos e planos museológicos (DUARTE CÂNDIDO, 2014a), compreendo a presente publicação como especialmente propícia a uma orientação para os museus de cidade, no que diz respeito à gestão. Esta publicação, ao ser disseminada por um sistema estadual de museus, ganha o raio de atuação desse sistema como ponto inicial de difusão. Em seguida, a divulgação do conteúdo do livro *online* permitirá uma alcance ainda maior em outros estados, podendo vencer alguns desafios geográficos e de distribuição.

14 A análise SWOT é uma ferramenta para análise de cenário que pode ser usada para gestão e planejamento estratégico de qualquer tipo de organização.

/6 O DIAGNÓSTICO E O PLANO MUSEOLÓGICO COMO FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Em tudo o que tem sido apresentado neste livro, existe a certeza de que a confiança da sociedade no museu é essencial. Por isso ele deve se planejar a longo prazo e evitar descontinuidades que fragilizem essa relação. Os pequenos museus não devem deixar essas orientações de lado ou protelar o planejamento, pois

> en un mundo de cambios rápidos un museo pequeño podría describirse como un pequeño bote de vela en un mar embravecido, controlado en gran medida por fuerzas externas. En dicha situación, es especialmente vital que el museo tenga un plan estratégico, un mapa y ayudas para la navegación, para intentar navegar a través de aguas tan procelosas. (MOORE, apud LACASTA; PERAILE, 2006, p. 48)[15]

Alberto Guerreiro, analisando aspectos da gestão de museus em Portugal, fala de problemas fundamentais que também são comuns em nosso país: a dificuldade em aprofundar ações programáticas face a condições externas ao museu, a obtenção de instalações adequadas à programação e à dotação orçamentária autônoma e regular, incluindo as possibilidades de manutenção de uma equipe permanente (GUERREIRO, 2007).

Há custos que dificilmente são calculados, mas que deveriam fazer parte dos estudos de viabilidade de um museu ou de sua gestão. Como a abertura de qualquer pequeno empreendimento exige a elaboração de um plano de negócios, também os museus deveriam ter ciência sobre seus números para saber o que é razoável como meta. Os dados quantitativos, ainda que não sejam as únicas ou preferenciais balizas para a qualidade dos museus, são imprescindíveis para possibilitar à gestão projetar seus custos. Por exemplo, o número de objetos por metro quadrado na reserva técnica ou na exposição, número de registros de objetos que o museu tem capacidade de inserir no banco de dados por hora etc., inclusive com projeções futuras e análise dos custos para execução de todas essas ações (DUARTE CÂNDIDO, 2014a).

A resistência que as instituições museológicas têm a todo tipo de estandardização não as fortalece, fragiliza-as. É importante conhecer esses critérios a fundo se desejamos questioná-los. Um exemplo me foi dado em um diálogo recente com uma ex-gestora de museu que se preocupou com a chegada dos métodos de avaliação já adotados pela organização que o mantinha. A reação frequente é o escapismo, e esta gestora imaginava que sob qualquer critério mais quantitativo o museu sempre sairia perdendo

15 Tradução livre: "Em um mundo de mudanças rápidas, um museu pequeno podia ser descrito como um pequeno barco à vela em um mar embravecido, controlado na maior parte das vezes por forças externas. Nesta situação, é especialmente vital que o museu tenha um plano estratégico, um mapa e ajudas para a navegação, para tentar navegar através de águas assim turbulentas."

os já poucos recursos que recebia. Com a adoção de uma metodologia que nos lembra a ISO 9000 (DUARTE CÂNDIDO, 2014a, p.198-199), os avaliadores propuseram à equipe do museu que eles mesmos estabelecessem um tipo de critério quantitativo para sua avaliação. A equipe, após vários estudos, propôs que fossem analisados os espaços conquistados em mídia espontânea (não paga) pela organização, devido à divulgação do museu e de suas realizações. O resultado surpreendente é que o valor da mídia conquistada dessa maneira superava em muito o que a organização mantenedora investia no museu. Sabedores das vantagens possíveis na adoção de *standards*, outros países vêm se debruçando sobre a matéria, em geral, não como regulação, mas como recomendações para boas práticas.[16]

Uma ajuda importante para vencer águas revoltas é a constituição de redes e sistemas de museus, sendo estes considerados como redes verticalizadas. As redes, horizontais ou verticais, promovem vantagens para os seus componentes em termos de ajuda mútua e troca de informações, racionalização (imprescindível para evitar em âmbito local e regional redundâncias e permanências de lacunas – inclusive de acervos), potencialização de recursos usando a economia de escala, e externalidades recíprocas (DUARTE CÂNDIDO, 2011). No caso dos museus municipais, também há a possibilidade de constituição de consórcios intermunicipais e já existe uma bibliografia sobre o tema (LACZYNSKI, 2012; CALDAS, 2007), ainda que não específica sobre museus, cabendo adaptar.

Desse modo, pensando no que cada museu individualmente pode mudar para qualificar sua prática, trago a inspiração de Waldisa Rússio: "A ação transformadora dos museus começa pela reflexão nova que eles fazem sobre si mesmos." (RÚSSIO, 1989) Assim, o diagnóstico e o planejamento museológicos ganham realce, especialmente quando envolvidos em um contexto de aproximação com a produção teórica e metodológica do campo da Museologia que possa trazer novos parâmetros de avaliação. Portanto, o diagnóstico e o planejamento são momentos potencialmente ricos para a formação/atualização dos profissionais de museu. O segundo constitui a tomada de decisão com base no que o primeiro identificou como potencialidades e fragilidades do museu em questão; para perceber essas facetas, bem como para fazer as escolhas, é necessário o domínio de um conceito de museu ideal (onde se quer chegar), bem como de um campo de possibilidades e repertório de soluções baseados em experiências similares ou em metodologias novas, cuja adequação será preliminarmente medida com base no conhecimento museológico da equipe.

É um desafio enorme introduzir a cultura da avaliação e do planejamento nas instituições fora dos grandes centros e em pequenos museus. **E a quem interessa pensar sobre qualidade em museus?** Em primeiro lugar, essa é uma obrigação de trabalhadores de museus, idealizadores e responsáveis por órgãos que mantêm museus, além de membros de conselhos. Do mesmo modo, a matéria interessa também a potenciais patrocinadores e aos meios de comunicação de massa.[17]

16 É o caso da Alemanha (Deutscher Museumsbud / ICOM Deutschland, 2006) e da Associação Americana de Museus, que divulga suas orientações em inglês e espanhol (AAM, 2011).

O primeiro passo para o planejamento é o diagnóstico museológico, e aqui apresento possibilidades para a sua realização, sendo este definido como a distância entre o retrato do momento de um museu e o que dele se deseja. Uma conclusão é que esse instrumento não deve privilegiar a comparação entre um museu e os outros, mas especialmente compará-lo a ele mesmo em diferentes momentos e perceber os avanços, os recuos, os desafios e as potencialidades.

Apresento, para tal, uma matriz para diagnóstico museológico e planejamento (Figura 10), mesmo que, em metodologias que pretendem ter uso amplo a exemplo das ISO, ela seja apenas uma orientação a partir de características comuns a diferentes processos, uma estrutura na qual cada equipe deverá se basear para criar seu próprio *check-list* de metas e prioridades. O que ela traz de novo em relação a matrizes já existentes como a SWOT (apud LORD e MARKERT, 2007), que recomenda identificar pontos fortes e fracos internos e externos à organização que está sendo avaliada (e que não foi proposta particularmente para museus), é propor uma estrutura específica para diagnóstico e planejamento a partir de uma abordagem da Museologia (DUARTE CÂNDIDO, 2014a).

PROGRAMAÇÃO OU PLANO MUSEOLÓGICO

Figura 10: Matriz para diagnóstico museológico e planejamento (DUARTE CÂNDIDO, 2014a)

17 Já não é hora de estimular o surgimento de um segmento de críticos especializados em museus e não apenas em exposições?
18 Detalhada em Duarte Cândido (2014a).

Essa matriz pode ser utilizada em combinação com outras já existentes, como a própria SWOT, apontando pontos fortes e fracos de cada um dos aspectos mencionados no diagnóstico e baseando as tomadas de decisão que serão fundamentais na elaboração e na execução dos programas.

A concepção dessa matriz[18] partiu do estudo das especificidades dos museus, dos conceitos da Museologia e da análise de matrizes para avaliação de museus ou de outros tipos de organização já existentes, além de minha própria experiência de muitos anos de trabalho com e em museus. Compreendi que, para fazer face à grande diversidade do que podemos considerar museus ou processos de musealização, caberia a essa estrutura ser extremamente sintética e permitir que cada usuário, a partir de seus próprios conceitos e experiência aplicada, definisse o que naquele caso (e dentro de alguma opção teórico-conceitual, para o que existe farta bibliografia) iria considerar necessário em cada programa.

Tanto para diagnóstico (portanto, avaliação do já existente) como para planejamento[19], há muitas leituras possíveis para cada um desses programas, a depender dos modelos de musealização, das tipologias de acervo, das inserções político-administrativas, da capacidade econômica, da disponibilidade de pessoal e de muitos outros fatores.

Não podemos determinar que ter uma coleção física ou um número determinado de funcionários seja um critério de exclusão, assim como não podemos dizer que, para todos os casos, um programa de exposições tenha que exigir que o museu realize quatro exposições temporárias por ano, além da de longa duração.

Se deseja aplicar esta metodologia, a equipe do museu precisa estudar a matriz e, em diálogo com um conceito abrangente de museu e de preservação, pode concluir que sua coleção é formada por referências patrimoniais, e a base de seu programa de conservação não é necessariamente intervenção em objetos físicos, mas registro, envolvendo também o programa de documentação. Ou o grupo gestor do museu vai compreender que, se não há mais que dois ou três funcionários e um grupo de voluntários, o programa de recursos humanos pode trabalhar com a preparação de jovens da comunidade para atuarem no museu. Ou, ainda, pode entender que a ação educativo-cultural não será feita dentro de uma edificação, mas em um território, talvez levando material educativo a grupos sociais que tenham dificuldade de acessar à sede do museu.

As possibilidades são inúmeras. É impraticável um museu se espelhar na experiência de outro e desejar reproduzir o que deu certo como um modelo, pois sempre haverá necessidade de ajustes a um novo contexto. O que uma matriz como essa privilegia, certamente, não é tanto o museu se submeter a regras pré-determinadas, mas estar em movimento, refletindo sobre seus desafios e buscando melhorar sua atuação.

19 Que pode ser em meio ao percurso de uma instituição, em um momento de requalificação ou como prática rotineira de avaliação periódica, mas pode ser também no processo de criação de um museu novo.

A regulação do campo dos museus tem a limitação da necessidade de apresentar parâmetros de boas práticas para quem deseja orientação, sem tolher a inventividade, a "imaginação museal" (CHAGAS, 2003), que é um dos nossos grandes valores. Um sem número de amarras e burocratização pode desmobilizar um importante movimento que estamos vendo, de expansão do campo, inclusive de iniciativas museais comunitárias.

Ao aplicar a matriz no momento do diagnóstico, sugiro observar:

- Se o museu consegue atuar, grosso modo, nas diferentes áreas. Mesmo que seja um pequeno museu, com uma equipe bem reduzida, e precise pensar ações que integrem diferentes áreas na impossibilidade de ter pessoal suficiente para especializar as atuações, é importante não deixar de pensar nos diferentes aspectos;
- Ao planejar e executar programas para os diferentes aspectos contidos na matriz, verificar se as ações são pensadas em relação ao todo, de maneira integrada, sem conflitar, e se contribuem para o desempenho da missão do museu;
- Se há um equilíbrio entre ações de salvaguarda e de comunicação patrimonial, sem tender somente para um dos lados, negligenciando o outro.

// 6.1 ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO MUSEOLÓGICO

Um bom plano necessita ser estratégico, conciso, exequível e considerar todos os aspectos de uma maneira integrada. Do mesmo modo, precisa evitar contradições internas, organizar as metas em ordem de prioridades, distribuindo responsabilidades dentro de um cronograma de trabalho, assim como indicar as formas de avaliação e os indicadores que serão adotados. O planejamento não se encerra com a redação da versão final do plano, mas acompanha a implementação e a avaliação, reunindo elementos para a sua revisão.

Também é importante ter em vista que o planejamento será mais realista e viável se sua construção incluir as várias partes interessadas, como equipe do museu, membros do conselho, representantes da comunidade, representantes de benfeitores e dos moradores do entorno. Se os envolvidos com o planejamento formam um grupo homogêneo, é pouco provável que o museu tenha uma perspectiva mais ampla e elementos capazes de tocar novos públicos (AAM, 2011).

Marie-Hélène Joly nos dá as coordenadas precisas da forma e do conteúdo esperados do Projet Scientifique Cultural (PSC, na França), que corresponde ao nosso Plano Museológico:

> Um museu não pode mais se contentar de gerar o existente. Ele deve se interrogar sobre sua vocação, a evolução de suas coleções e de seus públicos, seu papel na cidade, seu lugar na cena local, nacional ou internacional. O Projeto Científico e Cultural [PSC] deve dar respostas a essas questões. [...]

> O PSC é uma inciativa visando definir a vocação do museu e seu desenvolvimento por meio de um documento de orientação geral de 30 a 50 páginas, que define as estratégias, as grandes orientações do museu para os três a cinco anos seguintes, tomando em conta todas as missões relativas às coleções e aos públicos e analisando todas as iniciativas ligadas a estas missões.
> [...]
> O método recomendado leva à elaboração de um díptico: um balanço abrangente do existente, juntamente com um diagnóstico crítico e projeto seletivo organizado em torno de um conceito global, apresentando as principais prioridades e objetivos estratégicos. (tradução livre de JOLY, 2009)[20]

Sobre a avaliação em museus, Isabel Victor afirma, com propriedade, que "a dificuldade está em atribuir um novo sentido ao termo avaliação em museus, fazendo 'descolar' do verbo 'avaliar' a sua asserção redutora e unidimensional de 'estudos de públicos'." (VICTOR, s.d., p. 01, grifos da autora)

/// 6.1.1 Diagnóstico museológico

Pode ser definido como um retrato da situação atual, que abrange aspectos internos e externos ao museu. O maior número de pessoas deve estar envolvido em sua elaboração. Costuma-se tomar por base metodologias também usadas em outros tipos de organizações, como a SWOT. Proponho que se faça uso delas, em combinação com uma matriz própria para museus e com processos de musealização, pois assim será possível ter a desejada visão integrada, e dentro das especificidades do campo, como foi detalhado no capítulo anterior.

/// 6.1.2 Definição da missão do museu

A importância desta etapa é relacionada, por muitos autores, ao futuro da instituição, à permanência dos projetos e à sua credibilidade, assim como ao reconhecimento do público (TRINDADE, 2010). A definição de missão é um conjunto de palavras que contém de forma resumida as finalidades, os valores, as metas, a estratégia e o público-alvo da instituição, de maneira informativa e inspiradora.

A missão responde a questões fundamentais como:

20 "Un musée ne peut plus se contenter de gérer l'existant. Il doit s'interroger sur sa vocation, l'évolution de ses collections et de ses publics, son rôle dans la cité, sa place sur la scène locale, nationale ou internationale. Le Projet Scientifique et Culturel doit apporter des réponses à ces questions.
[...]
Le PSC est une démarche visant à définir la vocation du musée et son développement, à travers un document d'orientation générale de 30 à 50 pages, qui définit les stratégies et les grandes orientations du musée pour les trois à cinq ans à venir, en prenant en compte toutes les missions relatives aux collections et aux publics et en analysant toutes les activités liées à ces missions.
[...]
La méthode préconisée aboutit à la rédaction d'un dyptique: bilan exhaustif de l'existant accompagné d'un diagnostic critique, puis projet sélectif organisé autour d'un concept global, présentant les priorités retenues et déterminant des objectifs stratégiques." (JOLY, 2009)

- “Para que existimos (finalidade)?
- Em que acreditamos (valores)?
- O que queremos alcançar (metas)?
- O que fazemos (função)?
- Para quem o fazemos (público/parceiros)?” (COGAN, 2012, p.09).

O exercício de redação deve ser feito muitas vezes até se chegar a uma declaração de missão que realmente represente o museu.

Exemplos[21]:

1 - Missão do Museu de Arte do Rio de Janeiro (MAR):
Desenvolver um espaço onde o Rio se encontra e se reinventa através do conhecimento da arte da experiência do olhar, com ênfase na formação de acervo e na educação;
2 - Missão do Museu de Astronomia e Ciências Afins (MAST):
Ampliar o acesso da sociedade ao conhecimento científico e tecnológico por meio de pesquisa, preservação de acervos, divulgação e história da ciência e da tecnologia no Brasil;
3 - Missão do Museu Paraense Emílio Goeldi (MPEG):
Realizar pesquisas, promover a inovação científica, formar recursos humanos, conservar acervos e comunicar conhecimentos nas áreas de ciências naturais e humanas relacionados à Amazônia;
4 - Missão da Pinacoteca do Estado de São Paulo:
Constituir, consolidar e ampliar, estudar, salvaguardar e comunicar um acervo museológico, arquivístico e bibliográfico de artes visuais, produzido por artistas brasileiros ou intrinsecamente relacionado com a cultura brasileira, seus edifícios e memórias, visando ao aprimoramento da experiência do público com as artes visuais e ao estímulo à produção e ao conhecimento artísticos;
5- Missão do Museu Universitário da UFSC:
Pesquisar, produzir e sistematizar o conhecimento interdisciplinar sobre populações pré-coloniais, coloniais, indígenas e realizar ações museológicas, visando à ampla compreensão da realidade, a partir da região na qual está inserido, refletindo criticamente sobre a diversidade sociocultural.

/// 6.1.3 Visão (visão de futuro)

É uma ideia compartilhada sobre o futuro da instituição, sendo uma posição na qual se pretende estar daqui a alguns anos; o que a instituição aspira ser. Em sua elaboração é permitido esquecer as limitações de recursos: é a concepção de um ideal. Exemplos:

21 Fontes consultadas: MAR (s. d.); MAST (2010); MPEG (s. d.); MA-UFSC (2010) e *site* da Pinacoteca do Estado de São Paulo.

1 - Visão do Museu Paraense Emílio Goeldi:

Ser um centro de excelência em pesquisa e comunicação científica em suas áreas de atuação, com interações eficazes com a sociedade, e referência para a formulação de políticas públicas para a Amazônia.

2 - Visão da Pinacoteca do Estado de São Paulo:

Ser reconhecida como museu, espaço de produção e difusão de conhecimento, centro educacional e de inclusão social, referência de qualidade, consistência e dinamismo no cenário museológico brasileiro e internacional.

Convém propor um período no qual esta visão de futuro deverá ser alcançada. Exemplo de uma visão redigida em 2010:

3 - Até 2015, o MAST pretende ser:

Um instituto nacional de patrimônio da ciência e tecnologia, de excelência na pesquisa e formação em preservação de acervos, divulgação e história da ciência e da tecnologia, com ampla visibilidade junto à população.

/// 6.1.4 Metas ou objetivos estratégicos

Pactuados pela equipe do museu, devem ser pouco numerosos e alcançáveis, não necessariamente a curto prazo. Devem ser relacionados a áreas estratégicas do museu (exemplos: conservação e acesso ao acervo, contribuição social, ações educativas, gestão de recursos etc.). No Plano Museológico serão desdobrados em programas.

/// 6.1.5 Objetivos específicos

No Plano Museológico, corresponderão aos projetos, faces dos programas desdobrados com vistas à execução e, por isso, chegando ao detalhe de orçamentos e cronogramas.

/// 6.1.6 Indicadores de desempenho

Cada museu deve elaborar a própria lista de indicadores, não devendo ser muito longa. Exemplo: número de escolas que agendaram visitas, número de peças documentadas, porcentagem de peças expostas, relação entre receita e despesa total, relação entre custo de manutenção e número de visitantes, taxa de retorno dos visitantes, percentual de avaliação positiva pelo público, número de dias de abertura do museu por ano, número de participantes em projetos de inclusão em relação ao público total do museu etc.

/// 6.1.7 Parâmetros do Estatuto de Museus para o Plano Museológico

De acordo com o Estatuto de Museus, o Plano Museológico deve contemplar os seguintes programas:

a) institucional;
b) de gestão de pessoas;
c) de acervos;
d) de exposições;
e) educativo e cultural;
f) de pesquisa;
g) arquitetônico-urbanístico;
h) de segurança;
i) de financiamento e fomento;
j) de comunicação;
k) sócio-ambiental.

Entretanto, não existe uma maneira certa de planejar. É necessário colocar todas essas informações e orientações em diálogo com o caso específico e fazer opções conceituais, políticas e éticas que também implicarão a maneira própria como cada museu irá conduzir o processo.

Na minha própria busca pela construção de metodologias de trabalho, elaborei a matriz para diagnóstico museológico e planejamento como uma sugestão de estrutura, calcada em reflexões conceituais do campo da Museologia, que favorece a colocação desses programas em diálogo, de forma a alcançar um plano que realmente integre as diferentes funções e metas do museu. Mas ela não é senão UMA das múltiplas possibilidades de organizar o *check list* para se avaliar e se planejar dentro de cada contexto específico ao qual o museu esteja inserido.

/7 PÚBLICO DE MUSEUS: IDENTIFICAÇÃO, AMPLIAÇÃO, PESQUISA

Compreende-se que nos museus o acesso deve ser o mais amplo e irrestrito possível. Entretanto, não é somente abrir suas portas ou mesmo garantir sua gratuidade que vai tornar o seu acesso universal. Existem inúmeras barreiras que podem impedir a visitação: de ordem física, cultural, social, atitudinal, cognitiva, entre muitas outras. O museu precisa identificar essas barreiras por meio de pesquisas sistemáticas e tomar medidas para sua superação, incluindo desde a ampliação do horário de funcionamento até a adaptação do prédio para a acessibilidade, por exemplo.

Martins *et alli* (2013, p. 22) mostra que, em última instância, a formação de público para museus depende da formação do educador de museus, de sua preparação para a conquista do público em uma visita que é normalmente a primeira e que, se não for cuidada, será a única chance de contato do museu com aquele indivíduo. As mesmas autoras consideram que a falta de divulgação é uma das barreiras entre o público e o museu, mas que outros elementos também influenciam, tais como o custo da visita (não somente preço de ingresso, que pode até ser gratuito, mas o transporte, o lanche e outros fatores, em um passeio que não costuma ser solitário e que envolve o gasto de mais de uma pessoa) e a dificuldade de acesso ou transporte. As autoras são enfáticas no quanto a experiência da primeira visita é decisiva para os visitantes se tornarem ou não usuários frequentes de museus e centros culturais.

Algumas características do público de museus no Brasil, segundo o Observatório de Museus e Centros Culturais (OMCC): há uma predominância da faixa etária entre 20 e 59 anos, ligeiramente maior de mulheres, e a visitação a museus aumenta de acordo com a renda e a escolaridade do usuário (dado semelhante também é registrado em estudos em outros países). No Brasil, há pouca procura dos museus pelo público idoso, o que pelas tendências demográficas atuais deve ser uma preocupação dos museus para os próximos anos. Da mesma forma que é importante conhecer os públicos do museu, assim mesmo, no plural, e não tentando fazer dele um público homogêneo, é necessário investigar quem é o não público do museu, quais são as razões de determinados segmentos da sociedade não visitaram o museu.

Os diversos públicos podem variar de museu para museu, mas as autoras já mencionadas (MARTINS *et alli*, 2013) elencam: público infantil, público familiar, público escolar, público com necessidades especiais, público adulto, idosos. Cada um com suas características, expectativas, demandas, necessitando de uma abordagem específica por parte do museu.

Em geral é o serviço educativo quem acolhe esses públicos e planeja as ações do museu para com os visitantes. Felizmente, existe uma vasta produção na área de ação educativo-cultural em museus, inclusive de autores brasileiros, abrangendo trabalhos acadêmicos, artigos, muitos livros e manuais.[22] Costuma ser também esse setor dos museus o responsável por identificar e promover a formação de público, ou seja, criar as estratégias para atrair ou fidelizar novos usuários.

Há uma confusão frequente entre inclusão e acessibilidade, sendo que esta muitas vezes diz respeito apenas a barreiras físicas e sensoriais. Também não se deve confundir inclusão com *audience development* (desenvolvimento de públicos), que seria trazer para o museu os públicos que tradicionalmente não o visitam (AIDAR, 2002, p. 59). Esta medida também tem a sua importância, mas não dá conta do sentido da inclusão que, segundo a autora, "[...] propõe, para além de uma maior acessibilidade às instituições museais, o desenvolvimento de ações culturais que tenham impacto político, social e econômicos, e que tenham alcance tanto a curto quanto a longo prazo". (AIDAR, 2002, p. 60) Trabalhemos, então, com uma noção de inclusão social capaz de gerar frutos a longo prazo e que promova uma maior acessibilidade aos museus, mas como possibilidade de ação efetiva de participação nos processos de seleção do que deve ser preservado/musealizado (DUARTE CÂNDIDO & MARTINS, 2013). Estamos falando aqui de curadorias colaborativas[23], gestão participativa e de outras possibilidades de inclusão:

> Poucos museus podem permitir-se oferecer serviço a um público muito específico, em particular quando a composição demográfica da comunidade tente a mudar com o tempo em razão do envelhecimento, da migração e da mudança de interesses. Quanto menor seja o grupo a que serve o museu, mais provável será que se encontre marginalizado e sem apoio viável. (AAM, 2011, p. 94, tradução livre)

No movimento de renovação chamado de Nova Museologia, houve toda uma discussão em torno da transformação do museu-templo em museu-fórum, no qual o público teria um papel preponderante, e não mais somente as coleções. Hoje há quem defenda uma nova configuração, do museu como bazar de trocas (JONES, in MENDES, 2012, p. 136). Essa provocação é bastante instigante e revela a necessidade de pensar sobre que trocas se está falando: trata-se da negociação cultural ou da mercantilização das memórias?

Este universo denso e dinâmico dos museus está sempre se repensando, e inúmeras correntes, tendências, denominações vão buscando se estabelecer como registro dos sucessivos movimentos. Um deles está sendo chamado de Reprogramação. De acordo com Luis Marcelo Mendes, que organizou o livro intitulado "Reprograme", cuja tônica são os museus de arte,

22 Uma bibliografia organizada pelos representantes brasileiros do Comitê para Educação e Ação Cultural (CECA) do ICOM foi publicada no *site* do ICOM-Brasil (http://www.icom.org.br) e na Revista MUSAS – Revista Brasileira de Museus e Museologia (v. 1, n. 1, 2004).

23 Ver também Duarte Cândido e Lima (2014) e Simon (2010), entre outros.

> a Reprogramação tem sua base na inversão de foco. O sistema de exercício de autoridade sendo substituído pela busca de um amplo entendimento daquilo que é valor para o público. A colaboração e a troca em lugar da primazia do saber e da posse dos objetos. E até mesmo o questionamento do poder do curador e entusiasmo pelo engajamento participativo e co-curadorias na busca de investigar diversas culturas, diferentes perspectivas, múltiplas vozes. (MENDES, 2012, p. 17)

Inspirado por essa perspectiva, o autor propõe transformar os museus de ilhas em plataformas, no sentido atribuído por Jones, de "locais que permitem que diversas pessoas e organizações formem e compartilhem pontos de vista". (JONES apud MENDES, 2012, p. 35) Como exemplo, cita o reposicionamento de imagem do Smithsonian Institute, em Washington (EUA), que, após seus 165 anos de existência, ancorou sua campanha na ideia de "colocar o foco naquilo que fazemos ao invés daquilo que guardamos", mesmo tendo uma coleção praticamente inigualável. É um erro, portanto, que pequenos museus cujos acervos são expressivos apenas localmente ou mesmo são evidências de uma aquisição desordenada[24], sem uma política e critérios definidos que ajudem à construção de sentidos a partir do conjunto, insistam em se mostrar como "apenas" guardiões do patrimônio para gerações futuras. Essa missão de depósito ou quase uma reserva de fundos que serão "resgatados" no futuro em caso de necessidade não atende ao que se espera de um museu hoje e gera um custo ano após ano que não se justifica se o museu não mostra outras realizações além dessa guarda.

A transformação da relação do museu com o público está, portanto, intimamente ligada ao *status* atribuído à coleção dentro da missão e dos objetivos do museu: se ela é considerada um meio e um instrumento para provocar diálogos, ou se os museus se veem apenas como um guardião de objetos e têm sua conservação como um fim em si mesma.

De igual maneira, os museus não se dedicam mais somente a pesquisas sobre os objetos, e há uma grande gama de estudos a serem feitos na chamada pesquisa aplicada, a pesquisa sobre o próprio fazer museal, que permite experimentar e elaborar novas metodologias, tanto no campo da salvaguarda como da comunicação patrimoniais, e ainda da gestão. Os chamados estudos de públicos (*visitors studies*) têm tido especial atenção dos pesquisadores de museus ao buscar a construção de um conhecimento sistemático sobre os visitantes, tanto os atuais quanto os potenciais, e, com isso, alimentar o planejamento das ações.

Dois estudos clássicos são o de Pierre Bourdieu e Alain Darbel (2003), além do de Eileen Hooper-Greenhill (1998). Bourdieu e Darbel, em *L'Amour de l'Art*, versão original de 1966, fizeram um e pioneiro trabalho de análise da visitação em museus, na Europa, demonstrando as condições sociais de acesso como as relações entre práticas culturais e

24 Conceito de aquisição, como já visto, ligado não somente à compra, mas a outros meios: coleta, recebimento de doações etc.

nível de escolaridade. Hooper-Greenhill abordou as novas expectativas em relação à visita como experiência, já incluindo a perspectiva do *marketing* ou da imagem institucional, enfatizando o museu como meio de comunicação e passível de avaliação. A autora critica a avaliação interessada apenas na aquisição de conhecimentos, sustentando a necessidade de se avaliar aspectos afetivos e emocionais. O Brasil tem um importante *know-how* nos estudos de públicos de museus, podendo ser citado o Núcleo de Estudos de Público e Avaliação em Museus (Nepam), ligado à Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) e criado em 2007. O Nepam participa da Coordenação do Observatório de Museus e Centros Culturais, programa que conta com o apoio da Fiocruz e do IBRAM.[25]

// 7.1 ALGUMAS DICAS ADICIONAIS PARA UMA RELAÇÃO ACOLHEDORA COM O PÚBLICO:

- Garantir uma recepção calorosa dos visitantes, que informe já na entrada as regras de uso de cada espaço do museu;
- Criar oportunidades de "escuta", nas quais o público possa expressar o que gostou, do que sentiu falta, o que gostaria de ver quando retornar ao museu;
- Considerar as crescentes demandas do público por participação nas ações decisórias dos museus e a dificuldade de pensar como servir novos públicos sem contar com a ajuda de seus integrantes nos momentos de concepção e de tomada de decisões;
- Transformar o museu em um espaço de encontro para diferentes grupos, que esteja aberto a viabilizar propostas que venham do público;
- Criar situações em que o público se veja envolvido em experiências "únicas"[26], como, por exemplo, visita aos bastidores e às curadorias colaborativas;
- Tirar proveito de espaços como jardins, escadas, cafés e corredores.
- Cuidar da segurança dos espaços para adultos e para crianças, assim como garantir a limpeza de banheiros e a existência de bebedouros, guarda-volumes, áreas de descanso, estacionamento para bicicletas etc.;

E, por favor, tirar as cordinhas e os avisos de não tocar nos objetos. Quando necessários, esses avisos devem estar já no começo da exposição, sendo que vitrines, bases e outras estratégias podem evitar uma proximidade maior que a permitida com os objetos mais sensíveis. Nesse sentido, a ênfase do museu deve estar no acolhimento e no gesto de boas-vindas aos usuários.

25 Ver também Almeida (2004), Cury (2005), Studart, Almeida e Valente (2003).
26 Alguns museus, por exemplo, têm trabalhado com máquinas automáticas de fotografia que produzem um postal impresso e também um digital que pode ser postado imediatamente nas redes sociais, aumentando a divulgação e o boca a boca.

// 7.2 DIVULGAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

Este capítulo busca explorar um universo ainda pouco visitado pelos museus: as questões de *marketing* e *branding*, e os aspectos financeiros. Há um distanciamento deliberado dos museus em relação a esses temas, apesar de inescapáveis para sua sobrevivência. O afastamento entre museu e marca, por exemplo, ocorre, segundo Jones (apud MENDES, 2012, p. 29), porque as pessoas tendem a relacionar museu com "integridade institucional" e marca com "exploração comercial". O autor alerta que "a marca, em sentido estrito, não é apenas o nome, a logo, o *design* gráfico e nem mesmo apenas o *marketing*. É o que uma organização representa, por meio de tudo o que faz". (idem, p. 30) Portanto, tudo no museu deveria ser pensado em função do que ele pretende representar. Para ele, a marca tem a ver com a visibilidade e o prestígio do museu e impacta todas as decisões, tanto de quem vai investir, patrocinar como de quem vai visitar, em um mundo com tantas opções e tempo cada vez mais limitado. Esses propósitos externos da marca associam-se aos propósitos internos como uma ferramenta gerencial nas tomadas de decisão sobre o que fazer ou não em determinadas situações.

Hille (2011) apresenta um interessante estudo sobre o *marketing* de experiência, sugerindo que os museus possam aprender sobre atratividade com estratégias de lojas como a Apple Store, conhecida por ligar com eficiência sua marca ao estilo de vida do consumidor e ser tão sedutora, que as lojas se tornam ponto de visita obrigatório em viagens e até o trabalho dos sonhos de jovens nova-iorquinos. Os museus têm que tirar proveito de suas possibilidades de promoverem experiências significativas (DUARTE CÂNDIDO, MARTINS & AIDAR, 2013). A marca é diferente da missão, embora dialogue com ela. É sua ideia essencial, a "personalidade" do museu: o que este museu e apenas ele representa. Essa marca não pode, portanto, estar descolada da realidade do museu, que é por onde deve começar a mudança quando a instituição resolve mudar sua imagem. "Uma boa pergunta a ser feita é esta: qual é a intenção de nossa organização? E o que combatemos? A segunda pergunta frequentemente revela mais do que a primeira, para o estabelecimento do papel do museu na sociedade." (JONES, apud MENDES, 2012, p. 33)

A marca da Tate, de Londres, a mais eficiente do mundo, segundo as pesquisas de Jones, é "*look again, think again*". Com isso, foram triplicadas as visitas, chegando a 7,7 milhões por ano. Stolarski (apud MENDES, 2012, p. 59) afirma que o valor da marca é tangível e quantificável, o que deve ser usado pelas instituições culturais como um dado positivo capaz de atrair investimentos maiores e a mais longo prazo, fora da lógica somente do "abanar com chapéu alheio", ou seja, das grandes corporações investirem em cultura somente o dinheiro já devido em impostos. Este autor defende que dar as costas ao mercado e desejar apenas recursos oriundos da isenção de impostos é uma postura pouco madura da gestão cultural brasileira, que a desvaloriza perversamente.

A conexão entre divulgação e sustentabilidade reside no fato de que, se o museu não mostra o que faz, não conseguirá respaldo e apoio financeiro. Ter os relatórios de avaliação, do que foi realizado, também é imprescindível na hora de arrecadar fundos. Ao buscar os apoiadores, o museu deve fazê-lo inspirado no que tem feito, e o quanto custa continuar fazendo ou melhorar, não com uma postura de pedir um favor. As pessoas não irão contribuir por pena, mas porque o museu tem demonstrado que pode fazer coisas relevantes para a população.

// 7.3 *SITE*

Muitas vezes o primeiro contato do visitante com o museu é por meio do seu *site*. A maneira como o museu se apresenta em seu sítio na *internet* deve ser tão bem cuidada como as exposições e os outros meios de comunicação institucional. Ele pode ser uma poderosa ferramenta de relacionamento com o público do museu. Mendes (2012) traz o texto de Kim Mitchell e de Julia Hoffmann, que apresenta a campanha "Eu fui ao MoMA e...", incentivando os visitantes a descrever suas experiências, o que resultou em um sem número de registros (mensagens, desenhos, poemas etc.) que alimentaram não apenas o *site* do museu como a mídia paga e espontânea. A reflexão também é importante por mostrar que, mesmo os museus mais visitados, como o Museu de Arte Moderna de Nova Iorque, o MoMA, têm problemas para lidar com a situação episódica da visita e com a dificuldade de capturar a riqueza de uma experiência que normalmente não se repete (MITCHELL e HOFFMANN, in MENDES, 2012). Nesse caso, o *site* foi um aliado para, de certa maneira, prolongar o contato com o visitante.

Ele pode ser também uma extensão do serviço educativo do museu, quando conteúdos específicos forem elaborados com esta essa finalidade, como jogos e aplicativos educativos, atividades relacionadas a exposições ou textos que aprofundem o teor de exposições, para citar apenas algumas possibilidades.[27]

De acordo com Pinho (2007, p. 18-19), foram identificados por L. Theather e K. Willhem os seguintes tipos de *sites* de museus:

27 Um exemplo disto é o sítio Fundação Casa de Rui Barbosa para Crianças, disponível em http://www.casaruibarbosa.gov.br/geral.php?ID_S=26.

1- *site* tipo “folheto electrónico”: objetivo de apresentar. Possui informações como a história do museu, horários, localização, contatos, descrição geral do conteúdo, serviços e atividades;
2 - *site* tipo “museu no mundo virtual” ou “espaço informativo”. Procura apresentar uma cópia virtual do museu real, traz informações mais detalhadas sobre as coleções e exposições e, por vezes, possibilita uma visita virtual;
3 - *site* tipo “museu interativo” ou “espaço interativo”. Disponibiliza recursos hipertextuais/interativos complementares dos conteúdos presenciais. O objetivo é facilitar e ampliar a visita presencial ao museu.

São muitas as possibilidades: é preciso escolher a mais adequada para cada museu, pensando que os conteúdos na *internet* precisam ser regularmente atualizados. Não é uma boa solução o museu contratar um serviço bastante sofisticado de criação do *site* e não conseguir alimentá-lo diariamente com novos conteúdos.

/ 8 RECURSOS FINANCEIROS

Apenas 22,3% dos museus brasileiros possuem orçamento próprio, de acordo com o IBRAM (2011):

FONTE ORÇAMENTÁRIA	DESCRIÇÃO
Orçamento anual	Receita disponível para o exercício financeiro anual, repassada pela entidade mantenedora ou especificada no orçamento anual
Receitas próprias	Receitas diretamente geradas pelo museu, como, por exemplo: ingressos, locação de espaços, venda de publicações, cafeteria, lojas etc.
Leis de incentivo	Recursos provenientes de leis de incentivo fiscal, no âmbito federal, estadual ou municipal, para a realização de projetos culturais, inclusive aqueles oriundos de fundos para a cultura.
Patrocínio direto	Transferência definitiva e gratuita de recursos para a realização de projetos culturais, com a publicidade do patrocinador associada.
Doações	Transferência definitiva e gratuita de recursos em favor de projetos culturais sem publicidade associada à divulgação desse ato.
Organismos internacionais	Recursos provenientes de organismos internacionais para apoio à realização de projetos culturais.

Figura 11: Composição do orçamento das unidades museológicas no Brasil (IBRAM, 2011 v. 1, p. 145)

Apesar desse quadro difícil, os trabalhadores dos museus ainda não ficam à vontade para lidar com cifras, valores, avaliações, indicadores, como se essa negação garantisse que não fossem afetados. Bernard Deloche (2010, p. 24) lembra o porquê do distanciamento entre os museus e as coisas mundanas: a condenação do efêmero e do prosaico, que domina o pensamento ocidental desde Platão, tem seu coroamento no mundo dos museus, em que ver substitui o compreender; a experiência sensível fica em segundo plano, suplantada pelo *voyeurismo*, a sensualidade. É permitido apenas um prazer desinteressado, ascético.

Mas, assim como outros, esses paradigmas estão em fase de superação, e é necessário nos apropriarmos dos conhecimentos sobre gestão de museus, inclusive do ponto de vista financeiro, para evitar que esses vazios sejam ocupados por quem não tem nenhuma sensibilidade para as especificidades do campo.

Recentemente tomei conhecimento de duas experiências no sul do Brasil que mostram diferentes situações nas quais museus lidaram bem com os números, malgrado a pouca familiaridade geral:

1. O museu que, pressionado pela instituição mantenedora (privada) a adotar algum parâmetro quantitativo de avaliação, resolveu que um indicador viável seria a mídia espontânea gerada para a mantenedora pelas menções a ele na imprensa e nas redes sociais. Nesse caso já referido anteriormente, o museu conseguiu, com isso, ampliar sua dotação orçamentária, que se verificou inferior ao valor do espaço de divulgação obtido, sem custos adicionais;
2. Um museu de cidade mantido por associação de amigos (sem vinculação governamental) adquiriu a casa histórica que o sedia após a iniciativa de "fatiar" o valor do imóvel em metros quadrados, cada um adquirido por um doador. A manutenção do museu, que funciona no andar superior da casa, é mantida pelo aluguel de dois vãos do piso térreo para empreendimentos comerciais.

Nesse sentido, é importante compartilhar essas situações concretas e aprender com elas, também para quebrar alguns tabus.

// 8.1 SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA: DIVERSIFICAÇÃO DE FONTES

A diversificação das fontes de recursos é um ponto muito positivo para a sustentabilidade dos museus. Entretanto, a American Association of Museums chama a atenção também para o fato de que, quando várias entidades estão entrelaçadas na gestão, a área de interseção é também uma zona de vulnerabilidade. Muitas vezes os acordos funcionam devido ao nível de confiança entre as pessoas em postos chave nas entidades colaboradoras; se elas se afastam, entretanto, os pactos se desfazem. Daí a importância de se registrar esses acordos em um documento escrito e com valor legal (AAM, 2011, p. 71-72).

// 8.2 LEIS DE INCENTIVO À CULTURA E EDITAIS

As Leis de Incentivo à Cultura (Lei Rouanet e congêneres estaduais) funcionam como modalidades de renúncia fiscal, que consistem em uma cessão pelo poder público, ao privado, da gestão dos seus recursos. Até 6% dos impostos devidos podem ser aplicados no fomento de projetos culturais previamente chancelados. Em geral, os potenciais investidores acabam por criar suas próprias instituições (seus museus e memoriais, neste caso), sendo que os recursos não são acessados pelas demais. Ao contrário da visão

otimista de Bina (2011), tendo a concordar com a análise de Stolarski (apud MENDES, 2012) de que esse mecanismo concentrou, grosso modo, os recursos em alguns tipos de produtos culturais e em determinadas regiões do país. Esse ponto de vista coincide com o de Rendeiro (2012) que, ao abordar o mecenato, lembra que ele visa especialmente a ações de maior visibilidade e, à medida que se afasta dos grandes centros, há uma diminuição das empresas dispostas a esse tipo de investimento.

De acordo com o IBRAM, "para o financiamento a projetos no setor museológico existem atualmente três alternativas principais: apoio direto realizado pelo Ministério da Cultura e suas vinculadas (através do IBRAM) com recursos do Orçamento Geral da União (OGU); através de emendas parlamentares ao próprio orçamento e através de renúncia fiscal via Lei 8.313/91". (*site* do IBRAM)

As emendas parlamentares ao orçamento geral da União são discutidas geralmente entre 31 de agosto e 22 de dezembro de cada ano, quando o Congresso Nacional analisa a proposta orçamentária para o ano seguinte. Caso o parlamentar consiga incluir o projeto no orçamento, e havendo disponibilidade financeira, poderá ocorrer a celebração de um convênio entre a entidade e a União.

Dessa maneira, verifique se no seu estado há uma lei de incentivo à cultura.

/// 8.2.1 Lei Rouanet (8313/91 — MinC)

Institui o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac), formado pelo Fundo Nacional de Cultura (FNC), pelo Incentivo Fiscal (Mecenato) e pelo Fundo de Investimento Cultural e Artístico (Ficart).

- O Fundo Nacional de Cultura realiza empréstimos direto aos proponentes, reembolsáveis ou cedidos a fundo perdido;
- O Mecenato atua com benefícios fiscais para investidores que apoiam projetos culturais (doação ou patrocínio);
- O Ficart permite a criação de fundos de investimentos culturais e artísticos (este mecanismo ainda não foi implementado).

/// 8.2.2 Edital Modernização de Museus (IBRAM)

Seleção de projetos voltados à cultura, à memória e ao patrimônio, para modernização dos espaços museais. Apoia projetos nas áreas de aquisição de acervos, equipamentos e materiais permanentes, conservação e digitalização de acervos; atividade

editorial e curatorial; capacitação de funcionários/servidores; manutenção das ações/programações culturais regulares, ampliação do acesso, educação e formação de público, adaptação de espaços e serviços para acessibilidade; e ações de difusão, divulgação e promoção institucional.

Podem participar instituições museológicas públicas municipais, estaduais e federais, desde que não vinculadas à estrutura do MinC, e instituições museológicas privadas sem fins lucrativos.

Na edição mais recente, os valores estavam entre a faixa de R$ 150.000,00 (cento e cinquenta mil reais) e R$ 300.000,00 (trezentos mil reais). Existe também a modalidade Modernização de Museus, que apoia microprojetos (20 prêmios de R$ 50.000,00 na última edição), além de outros editais e prêmios.
Fonte: http://www.museus.gov.br/fomento/

/// 8.2.3 Edital de Cultura Oi Futuro

Concede patrocínio incentivado pelas leis estaduais de incentivo à cultura, em âmbito nacional. O edital contempla várias categorias, entre elas a de Artes Visuais, que apoia idealização e montagem de exposições inéditas, de performances, bienais e festivais.
Fonte:http://www.oifuturo.org.br/wp-content/uploads/2014/10/141002-Editalcultura_2014_2015seleçãonacionalprojetosculturais.pdf

/// 8.2.4 Programas do BNDES

Em várias modalidades, os apoios do BNDES a museus podem se enquadrar nas seguintes categorias:

/// 8.2.4 a. Apoio ao Patrimônio Cultural Brasileiro

Projetos de revitalização do patrimônio histórico, arquitetônico e arqueológico brasileiro com recursos não reembolsáveis. Inclui centros históricos, sítios arqueológicos, igrejas, fortes, museus, teatros, bibliotecas, arquivos e centros culturais. É dada prioridade para projetos que envolvam desenvolvimento local, dinamização da área de entorno do patrimônio público, com benefícios efetivos à população.

// 8.2.4 b. Preservação de acervos

A preservação e a segurança de acervos de museus, arquivos e bibliotecas também podem se beneficiar de recurso não reembolsável para as seguintes ações: catalogação,

gerenciamento ambiental, instalação de sistemas de segurança, higienização e acondicionamento, melhoria de infraestrutura, restauração e visitação.
Há, ainda, um edital específico para eventos e publicações não periódicas.
Fonte: https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes_pt/Areas_de_Atuacao/Cultura/Patrimonio_Cultural_Brasileiro/

/// 8.2.5 Petrobrás Cultural

Os projetos podem ser contemplados em duas modalidades:

- Seleção Pública;
- Escolha Direta.

Na seleção pública, os projetos atendem ao chamado de editais do Programa Petrobrás Cultural, em que há a modalidade Preservação e Memória, contemplando projetos de proteção à memória das artes no Brasil, patrimônio imaterial e ações de recuperação e organização de acervos em museus, arquivos e bibliotecas, além de restauro de patrimônio edificado e apoio a parques arqueológicos.

Na escolha direta, o Conselho Petrobrás Cultural tem a exclusividade da iniciativa de apoio.

Fonte: http://ppc.petrobras.com.br

/// 8.2.6 Prêmio Elisabete Anderle de Estímulo à Cultura

O Edital Elisabete Anderle de Apoio às Artes e à Cultura do Estado de Santa Catarina faz parte do programa de seleção pública de projetos artísticos e culturais, promovido pela Secretaria de Estado de Turismo, Cultura e Esporte, por meio da Fundação Catarinense de Cultura e do Conselho Estadual de Cultura. O prêmio distribui R$ 7 milhões e efetiva-se como mais um instrumento de fomento ao setor cultural do estado. A edição de 2014 selecionará projetos visando ao fomento da produção, circulação, pesquisa, formação, preservação e difusão de trabalhos artísticos e culturais no estado, nas seguintes categorias: I – Artes populares; II – Artes Visuais; III – Dança; IV – Letras; V – Música; VI – Patrimônio Cultural; e VII – Teatro. A partir dessas categorias, são atribuídos os seguintes prêmios: 1) Prêmio Catarinense de Culturas Populares e Circo; 2) Prêmio Catarinense de Arte e Cultura Negra e Indígena; 3) Prêmio Catarinense de Artes Visuais; 4) Prêmio Catarinense de Dança; 5) Prêmio Catarinense de Literatura; 6) Prêmio Catarinense de Música; 7) Prêmio Catarinense de Patrimônio Material e Imaterial; 8) Prêmio Catarinense de Museus; 9) Prêmio Catarinense de Teatro; 10) Prêmio Catarinense de Apoio a Eventos Artísticos e Culturais; e 11) Prêmio Catarinense de Bolsas de Trabalho, Intercâmbio, e Residências.

/// 8.2.7 Programa Caixa de Apoio ao Patrimônio Cultural Brasileiro

Tem por objetivo assegurar a preservação e a democratização do acesso ao patrimônio cultural brasileiro por meio do patrocínio a instituições museológicas em todo o território nacional. A cada edição são eleitas diferentes prioridades. Os projetos a serem patrocinados são escolhidos via seleção pública.

Fonte: http://www.programasculturaiscaixa.com.br

/// 8.2.8 Fundações de amparo à pesquisa

Estas fundações estaduais dão apoio a projetos de pesquisa, ensino e extensão, e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico, além de concederem bolsas a estudantes e pesquisadores de graduação e de pós-graduação.

Fonte: http://confap.org.br/news/informacoes-sobre-faps/

Sites das FAPs:

http://www.fapeam.am.gov.br/
http://www.fapac.ac.gov.br/
http://www.fapeap.ap.gov.br/
http://www.fapero.ro.gov.br/
http://www.fapespa.pa.gov.br/
http://www.fapt.to.gov.br/
https://fapema.br/site2012
http://www.fapepi.pi.gov.br/
http://www.funcap.ce.gov.br/
http://www.fapern.rn.gov.br/
http://www.fapesq.rpp.br/
http://www.facepe.br/
http://www.fapeal.br/
http://www.fapitec.se.gov.br/
http://www.fapesb.ba.gov.br/
http://www.fapemat.mt.gov.br/
http://fundect.ledes.net/
http://www.fapeg.go.gov.br/
http://www.fap.df.gov.br/
http://www.fapes.es.gov.br/
http://www.fapemig.br/
http://www.faperj.br/
http://www.fapesp.br/
http://www.fappr.pr.gov.br/
http://www.fapesc.sc.gov.br/
http://www.fapergs.rs.gov.br/

** Apenas o estado de Roraima não possui FAP.

/// 8.2.9 Programa de Extensão Universitária (PROEXT)

Tem o objetivo de apoiar as instituições públicas de ensino superior no desenvolvimento de programas ou projetos de extensão que contribuam para a implementação de políticas públicas.

Criado em 2003, o ProExt abrange a extensão universitária com ênfase na inclusão social. Podem apresentar propostas a este edital: a) Universidades Públicas Federais, b) Universidades Públicas Estaduais; c) Universidades Públicas Municipais; d) Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IF) e e) Centros de Educação Tecnológica (Cefet).

Entre as linhas de atuação, encontram-se:

- Educação;
- Cultura e Arte;
- Preservação do patrimônio cultural brasileiro.

Na última edição, o financiamento foi de até R$ 50.000,00 (cinquenta mil reais) por projeto e de até R$ 150.000,00 (cento e cinquenta mil reais) por programa. O governo federal acabou de anunciar, também, a abertura de um programa Mais Cultura nas universidades, que poderá favorecer museus universitários.
Fonte: https://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&id=12241&Itemid=487

/// 8.2.10 Edital para Projetos de Defesa dos Direitos Difusos

Contempla projetos que visam reparar danos causados ao meio ambiente, ao consumidor, a bens e direitos de valor artístico, estético, histórico, turístico, paisagístico, a portadores de deficiência, por infração à ordem econômica e a outros interesses difusos e coletivos.

Na última edição, as propostas de trabalho deveriam estar entre a faixa de R$ 100.000,00 e R$ 443.750,00, excluindo a contrapartida.

Fonte: http://www.portal.mj.gov.br

Além dos já mencionados, há outros editais que atendem especificamente aos museus de determinadas regiões do país (ex.: Banco do Nordeste) ou a perfis específicos de atividades (editais do CNPq).

// 8.3 RECEITAS PRÓPRIAS

Parcerias com a comunidade local garantem maior independência em relação às tutelas e ajudam a promover a instituição, integrando-a com esses atores (RENDEIRO, 2012). O autor chama a atenção para sua compreensão de comunidade local, que envolve público, agentes econômicos e institucionais. Efeito semelhante deve ser buscado em outras fontes de receita, como aluguel de espaço ou atividades promovidas pelos setores educativos, visando não apenas à renda, mas também à dinamização da programação. Outras

fontes de receitas podem ser a cobrança de ingressos e a manutenção de uma loja com produtos relacionados ao museu, que pode ser mantida por sua associação de amigos.

/// 8.3.1 Loja de museu

A loja, independentemente dos ganhos diretos que proporcionar, deve ser tomada como "investimento na imagem do museu, que ultrapassa seu espaço físico, 'multiplicando seu acervo' nas mãos de seus apreciadores." (LORCH, 1999, p. 41) De acordo com Lorch, que realizou um pioneiro trabalho sobre lojas de museu no Brasil, mais de 25% dos seus visitantes na São Paulo dos anos de 1980 acorriam a estes espaços não somente pelas exposições, mas por outras ofertas, como conferências e biblioteca. Essa seria uma importante motivação para os museus diversificarem seus serviços, incluindo a organização de uma loja. A autora alerta para a necessidade de essa loja ser gerida como qualquer outro empreendimento, tendo atenção à sua viabilidade comercial. E cita Ximena Varela para alertar sobre a visão romântica de alguns diretores, que acaba por deixar as lojas e a cafeteria de museus mais suscetíveis ao fracasso, com um índice de insucesso em torno de 90% nos 10 primeiros anos de existência (idem, p. 42). É importante manter um capital de giro e um controle dos recursos necessários para a manutenção da loja, além do que é repassado para o museu. As formas de repasse dos recursos podem ser viabilizadas pela Associação de Amigos e costumam ocorrer pela aquisição de produtos e equipamentos que são doados ao museu.

A autora faz uma crítica ao modo pejorativo como chamamos no Brasil a "lojinha" do museu, como algo menor, lembrando de seus atrativos como a "venda", associada ao produto, de valores relacionados à cultura, sofisticação e sensibilidade. Como estudo de caso, analisou as lojas de sete museus de São Paulo e objetos comercializados por museus estrangeiros, para propor produtos exclusivos para o Museu de Arqueologia e Etnologia da USP. Nessa proposta, procurou sair do lugar-comum do material gráfico impresso (postais, cartazes, livros, marcadores de texto em papel, *folders*) ou de objetos que não têm relação direta com o museu para uma produção específica de objetos para essa loja. Assim, Lorch elaborou protótipos de produtos como quebra-cabeças e bloco de anotações com motivos de arte rupestre, canecas, camisetas, calendários e papel de parede com estampas alusivas ao acervo, réplicas de objetos da coleção como pingentes, pentes e broches, entre outras sugestões.

/// 8.3.2 Ingressos

Não há consenso sobre os museus cobrarem ingressos ou não; há argumentos fortes pelos dois lados (ver MAIRESSE, 2005; NASCIMENTO & CHAGAS, 2009, p. 20-21). É inte-

ressante discutir o tema publicamente, debatendo os prós e os contras, para tornar o público aliado, além de ser uma boa oportunidade de falar das necessidades financeiras de um museu, que a população desconhece.

Em caso de cobrança, além das gratuidades e dos descontos legais (para estudantes e idosos), podem ser feitos descontos especiais para atrair usuários frequentes, membros das associações de amigos, moradores do entorno, entre outros.

De qualquer forma, os recursos oriundos do ingresso, embora possam formar um pequeno fundo, ao contrário do que se pensa, jamais são suficientes para a manutenção do museu.

// 8.4 ASSOCIAÇÃO DE AMIGOS

Os amigos de museus são voluntários que se reúnem com o objetivo de apoiar as atividades dos museus, organizando, para isso, corporações que podem ter o nome de associações de amigos ou similares.

A atuação dessas associações ocorre por meio da promoção de atividades do museu, zeladoria do prédio do museu e do seu entorno, contratação de profissionais ou recrutamento de voluntários, organização de uma loja para comercialização de produtos ligados ao museu (publicações, cartões-postais e pequenos *souvenires* inspirados no acervo, por exemplo), arrecadação de fundos e doações, entre outras atividades. A associação de amigos pode exercer um importante papel na conexão entre o museu e a comunidade.

A constituição de uma associação de amigos de museus ocorre com a reunião de pessoas interessadas, que irão definir os objetivos da associação e elaborar seu estatuto, além de assumir as responsabilidades de manutenção da própria associação. Ela começa a funcionar após a realização de uma Assembleia Geral de Fundação convocada por edital com data, hora, local, objetivos e pauta da assembleia (incluindo aprovação do estatuto e eleição da diretoria). É importante lembrar que a associação passa a ter personalidade jurídica e um CNPJ e, como tal, terá encargos e deverá manter sua documentação organizada, apresentando publicamente balanços e relatórios.

O Guia de Associações de Amigos de Museus, organizado pela Federação de Amigos de Museus do Brasil - FEAMBRA (2014), apresenta os itens que devem constar no estatuto social e orientações mais detalhadas sobre o momento da criação e as atividades de manutenção de uma associação como esta, inclusive para elaboração de seu plano de trabalho, que deverá ser regularmente apresentado e discutido com a direção do museu.

// 8.5 FINANCIAMENTO COLETIVO

Ainda relativamente novo, como forma de financiamento para a área da cultura, o *crowdsourcing* ou financiamento coletivo vem ganhando força no apoio à realização de projetos culturais como publicações e espetáculos. Os museus começam a lançar mão também dessa possibilidade, que, além do aporte de recursos, estreita a relação entre o público e a produção cultural. O Chicago History Museum é somente um dos que recorreram a essa alternativa de captação dos recursos para realização de novas exposições.[28]

Um exemplo emblemático de financiamento coletivo em museus foi a aquisição da obra "As três graças", de Lucas Cranach, o velho, que seria vendida a um colecionador particular por 4 milhões de euros, pelo Museu do Louvre, em 2010. A aquisição só foi possível devido a um projeto que incluiu financiamento coletivo entre as estratégias (SIBERT, in MENDES, 2012).

28 Ver http://www.huffingtonpost.com/2013/10/24/chicago-history-museum-crn_4158710.html

/9 SUGESTÕES DE LEITURA E *SITES* ÚTEIS

Conselho Internacional de Museus – ICOM
http://icom.museum

Programa IBERMUSEUS
http://www.ibermuseus.org

Federação de Amigos de Museus do Brasil – FEAMBRA
http://www.feambra.org

Instituto Brasileiro de Museus – IBRAM
http://www.museus.gov.br

Fundação Catarinense de Cultura
http://www.fcc.sc.gov.br

Sistema Estadual de Museus de Santa Catarina
http://www.fcc.sc.gov.br/patrimoniocultural

/10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIDAR, Gabriela. Museus e Inclusão Social In: **Ciências & Letras** – Revista da Faculdade Porto-Alegrense de Educação, no 31. Porto Alegre: Faculdade Porto-Alegrense de Educação, 2002, p. 53-62.

ALMEIDA, Adriana Mortara. "Os visitantes do Museu Paulista: um estudo comparativo com os visitantes da Pinacoteca do Estado e do Museu de Zoologia". **Anais do Museu Paulista**, v. 12, 2004. São Paulo, p. 269-306.

ALMEIDA, Cícero Antônio F. de. "Plano museológico – marco de regulação da gestão museal no Brasil". In: BARJA, Wagner (org.). **Seminário Internacional sobre Gestão Museológica**: Questões Teóricas e Práticas. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2013, p. 27-32. (Série Obras em Parceria, 7)

AMBROSE, Timothy; PAINE, Crispin. **Museum Basics**. 3rd Edition. New York: Routledge, 2012.

AMERICAN Association of Museus, The [AAM]. **Normas nacionales y mejores prácticas para los museos estadounidenses**. Washington: AAM, 2011.

ASSOCIAZIONE Nazionale Piccoli Musei. "Chi siamo" In: **Small Museums Best Practices Blog/Journal**. Disponível em: http://smallmuseumsbp.over-blog.com/chi-siamo.html. Acesso em: 12 set. 2014.

BALERDI, Ignácio Díaz. **La memoria fragmentada**: *el museo e sus paradojas*. Gijón, Asturias: Ediciones Trea, 2008. (Biblioteconomía y Administración Cultural, 183)

BARBUY, Heloisa. "Museu e geração de cultura". *In:* **Cadernos Museológicos**, 2. Rio de Janeiro: MinC / SPHAN / Pró-Memória, 1989. p. 36-40.

BINA, Eliene Dourado. **Investimento financeiro em museus:** experiência brasileira. *Paper* apresentado no Encontro Museus e sustentabilidade financeira, organizado pelo ICOM-Portugal. Porto: ICOM-Portugal e Museu Nacional Soares dos Reis, 7 de Novembro de 2011. Disponível *online* em: http://www.icom-portugal.org/multimedia/Bina,%20E_%20Investimento%20financeiro%20em%20museusa%20experiencia%20brasileira.pdf. Acesso em: 13 set. 2014. 20 p.

BOYLAN, Patrick (Ed.). **Como gerir um museu**: manual prático. Paris: ICOM – Conselho Internacional de Museus, 2004.

BRUNO, Maria Cristina O. (coord.). **Waldisa Rússio Camargo Guarniéri:** textos e contextos de uma trajetória profissional. 2 v. São Paulo: Pinacoteca do Estado / Secretaria de Estado da Cultura / Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus, 2010.

BRUNO, Maria Cristina Oliveira. **Musealização da Arqueologia:** um estudo de modelos para o Projeto Paranapanema. São Paulo: FFLCH/USP, 1995. (Tese de Doutorado)

BRUNO, Maria Cristina Oliveira. **Museologia para professores:** os caminhos da educação pelo patrimônio. São Paulo: Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 1998. (digit)

BURCAW, George Ellis. **Introduction to museum work**. Walnut Creek (CA): American Association for State and Local History book series, 1997.

CADERNO de diretrizes museológicas I. Brasília: MinC / IPHAN / DEMU, Belo Horizonte: Secretaria de Estado da Cultura / Superintendência de Museus, 2006.

CALDAS, Eduardo de Lima. **Formação de agendas governamentais locais**: o caso dos consórcios intermunicipais. São Paulo: Universidade de São Paulo, FFLCH, Depto. De Ciência Política, 2007. (Tese de Doutorado em Ciência Política)

CAMARGO-MORO, Fernanda. **Museus**: aquisição/documentação. Rio de Janeiro: Livraria Eça Editora, 1986.

CARREÑO, Francisco Javier Zubiaur. **Curso de Museología**. Gijón: Ediciones Trea, 2004. (Biblioteconomia y Administración Cultural, 103)

CENTRO de Conservação e Preservação Fotográfica da Funarte. **Cadernos Técnicos de Conservação Fotográfica**, 1. Rio de Janeiro, 2004.

CHAGAS, Mário; NASCIMENTO JÚNIOR, José do (orgs.). **Subsídios para a Criação de Museus Municipais**. Rio de Janeiro: Ministério da Cultura / Instituto Brasileiro de Museu e Centros Culturais / Departamento de Processos Museais, 2009.

CHAGAS, Mario de Souza. **Imaginação museal**: museu, memória e poder em Gustavo Barroso, Gilberto Freyre e Darcy Ribeiro. Rio de Janeiro: Universidade Estadual do Rio de Janeiro, 2003. (Tese de Doutorado em Ciências Sociais)

COGAN, Andréa. **Plano museológico e estratégias de sustentabilidade para museus:** estudo de caso – o Museu Histórico Municipal de Dois Irmãos, Rio Grande do Sul, Brasil. Canoas (RS): UNILASALLE – Mestrado Profissional em Memória Social e Bens Culturais, 2012. (Dissertação de Mestrado)

COSTA, Evanise Pascoa. Princípios básicos da museologia. Curitiba: Coordenação do Sistema Estadual de Museus/ Secretaria de Estado da Cultura, 2006.

CURY, Marília Xavier. Comunicação museológica: uma perspectiva teórica e metodológica de recepção. São Paulo: Escola de Comunicações e Arte da Universidade de São Paulo, 2005. (Tese de Doutorado)

DAVIES, Stuart. **Plano Diretor**. São Paulo: Edusp; Fundação VITAE, 2001. (Série Museologia, Roteiros Práticos, 1)

DELOCHE, Bernard. **Mythologie du musée**. Paris: Le Cavalier Bleu, 2010. (Collection Myth'o)

DESVALLÉES, André; MAIRESSE, François (dir.). **Conceitos-chave de Museologia**. São Paulo: Comitê Brasileiro do ICOM, Pinacoteca do Estado, Secretaria de Estado da Cultura, 2013.

DEUTSCHER Museumsbund / ICOM Deutschland. **Standards für Museen**. Kassel/Berlin: Deutscher Museumsbund / ICOM Deutschland, 2006.

DUARTE CÂNDIDO, Manuelina Maria. **Gestão de museus, um desafio contemporâneo**: diagnóstico museológico e planejamento. Porto Alegre: Editora Medianiz, 2014a. 2ª Edição.

DUARTE CÂNDIDO, Manuelina Maria. **"**Patrimônio, preservação e processo de musealização: interfaces necessárias e um caso concreto de aplicação no Museu da Cidade de Parambu". In: **Anais do Evento** – 7º SIMP Seminário Internacional em Memória e Patrimônio. Pelotas, Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Patrimônio Cultural da Universidade Federal de Pelotas, 2014b. p. 34-61. Disponível online em http://ich.ufpel.edu.br/simp/7/arquivos/anaisB.pdf.

DUARTE CÂNDIDO, Manuelina Maria. **Sistemas e redes de museus:** políticas para a gestão de acervos. In: CADERNOS Tramas da Memória, 2011. Memorial da Assembléia Legislativa do Ceará Deputado Pontes Neto; Instituto de Pesquisas sobre o Desenvolvimento do Estado do Ceará, n. 1 (maio 2011). Fortaleza: INESP, 2011. p. 103-113.

DUARTE CÂNDIDO, Manuelina Maria. **Ondas do Pensamento Museológico Brasileiro**. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, 2003. (Cadernos de Sociomuseologia, 20)

DUARTE CÂNDIDO, Manuelina Maria; ROSA, Mana Marques. **Entre mastodontes e Frankensteins:** caminhos para o delineamento de políticas de acervos em museus. (no prelo)

DUARTE CÂNDIDO, Manuelina Maria; MARTINS, Luciana Conrado e AIDAR, Gabriela. "The museum experience: discussion on the relationship between contemporary museums and their visitors". In: **The special visitor: each and every one of us - ICOFOM Study Series, ISS 42.** Rio de Janeiro: ICOFOM, 2013. Disponível *online* em https://www.academia.edu/4290532/2013_-themuseumexperiencediscussionontherelationship_betweencontemporarymuseumsandtheir_visitors.

DUARTE CÂNDIDO, Manuelina Maria; LIMA, Nei Clara de. "Ocupe o museu (com) memórias de Goiânia: O público como construtor de conteúdos". In: **Revista MIDAS – Museus e estudos interdisciplinares**. V. 3, 2014. Varia e dossier temático: "Museos y participación biográfica". p. 01 a 12. ISSN: 2182-9543. Disponível *online* em: http://midas.revues.org/505.

FEDERAÇÃO de Amigos de Museus do Brasil [FEAMBRA]. **Guia para a criação e gestão de associações de amigos de museus**. São Paulo: Feambra, 2014.

FOPP, Michael A. **Managing museums and galleries**. London: Routledge, 1997.

FRANCO, Maria Ignez Mantovani. **Museu da Cidade de São Paulo**: um novo olhar da Sociomuseologia para uma megacidade. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, 2009b. (Tese de Doutorado em Museologia)

GENOWAYS, Hugh H.; IRELAND, Lynne M. **Museum Administration**: an introduction. Walnut Creek, CA: AltaMira Press, 2003.

GOB, André. **Le musée, une institution dépassée?** Éléments de réponse. Paris: Armand Colin, 2010.

GUERREIRO, Alberto. **Gestão de museus em Portugal**. Arte Capital, 16 de março de 2007. Disponível *online* em: http://www.artecapital.net/opinioes.php?ref=42. Acesso em: 12 mai. 2013.

HILLER, Marcos. "Uma experiência estética e de *marketing* em museus". In: **Revista Gestão Tecnológica e Social**. Faculdade FUNDETEC. Volume 1 - Nº 0 - Julho/Dezembro 2011. 10 p. Disponível *online* em: http://faculdadefundetec.com.br/img/revistaacademica/pdf/artigohiller.pdf Acesso em: 17 out. 2014.

IBRAM - Instituto Brasileiro de Museus. **Museus em Números**. Brasília: Instituto Brasileiro de Museus, 2011.

ICOM-BR – Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus. **Código de Ética**. Disponível *online* em: http://icom.museum/fileadmin/userupload/pdf/Codes/Lusofono2009.pdf. Acesso em: 12 out. 2014.

JOLY, Marie-Hélène. "Le Projet Scientifique et Culturel a-t-il de l'avenir ?**",** in: *La* **Lettre de l'OCIM**, 124, juillet - août 2009. p. 8-14.

LACASTA, Ana Azor; PERAILE, Isabel Izquierdo (coord.). **Actas de las I Jornadas de Formación Museológica** [I JFM]. Museos y planificación: estrategias de futuro. Madrid: Ministerio de Cultura, 2006, 24 al 26 de mayo.

LORCH, Denise Machado. **Loja e objetos criados com base em acervos museológicos**: um estudo para o Museu de Arqueologia e Etnologia da Universidade de São Paulo (MAE/USP). São Paulo: Fundação Escola de Sociologia e Política – Instituto de Museologia de São Paulo, 1999. (Monografia do Curso de Museologia Avançada).

LORD, Barry; LORD, Gail Dexter. **Manual de Gestión de Museos**. Barcelona: Ariel, 2008.

LORD, Barry; LORD, Gail Dexter (eds.). **Planning our museums.** Ottawa: Museums Assistance Programme, National Museums of Canada, 1983.

LORD, Gail Dexter; MARKERT, Kate. **The manual of strategic planning for museums.** Lanham, MD: AltaMira Press, 2007.

MAIRESSE, François. **Le musée hybride**. Paris: La Documentation Française, 2010. (Collection 'Musées-Mondes')

MAIRESSE, François. « Gestion ». In DESVALLEES, André; MAIRESSE, François (dir.). **Dictionnaire encyclopédique de muséologie**. Paris: Armand Colin, 2011.

MAIRESSE, François. Le droit d'entre au musée. Bruxelles: Editions Labor, 2005.

MARTINS, Luciana Conrado (Org.); NAVAS, Ana Maria; CONTIER, Djana; SOUZA, Maria Paula Correia de. **Que público é esse?** formação de públicos de museus e centros culturais. São Paulo: Percebe, 2013.

MARTINS, Luciana Conrado; DUARTE CÂNDIDO, Manuelina Maria. "Processos de inclusão museais: em busca de uma teorização sobre as ações inclusivas nos museus e suas perspectivas de transformação social" in: Comité Internacional del ICOM para la Museología – ICOFOM. **Anais do II Seminário de Investigación em Museología de los Países de Lengua Portuguesa y Española**: El pensamiento museológico contemporâneo. Buenos Aires: Consejo Internacional de Museos – ICOM, 2011. ISBN 978-92-9012-404-7. p. 418-432. Disponível *online* em: http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/10371.pdf.

MASON, Timothy. **Gestão museológica**: desafios e práticas. São Paulo: EDUSP; Vitae; British Council, 2004. (Série Museologia, 7)

MENDES, Luis Marcelo (org.). **Reprograme:** comunicação, branding e cultura numa nova era de museus. Rio de Janeiro: s. ed., 2012.

MINISTÉRIO DA CULTURA. **Criterios para elaboración del plan museologico**. Madrid: Ministerio da Cultura, 2005. Disponível *online* em: http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/areas-cultura/museos/mc/pm/pm/portada.html. Acesso em: 18 out. 2014.
MONTANER, Josep Maria. **Museus para o Século XXI**. Barcelona: Editorial G. G., 2003.

MOORE, Kevin (Ed.). **La Gestión del Museo**. Gijón: Ediciones Trea, 1998.

MOORE, Kevin. “Tengo un sueño. Planificación estratégica como inspiración para los museos”. In: LACASTA, Ana Azor; PERAILE, Isabel Izquierdo (coords.). **Actas de las Primeras Jornadas de Formación Museológica**. Museos y planificación: estrategia de futuro. Madrid: Ministerio de la Cultura, Secretaria General Tecnica, 2006. p. 39-50.

MUSEU de Arte do Rio [MAR]. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: s. d..

MUSEU de Astronomia e Ciências Afins [MAST]. **Plano diretor, 2011-2015**: planejamento estratégico do MAST. Rio de Janeiro: 2010.

MUSEU Paraense Emílio Goeldi – MPEG/MCT [MPEG]. **Plano diretor, 2011-2015**. Belém: s. d.

MUSEU Universitário [MA-UFSC]. **Planejamento estratégico**. Florianópolis, 2010.
MUSEUMS, Libraries and Archives Council. **Segurança de museus**. São Paulo: EDUSP; VITAE, 2003. (Série Museologia, Roteiros práticos, 4)

MUSEUMS, Libraries and Archives Council. **Acessibilidade**. São Paulo: EDUSP; VITAE, 2005. (Série Museologia, Roteiros práticos, 8)

MUSEUMS, Libraries and Archives Council**. Conservação de Coleções**. São Paulo: EDUSP; VITAE, 2005. (Série Museologia, Roteiros práticos, 9)

NEVES, Kátia Regina Felipini. **A potencialidade dos lugares de memória sob uma perspectiva museológica processual:** um estudo de caso. O Memorial da Resistência de São Paulo. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, 2011. (Dissertação de Mestrado)

PINHO, Joana Balsa. “Museus e internet – recursos online nos sitios web dos museus nacionais portugueses” In: **Revista TEXTOS de la CiberSociedad**, 8. Temática Variada, 2007. Disponível *online* em:
http://cibersociedad.net/public/k3arxiusgts/3_142icfjualparxgts.pdf. Acesso em: 14 set. 2014.

PORTO, Cláudia. “Holanda cria solução para bens de museus fechados” in: **Blog Cláudia Porto: Museologia, web e preservação de acervos**, 2013. Disponível *online* em: http://claudiaporto.wordpress.com/2014/02/23/holanda-cria-solucao-para-bens-de-museus-fechados/. Acesso em: 11 out. 2014.

RENDEIRO, Humberto. **Arquétipos para uma gestão museológica sustentável:** o Museu de Francisco Tavares Proença Júnior como estudo de caso. *Paper* apresentado no Encontro Museus e sustentabilidade financeira, organizado pelo ICOM-Portugal. Porto: ICOM-Portugal e Museu Nacional Soares dos Reis, 7 de Novembro de 2011. Disponível *online* em: http://www.icom-portugal.org/multimedia/Rendeiro,%20H_%20ArquÃ©tipos%20para%20uma%20gestÃ£o%20museolÃ³gica%20sustentÃ¡vel.pdf. Acesso em: 13 set. 2014. 20 p.

RIVIÈRE, Georges Henri et al. **La Muséologie Selon Georges Henri Rivière**. Cours de muséologie/textes et témoignages. Paris: Dunod, 1989.

ROSA, Mana Marques. **Política de acervos em museus**: uma estratégia para o gerenciamento de acervos museológicos. Goiânia: Faculdade de Ciências Sociais, Universidade Federal de Goiás, 2013. (Monografia do Bacharelado em Museologia)

RÚSSIO, Waldisa Guarnieri. Presença dos museus no panorama político-científico-cultural. In: **Cadernos Museológicos**. 2. Rio de Janeiro: SPHAN – Pró-Memória. 1989. p. 72-78.

RÚSSIO, Waldisa Guarnieri. Texto III. In: **Produzindo o Passado – Estratégias de construção do patrimônio cultural**. São Paulo: Brasiliense, 1984.

SANTOS, Vânia Carvalho Rôla dos. **Gestão, informação e comunicação museológica**: um estudo comparativo entre pequenos e médios museus brasileiros e franceses. Belho Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2011. (Tese de doutorado em Ciência da Informação)

SANTOS, Maria Célia T. Moura. **Repensando a Ação Cultural e Educativa dos Museus.** Salvador: Centro Editorial e Didático da UFBA, 1993.

SERRA, Filipe Mascarenhas. **Práticas de gestão nos museus portugueses**. Lisboa: Universidade Católica Editora, 2007. (Teses. Investigação)

SIMON, Nina. **The Participatory Museum**. Santa Cruz, Califórnia: Museum 2.0, 2010. Disponível em: http://www.participatorymuseum.org/.

SIMONS, John. E.. **Things great and small**: collections management policies. Washington: American association of Museums, AAM, 2006.

SOUZA, Patrícia Laczynski de. **Políticas redistributivas e a redução das desigualdades**: a contribuição potencial dos consórcios intermunicipais. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2012. (Tese de Doutorado em Doutor em Administração Pública e Governo)

STUDART, Denise; ALMEIDA, Adriana Mortara; VALENTE, Maria Esther. "Pesquisa de público em museus: desenvolvimeto e perspectivas". In: GOUVEIA, G.; MARANDINO, M.; LEAL, M. C. In: **Educação e museu**: a construção social do caráter educativo dos museus de ciências. Rio de Janeiro: Access, 2003. p. 129-160.

TRINDADE, Silvana Cançado. **Planejamento Museológico**. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Cultura/ Superintendência de Museus e Artes Visuais de Minas Gerais, 2010. (Falando de... Caderno 2)

VARINE, Hugues de. **Les musées locaux du futur**. Refléxions. Pontebernardo, Itália: 2011, 22 de maio. (Manuscrito não publicado)

VICTOR, Isabel. **"**O paradoxo do termo avaliação em museus: um problema da maior relevância para a Museologia contemporânea" in: **XIII Encontro Nacional Museologia e Autarquias, A Qualidade em Museus** (Actas do XIII Encontro Nacional Museologia e Autarquias realizado em parceria da Centros de Estudos de Sociomuseologia e o Instituto português da Qualidade, Caparica, Portugal). Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, 2006. p. 105-119. (Cadernos de Sociomuseologia, 25)

** Alertamos para o fato de que os *sites* indicados nesta publicação encontravam-se disponíveis no momento desta pesquisa. Entretanto, não há garantia de que as páginas ainda estejam ativas.

/11 ANEXO

- Rotas planas, sem obstáculos e riscos para usuários, do limite externo até as entradas principais. Os acessos devem ter superfície uniforme e antiderrapante, boa iluminação e piso texturizado, indicando a entrada para deficientes visuais;
- Rampas e escadas externas com áreas de descanso e espaço adequado a manobras, para que usuários de cadeira de rodas consigam abrir portas ou parar sem deslizar de volta na rampa; indicações visuais e táteis da existência de uma superfície inclinada e de sua direção, das extremidades dos lances de escadas e quinas de degraus; corrimãos confortáveis e fáceis de segurar, que proporcionem apoio seguro;
- A entrada principal de visitantes ou de funcionários deve ser acessível a todos. Deve haver sinalização clara e bom contraste entre elementos estruturais e decorativos da entrada e da fachada do edifício. Esta entrada deve ter uma área plana, com pelo menos 1,50 x 1,50 m, que não seja a área de abertura da porta de entrada, assim como soleira plana que ofereça aos usuários de cadeira de rodas espaço para manobras. O sistema de abertura de portas deve possuir um mecanismo de operação facilmente localizável por pessoas com deficiência visual, em altura acessível a cadeirantes e que possa ser usado por pessoas com deficiência auditiva e da fala. Cuidar para que haja iluminação suficiente para ajudar pessoas com deficiência visual a distinguir espaços internos e externos e ambientar-se a eles;
- Garantir portas com mecanismo de abertura simplificado, que abram para fora, com largura suficiente para a passagem de pessoas com cadeira de rodas ou com cão-guia[29], do mesmo modo que janelas que permitam enxergar através de portas pesadas (para evitar colisões) e portas de vidro com marcação apropriada; acessórios de portas com contrastes claros, para que sejam fáceis de usar por pessoas com dificuldades de coordenação nas mãos, em uma altura acessível a cadeirantes (90 – 110 cm); portas elétricas com botão de operação claramente visível e com elemento distintivo tátil em altura acessível a cadeirantes;
- Quanto à acústica, deve-se evitar o eco ou o vazamento de sons de outras áreas para auxiliar pessoas com eficiência auditiva a obter informações sonoras;
- A recepção deve ter boa iluminação, que não ofusque rosto e mãos do recepcionista, e uma parede visualmente lisa e limpa atrás do balcão, para facilitar a comunicação entre funcionários e pessoas que leiam lábios ou com deficiência visual;
- Corredores e passagens devem permitir fácil orientação e movimento livre entre as diferentes áreas do edifício. Devem ser desobstruídos e largos o suficiente para permitir a passagem e as manobras de cadeiras de rodas; além de planos e com piso antiderrapante;

29 Larguras das pessoas (média): Normal: 56 cm; cadeirante: 70 cm; com muletas: 84 cm.

- Quanto ao movimento vertical, observar as recomendações já feitas sobre rampas e escadas. Um elevador de passageiros é o melhor acesso, mas, na impossibilidade de tê-lo, deve existir ao menos um elevador-plataforma específico para transportar usuários de cadeira de rodas em escadas. Independentemente de qual tipo seja escolhido, há regulamentações de instalação e exigências básicas para elevadores como botões de controle com um elemento distintivo tátil, localizados em altura acessível a cadeirantes; contraste entre botões, portas e sinalização e as paredes em torno para auxiliar pessoas com deficiência visual; sinalização visual e sonora, no interior dos elevadores, do andar em que o elevador está e da direção em que está se movendo; paredes com superfícies não-reflexivas e não reverberantes, acabamento fosco e macio; tempo e espaço suficientes para usuários de cadeira de rodas e pessoas com cães-guias entrarem e saírem dos elevadores; sistema de comunicação de emergência acessível;
- Rotas de fuga de emergência planas, acessíveis a cadeirantes no andar térreo. Meios para que os portadores de deficiência evacuem dos pisos superiores, como elevadores à prova de incêndio, escadarias protegidas, corredores ou antecâmaras e áreas de refúgio claramente identificadas, com saída para a rota de fuga e um mecanismo de comunicação pelo qual os portadores de deficiência possam esperar por ajuda. Sistemas de alarme acessíveis a surdos, pessoas com dificuldade auditiva ou surdos-cegos (por exemplo, alarmes visuais, ou vibratórios e sonoros);
- Áreas de alimentação e lojas devem ter acesso desimpedido a vitrines e às prateleiras e a balcões de atendimento mais baixos para usuários de cadeira de rodas. O mobiliário disposto, de maneira a permitir que pessoas com deficiência visual se orientem, com diferentes opções de assentos e com espaço suficiente para acomodar usuários de cadeira de rodas e seus acompanhantes;
- Banheiros devem ter ampla acessibilidade, com uma cabine de banheiro unissex acessível a usuários de cadeira de rodas, seguindo os critérios e as normas técnicas para medidas, acessórios e *layout*. Portas de cabines de banheiros e torneiras fáceis de usar por pessoas com força limitada e dificuldades de coordenação das mãos; cabine maior com corrimãos para pessoas que usam bengalas; contraste em cores e tons entre acessórios, paredes, pisos e portas, e superfícies não reflexivas e antiderrapantes para auxiliar usuários com deficiência visual; portas com um mecanismo de emergência que permita abri-las de fora para dentro e o contrário, se necessário; alarmes de incêndio com sinais sonoros e visuais para pessoas com deficiência sensorial.

Fundação Catarinense de Cultura

Sistema Estadual de Museus
Av. Gov. Irineu Bornhausen, 5.600 - Agronômica - Florianópolis (SC) - 88025-202
Tel.: (48) 3664-2603 | 3953-2604
E-mail: semsc@fcc.sc.gov.br
Home page: www.fcc.sc.gov.br/patrimoniocultural

sistema estadual de
museus
de santa catarina

FCC
FUNDAÇÃO CATARINENSE DE CULTURA

GOVERNO
DE SANTA
CATARINA
Secretaria de Estado de
Turismo, Cultura e Esporte