



# Aspectos de uma política pública para museus no Brasil

*Andréa Dias Vial<sup>1</sup>*

- .....
- 1 Historiadora e especialista em Museologia pelo Museu de Arqueologia e Etnologia da Universidade de São Paulo (USP). Mestre e doutora em História Social pela Faculdade de Filosofia Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo. *E-mail*: andreavial@usp.br

## RESUMO

O artigo discute aspectos fundamentais da operação de um museu que devem, ser considerados no momento da elaboração de políticas públicas, e/ou planos setoriais de museus e planos museológicos. Relaciona as práticas cotidianas das instituições e o desenvolvimento de políticas públicas específicas para a área de museus. Apresenta um breve histórico da estruturação de políticas públicas para museus a partir da publicação da Política Nacional de Museus em 2003, do levantamento e sistematização de dados sobre a área e da criação de editais específicos para museus.

**Palavras-chave:** Museus. Políticas públicas. Gestão. Planejamento. Plano Museológico.

## ABSTRACT

The article discusses fundamental aspects of the museum's operation, explains the importance of institutional planning, offers considerations for the process of planning and outlines steps to begin planning. It presents a brief history of public policies for museums in Brazil, beginning with the publication of the National Museum Policy in 2003, the collection and systematization of data about museums and the creation of new public fundings for museums.

**Keywords:** *Museums*. Public policies. Management. Planning. Institutional Plan.

## A NATUREZA DOS MUSEUS

Numa sociedade complexa como a brasileira, rica em manifestações culturais diversificadas, o papel dos museus, no âmbito de políticas públicas de caráter mais amplo, é de fundamental importância para a valorização do patrimônio cultural como dispositivo estratégico de aprimoramento dos processos democráticos. A noção de patrimônio cultural, do ponto de vista museológico, implica a abertura para o trato com o tangível e o intangível, a dimensão cultural pressuposta na relação dos diferentes grupos sociais e étnicos com os diversos elementos da natureza, bem como no respeito às culturas indígenas e afro-descendentes. (BRASIL, 2003, p. 8)

**N**este artigo pretendemos apresentar alguns aspectos fundamentais da operação de um museu que devem, necessariamente, serem considerados no momento da elaboração de políticas públicas e/ou planos setoriais de museus, seja na esfera municipal, estadual ou nacional. Aqui tratamos de alguns pontos a serem considerados a partir da definição do que é um museu, quais são seus objetivos, qual a lógica

da sua operação, as relações internas entre os setores do museu e das quais resultam suas ações de educação, comunicação e programação, incluindo as exposições.

Partimos da definição de museu publicada pelo Conselho Internacional de Museologia (ICOM), órgão vinculado à Unesco,<sup>2</sup>

o museu é uma instituição permanente sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público, que adquire, conserva, investiga, comunica e expõe o patrimônio material e imaterial da humanidade e do seu meio envolvente com fins de educação, estudo e deleite.<sup>3</sup> (ICOM, 2015)

Os museus são instituições voltadas à pesquisa, à conservação e à exposição de coleções que tenham um valor cultural; são instituições complexas, nas quais os gestores devem, a partir dos recursos humanos, materiais e financeiros de que dispõem, indagar permanentemente sobre quais são as melhores condições e possibilidades, para que a instituição possa implementar e desenvolver suas funções, atingir sua missão e seus objetivos específicos. No caso dos museus, as ações e decisões devem estar vinculadas à natureza de seu acervo, ainda que este seja composto por diferentes coleções. Sendo uma organização complexa, assim como a gestão de outras instituições e organizações culturais, precisa apresentar para seu público quais são os principais eixos de sua política, traduzidos em ações. Para certo número deles, especialmente os grandes museus, essa realidade os transforma em equipamentos culturais diversificados, com uma programação que envolve diferentes setores da instituição, gerando exposições, serviços educativos, treinamento de profissionais e a gestão das demais áreas do museu como auditório, loja, cafeteria e/ou restaurante, a partir de um direcionamento específico, que lhe

.....  
2 Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco).

3 Definição de museu do Conselho Internacional de Museologia (ICOM), versão aprovada pela 20ª Assembleia Geral do ICOM (2001).

garanta continuidade e sentido. Trata-se de administrar naturezas de serviços distintas, que operam de forma distinta, dentro de um todo coerente e articulado, organizado a partir da missão institucional.

## CONSTITUIÇÃO E PLANEJAMENTO DE MUSEUS

No Brasil, a publicação das bases para uma Política Nacional de Museus (PNM) em 2003, durante a gestão do ministro da Cultura Gilberto Gil, foi uma resposta a uma demanda antiga do setor museológico do país; a publicação foi atualizada em 2007 com a publicação do texto final. O objetivo de uma política nacional para o setor é atender demandas por uma maior organização e fortalecimento das instituições museais no país. Essa política está estruturada em sete eixos programáticos – gestão e configuração do campo museal; democratização do acesso aos bens culturais; financiamento e fomento para museus; formação e capacitação de recursos humanos; informatização de museus; aquisição e gerenciamento de acervos; modernização de infraestruturas museológicas – que delimitam o direcionamento do Ministério da Cultura (MinC) para o setor de museus no momento de sua publicação e, que foram responsáveis pelo salto qualitativo que alguns museus conseguiram efetivamente dar.

A publicação da Política Nacional de Museus (PNM) foi um primeiro movimento de estruturação da área, propondo com estes sete eixos o fortalecimento de pontos essenciais para a revitalização e o bom funcionamento dos museus. Nesse processo de estruturação da área, dentre outras ações, destacamos a institucionalização do Sistema Brasileiro de Museus<sup>4</sup> em 2004, a promulgação e publicação do Estatuto de Museus<sup>5</sup> – Lei nº 11.904 em 2009, a criação do

.....

- 4 O Sistema Brasileiro de Museus colaborará com o desenvolvimento, a implementação, o monitoramento e a avaliação do Plano Nacional de Cultura (a Lei nº 12.343, de 2010) e do Plano Nacional Setorial de Museus.
- 5 A Lei nº 11.904 que instituiu o Estatuto de Museus, apresenta em seu Capítulo 1, Art. 1º a definição de museu: “Consideram-se museus, para os efeitos desta Lei, as instituições sem fins lucrativos que conservam, investigam, comunicam, interpretam e expõem, para fins de preservação,

Instituto Brasileiro de Museus (Ibram) também em 2009 e a construção do Plano Nacional Setorial de Museus (PNSM), que foi concebido ao longo do 4º Fórum Nacional de Museus, realizado em Brasília, em julho 2010, construído pelos profissionais de museus ali reunidos e após revisão foi encaminhado para consulta pública em novembro do mesmo ano. O Plano Nacional Setorial de Museus estabelece diretrizes, metas e ações para as diferentes tipologias de museus. No caso dos Museus de Arte, a partir de nove temas transversais – Gestão, Preservação, Aquisição e Democratização de Acervos, Formação e Capacitação, Educação e Ação Social, Modernização e Segurança, Economia de Museus, Acessibilidade e Sustentabilidade, Comunicação e Exposições – foram estabelecidas nove diretrizes e para cada uma delas, as metas e ações a serem desenvolvidas. (IBRAM, 2010, p. 81-86) A partir desse importante documento para os museus brasileiros é preciso avançar para a elaboração de planos estaduais e municipais setoriais de museus, conforme ficou evidenciado nas discussões acerca do Plano Municipal de Cultura de São Paulo (PMC-SP), ao longo de 2016, no momento em que vários aspectos específicos e importantes para os museus ficaram de fora ou esmaecidos ao serem incorporados nas diretrizes, metas e ações estabelecidas para o campo do patrimônio, o que está refletido na publicação final do PMC-SP.

Essas quatro iniciativas estabeleceram as bases que devem pautar a gestão museológica e delimitaram o campo de atuação dos museus, normatizando as especificidades dessas instituições voltadas à pesquisa, salvaguarda e comunicação de seus acervos e dando instrumentos de gestão e jurídicos para a defesa e manutenção de linhas programáticas, buscando evitar rupturas violentas que tanto caracterizam a área e cujas consequências, em

---

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". (BRASIL, 2009)

geral, levam ao enfraquecimento do museu, perda de sua identidade e até seu fechamento.

Outro eixo da Política Nacional de Museus (PMN) foi o enfoque dado à democratização do acesso aos bens culturais, com a valorização dos museus comunitários, especialmente os que atuam em áreas de baixo índice de desenvolvimento social. A denominada “museologia social” que valoriza a participação e gestão do patrimônio, por meio da participação dos grupos sociais diretamente relacionados a ele, que visam por meio do patrimônio cultural ações que contribuam com o desenvolvimento local e melhoria na qualidade de vida. A identificação de patrimônios tangíveis e intangíveis conduzida pelo próprio grupo social no qual se origina sua seleção, conservação e distintas formas de exposição – exposições propriamente ditas, performances, apresentações, publicações, oficinas, cursos, ações educativas, entre outros – cresce no país e insere o setor num debate de âmbito internacional, no qual o Brasil vem atingindo destaque por meio de experiências concretas e publicações acadêmicas, acerca dos museus comunitários, museus indígenas, museus de favela e ecomuseus, que ressignificam os processos de seleção, guarda e comunicação de aspectos até então, não alçados tradicionalmente à categoria de patrimônio cultural.

O financiamento dos museus é uma questão que envolve a avaliação do investimento necessário para a operação regular da instituição, considerando todas as áreas de atuação de um museu. Na área da cultural, quando as instituições operam bem, a tendência é sempre de crescimento de atividades. No caso de um museu, esse crescimento, fruto do trabalho e investimento realizado na instituição, deve considerar o potencial de crescimento de seu acervo, de sua programação, ampliação de quadros, atendimento crescente de público, adequação arquitetônica do edifício para as necessidades do museu, aspectos de segurança patrimonial e de pessoas (públicos e funcionários), pensados em conjunto, a fim

de garantir cada vez mais o acesso de seus públicos ao patrimônio cultural preservado por essas instituições.

No eixo que aborda as questões de fomento e financiamento aponta-se para a necessidade de criação de instrumentos de financiamento e fomento para museus. Os recursos financeiros destinados ao setor tiveram, à época da publicação da PNM, um aumento de 581,8%; editais específicos foram criados, como o de Modernização de Museus e Mais Museus (MinC / Ibram), Programa de Apoio a projetos de Preservação de Acervos (Bndes),<sup>6</sup> Programa Caixa de Adoção de Entidades Culturais e Programa Caixa de Revitalização do Patrimônio Histórico e Cultural Brasileiro (Caixa) e Programa Petrobrás Cultural (Petrobrás). Paralelamente ao aumento de fontes de financiamento para as instituições museais, houve investimento na formação de profissionais de museus com ações de capacitação profissional que atingiram mais de 25 mil pessoas e criação de cursos de graduação em universidades federais do país que atualmente somam um total de treze cursos de graduação, três de pós-graduação e um de doutorado. (COFEM, [2017?])

A qualificação tecnológica dos museus é outro eixo da PNM, e um grande desafio diante da realidade do país, na qual muitas vezes os museus possuem apenas uma linha telefônica, sem acesso a recursos de informática. Ainda que as demandas sejam grandes e exijam tempo e recursos para sua implantação, a PNM e o Estatuto de Museus apontam para a importância que esse eixo tem no setor, pois impactam diretamente sobre as ações diárias do museu, sejam elas de administração, gestão de acervo, produção e manutenção de exposições, agendamento de visitas, produção de materiais gráficos e educativos, ações de comunicação e divulgação, por exemplo.

Considerando-se que o museu está organizado em torno de seu acervo, dentre as ações do Ibram realizadas e que se inserem no eixo de qualificação tecnológica, está a criação e desenvolvimento de uma plataforma nacional que auxilie diferentes instituições museológicas,

.....  
6 Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (Bndes).

as quais possuem diferentes tipologias de acervo, a organizarem e documentarem seus acervos. É uma plataforma que ainda está em fase de desenvolvimento, mas é viabilizada por uma parceria entre o Instituto Brasileiro de Museus (Ibram) e a Universidade Federal de Goiás (UFG) e atualmente está em fase de projeto piloto e conta com a participação de museus do Rio de Janeiro e da UFG. O projeto denominado Tainacan,<sup>7</sup> é uma ferramenta de código aberto, inicialmente voltada para a gestão de acervos culturais pertencentes a arquivos, cinematecas, bibliotecas. A plataforma permite realizar o cadastro de bens museológicos permanentes e temporários, cadastrar conjuntos de objetos – jogos, aparelhos de jantar, obras com várias partes que a compõem, etc – cadastrar coleções e registrar o descarte e desaparecimento de bens. Essa plataforma é fruto de um trabalho anterior realizado pela equipe da UFG, a fim de criar um repositório de materiais audiovisuais, no bojo de outras ações voltadas para os pontos de cultura, e que foi transformada, expandida para atender às instituições de memória que preservam acervos museológicos.

Além dessa plataforma de gestão de acervos, a partir de uma experiência anterior de cadastramento de museus, que buscou fazer um diagnóstico aprofundado sobre o cenário museal do país, iniciada pelo Observatório de Museus e Centros Culturais, o Ibram, visando a informatização de acervos museológicos, criou a base de dados do Cadastro Nacional de Museus e a base de dados do Observatório de Museus e Centros Culturais, fontes importantes com dados sistematizados de museus no Brasil, iniciativa que precisa de contínuo aprimoramento para que a área tenha informações consistentes para a atualização e adequação de sua política nacional de museus e das políticas setoriais da área para os municípios e estados. Esse trabalho gerou a publicação *Museus em Números*, que ao ser lançada se propunha a ser uma publicação periódica, com edições trienais, para servir de referência ao planejamento de políticas públicas, ao

.....

7 O Tainacan é uma plataforma, de acesso gratuito, disponível para download, que permeia o Projeto de Política Nacional de Acervos Digitais. Disponível em: <<http://tainacan.org/>>.

desenvolvimento de pesquisas e à participação social. (Ibram, 2011) A publicação, atendendo à demanda por subsídios consistentes a respeito dos museus brasileiros, parte dos dados levantados pelo Cadastro Nacional de Museus para apresentar uma análise desses dados, feita a partir de uma perspectiva multidisciplinar, buscando compreender as especificidades e particularidades da realidade dos museus brasileiros. Os dados trazem informações sobre localização, acervo, acesso ao público, serviços oferecidos e caracterização física de todos os museus mapeados pelo Ibram, até então, em território nacional. Museu em números, em sua apresentação se propõe a “produzir indicadores que respaldem o planejamento, a implementação, o acompanhamento e a avaliação das políticas voltadas para museus, apontando rumos possíveis à ação dos gestores públicos e privados”. (IBRAM, 2011, p. ix) Trata-se de um avanço na sistematização de informações sobre museus e na criação de indicadores que contribuem para a interpretação e aprimoramento dos museus. Tendo como eixo de formação e constituição a reunião de coleções significativas sobre determinado patrimônio cultural, os museus sejam eles museus de artes, histórico, etnográfico ou científico, entre outros tantos, compõem um acervo e são exatamente os acervos que garantem a especificidade de cada museu. A definição de museu tem variado ao longo do tempo e desde o pós-guerra, com a criação do Conselho Internacional de Museologia (1946), órgão associado à Unesco, já foi atualizada sete vezes, a última em 2001, mas em todas elas, sem exceção, um museu possui coleções de interesse artístico, técnico, científico, histórico ou arqueológico, organizadas, expostas e abertas ao público. Considerando que a especificidade de um museu está pautada no fato dessa instituição ter um acervo sob sua guarda, que deve ser estudado e comunicado, é importante frisar que é isso o que a diferencia dos demais equipamentos de cultura como centros culturais, teatros e galerias, etc. Tanto a Política Nacional de Museus quanto o Estatuto Nacional de Museus estabelecem pontos fundamentais e responsabilidades para

a constituição, guarda e extroversão de acervos museológicos. Trata da elaboração de plano museológico,<sup>8</sup> instrumento no qual a instituição apresenta seus programas, dentre eles a política de acervo, a qual determina as demandas e estabelece as relações com os demais programas que compõem o plano museológico.

O desenho e implementação de normas e procedimentos de acervo é fundamental para qualquer museu, pois é nessa política interna, regulada pela legislação existente, que as normas, procedimentos e responsabilidades estão definidas e terão impacto sobre as ações cotidianas de gestão, financiamento, aquisição e descarte de acervo, registro, inventário, documentação, pesquisa, conservação, estabelecimento de parcerias, empréstimos entre instituições, exposições, programação, entre outras.

Os acervos devem ser registrados, documentados, higienizados, acondicionados, conservados e expostos, o que vai evidenciar a importância que o projeto arquitetônico do museu compreenda a lógica das operações de um museu para poder apresentar soluções de exposição, circulação, acessibilidade, guarda e segurança que estejam de acordo com as demandas de operação de um museu; parece simples, mas a realidade dos edifícios de museus não deixa dúvida de que ainda há muito a ser construído nessa relação entre o “conteúdo” e o “continente”. (LOURENÇO, 1999, p. 15) Sem dúvida que os encontros, debates e publicações da área vêm contribuindo com a reflexão, melhora e superação de gargalos impostos por soluções que não privilegiam a operação de um museu.

Diante da realidade dos museus no Brasil, a modernização de infraestruturas museológicas é um dos eixos principais da PNM, e que busca atender às demandas básicas de segurança, acessibilidade e características arquitetônicas necessárias e/ou mais adequadas para os edifícios de museus. Além das normas e características dos setores que compõem o museu, foi criado o edital de Modernização de Museus, para atender aos museus que não pertencem ao MinC,

.....

8 Cf. IPHAN, 2006.

independentemente de sua titularidade, incentivando a todos enviarem esforços para a melhoria contínua de suas edificações, adequando-as aos padrões museológicos, buscando contemplar suas demandas específicas de laboratórios, reservas técnicas, áreas de quarentena, oficinas, áreas expositivas para exposições de longa duração e para exposições temporárias, áreas de acolhimento e dispersão de público, áreas de guarda-volumes individuais e para grupos, etc. Embora saibamos que editais são mecanismos de financiamento sujeitos às alternâncias políticas, a criação de modelos voltados às necessidades da área, é sem dúvida um avanço recente no desenvolvimento e implantação de políticas públicas para museus.

Dentre os movimentos que tem contribuído para o estabelecimento de políticas públicas para o setor estão os encontros setoriais, os fóruns nacionais, os permanentes esforços para a melhoria da formação e prática profissional e consolidação da importância da adoção de instrumentos de gestão que visam qualificar as instituições museológicas, a fim de ampliarem e diversificarem estratégias de relacionamento com seus públicos e de fontes de financiamento que contribuam para a manutenção das diferentes áreas do museu. Nesse sentido, o Plano Museológico é um instrumento importante, reconhecido pela Política Nacional de Museus e pelo Estatuto de Museus, já que é nele que devem constar o desenho institucional e seu planejamento estratégico, construído a partir da identificação das interrelações entre os programas museológicos e do desenho de estratégias para a implantação de cada um dos programas. Não devemos esquecer que o pressuposto para a construção desse instrumento de gestão está na participação ativa das equipes do museu, já que é isso que garantirá sua implementação e evitará que se transforme em apenas mais um documento institucional, desconhecido do corpo técnico e distante das práticas cotidianas.

A portaria que estabelece o Plano Museológico foi publicada antes da criação do Ibram e ele foi adotado para os museus do MinC, mas consta também no Estatuto de Museus e em todos os editais criados

para a área e influencia na pontuação final que a instituição receberá no edital pleiteado.

O Plano Museológico é composto por duas partes, a identificação da instituição e programas que tratam da apresentação, missão, acervos, exposições, educação, comunicação, enfim, tratam de demandas e necessidades para a operação de um museu:

❁ Primeira parte: identificação da instituição

O item de identificação da instituição para além das características gerais da instituição, deve apresentar a missão institucional, o campo de atuação, a função social, as metas e objetivos da instituição. O museu presta um serviço público para a sociedade, trata-se de refletir sobre qual é o serviço e para quem ele é prestado. Cada instituição deve refletir e definir qual é a sua função, em conjunto com a equipe do museu, com a comunidade científica na qual se insere, levando em conta a opinião de seus públicos, a fim de identificar suas necessidades e suas expectativas. É justamente o conceito de missão que norteará a gestão no cumprimento, ou não, dos objetivos propostos e do papel que a instituição tem no meio em que se localiza.

❁ Segunda parte: programas

Ao todo a portaria elenca dez programas: institucional, gestão de pessoas, acervos, exposições, educativo cultural, pesquisa, arquitetônico, segurança, fomento e financiamento, difusão e divulgação. Esses programas podem estar estruturados em subprogramas, ou não, dependendo do tamanho da instituição e extensão dos programas propostos.

A redação de um plano estratégico como este garante otimização de recursos para a implantação das ações programadas, desenhados sobre elementos concretos e factíveis para a instituição desenvolver a partir de sua realidade institucional. É um instrumento importante para o planejamento a médio e longo prazo da instituição, ajudando-a a evitar transformações bruscas e repentinas em seus encaminhamentos e atividades, visto que, devem impreterivelmente refletir sua missão, seu acervo e atender e atuar junto a seu público.

O programa institucional trata da governança dos museus, problema central do presente. Os museus que pertencem à administração pública sejam eles nacionais, estaduais ou municipais, para além dos recursos regulares pagos pelo Estado, devem encontrar formas de inserção na sociedade civil e buscar mecanismos de financiamento externos para programas e ações específicas, não podem depender inteiramente de recursos públicos, frequentemente insuficientes. Independentemente do formato de gestão, a proteção ao patrimônio cultural é uma obrigação do Estado, e não há como declinar dessa obrigação, mas para melhorar e ampliar as ações museológicas é necessário ampliar as possibilidades de captação de recursos financeiros.

A gestão eficiente de museus tem sido uma demanda frequente há vários anos, não só dos profissionais da área no Brasil, mas também de profissionais de museus de diferentes partes do mundo. Testemunhamos ao longo de várias gestões em museus a forma personalista – com que as instituições algumas vezes são dirigidas, colocando em segundo plano, critérios básicos de gestão, válidas para outras instituições. Os recorrentes cortes orçamentários obrigaram o desenvolvimento de mecanismos de financiamento que buscaram superar as deficiências dos orçamentos públicos. Gerir bem uma instituição passou a demandar o estabelecimento de parcerias com outras instituições culturais, criação de associações de amigos, participação em editais e projetos financiados por patrocinadores ou organizações civis, nacionais e internacionais. Essa rede de relacionamento que surge, exige que o museu saiba se apresentar com segurança, definindo claramente qual é a sua função social, suas metas e formas para alcançá-las.

Todas as instituições demandam sistemas de controle e gestão que permitam atender às suas obrigações legais, seus objetivos estabelecidos em seu planejamento, que tenham um controle financeiro eficiente, que saibam mensurar e diferenciar seus públicos. Há pouco tempo atrás era possível mensurar a eficiência de um

museu pelo número de visitantes e sucesso de sua programação, no entanto, atualmente, com a profissionalização da área, o estabelecimento da Política Nacional de Museus, do Estatuto de Museus e do Plano Nacional Setorial de Museus, fixaram-se novos patamares para a compreensão do que significa uma boa gestão museológica, e esta não pode mais ignorar os programas voltados às áreas de pesquisa, documentação, conservação, formação e educação, inerentes também à função de um museu, assim como as exposições e demais ações de comunicação. O programa de acervo pode ser subdividido em programa de documentação e conservação.

O setor de documentação de um museu é o responsável pelo levantamento e organização das informações acerca do acervo do museu; é onde são realizadas consultas internas e externas por acadêmicos, estudantes, colecionadores e público em geral. Respondem por todas as coleções que integram o acervo do museu, seus arquivos sejam eles correntes, intermediários e/ou históricos; pela atuação das incorporações e eventuais descartes, pelo registro, numeração e localização das peças; pela documentação de empréstimo, de exposição, controle de seguro de obras, inventário, etc. Os objetos salvaguardados só terão sentido se forem reunidas as informações, os estudos e pesquisas a seu respeito. Essas informações são agregadas no momento da incorporação da peça ao museu, mas também ao longo da vida de cada item e serão complementadas conforme esses itens do acervo voltem a ser utilizados para pesquisa, educação e/ou exposição. O trabalho de registro e documentação é realizado com apoio da equipe e/ou instituições parceiras de pesquisa do museu e, sempre que possível, pode-se empregar tecnologia para documentar e gerenciar coleções. Ainda que com poucos recursos é fundamental a criação de uma base de dados de acervo para acesso interno e externo, construção de tesouro museológico que facilite a documentação das coleções, mas cuja estrutura favoreça o diálogo com instituições externas. O uso de tecnologias, especialmente às voltadas para o tratamento de imagens, deve levar

em consideração os padrões éticos e legais que prevalecem sobre o uso e reprodução de obras. A mesma preocupação ética e legal deve prevalecer para museus que pretendam expor objetos de culturas indígenas, por exemplo, quando ocorrerem situações em que os pedidos de povos indígenas em relação ao cuidado cerimonial do(s) objeto(s) devem ser respeitados.

Os conservadores de museus são responsáveis pela preservação das coleções que compõem o acervo. Os aspectos que devem nortear a elaboração de programas específicos responsabilidade sobre avaliações e laudos técnicos, a conservação preventiva e a restauração se estendem para além dos laboratórios e reservas técnicas; e incluem as áreas expositivas, as obras em trânsito, as obras emprestadas a outras instituições, as obras que estejam temporariamente no museu; as condições de conservação do(s) edifício(s) e as condições de segurança. Esta área do museu é a responsável por avaliar quais são as formas de retardar a deterioração das obras e bens culturais, atuar no controle do ambiente, verificar o estado dos suportes expositivos e equipamentos de iluminação, sistemas de guarda e executar ações de conservação ao seu alcance, bem como orientar o encaminhamento para instituições e/ou profissionais qualificados para executá-las, independentemente da programação de exposições, pois são ações cotidianas a serem realizadas nos museus. Os profissionais da área de conservação e restauro possuem os conhecimentos técnicos e teóricos necessários para avaliar e executar ações de prevenção e de restauro.

A área de conservação trabalha em conjunto com a pesquisa e a museografia no manejo do acervo, assessorando e propondo estratégias que permitam transmitir a mensagem ou produzir o efeito que o curador deseja, sem colocar em risco sua conservação frente às opções de iluminação, acondicionamento, sustentação e proximidade a determinados materiais, entre outros. Sua atuação inclui também o treinamento de outros profissionais do museu para auxiliarem nas ações de higienização e conservação preventiva,

assim como no fornecimento de subsídios para ações de formação de preservação do patrimônio, junto ao público.

O programa de pesquisa nos museus está diretamente relacionado às coleções e disciplinas que as compõem e depende do tamanho e número de funcionários que o museu possui para definir sua extensão. Os profissionais responsáveis pela pesquisa respondem pela organização, conhecimento e análise científica dos bens culturais sob guarda do museu. São responsáveis pelas informações sobre o acervo. Essas informações e dados embasam diferentes ações, como a incorporação e descarte de acervo, critérios de seleção, aceite ou recusa de doações, as quais podem resultar em crescimento do acervo, o que impacta em toda a cadeia operatória e custos envolvidos na incorporação e guarda de novos itens. Além disso, a pesquisa alimenta o programa curatorial do museu e contribui para explicitar a perspectiva conceitual com que são abordadas e expostas as coleções. Dependendo do tamanho, dependendo do número e formação de seus funcionários, a pesquisa propriamente dita vai depender de parcerias com universidades, mas as deficiências internas não eximem o museu de tentar implementá-las. Os trabalhos realizados em conjunto com especialistas de outros museus são também uma forma eficiente de complementar informações sobre o acervo e viabilizar intercâmbios entre instituições.

O setor educativo de um museu vai além dos atendimentos a visitantes, deve participar da construção da exposição, trazendo informações importantes sobre os públicos, seus hábitos, preferências, expectativas e comportamentos; auxiliar na produção de materiais gráficos; na construção de materiais educativos e deve estabelecer relações com outros serviços educativos de outros museus sejam eles locais, regionais, nacionais e internacionais, a fim de otimizar suas ações de comunicação, seus recursos e ampliar o alcance de suas ações. O setor educativo também atua de forma interdisciplinar e por isso, é indispensável e pressupõe a relação entre a educação, a pesquisa/documentação e a comunicação.

A relação entre museus e escolas já tem sido largamente estudada e debatida, metodologias tem sido construída e esta relação é de suma importância para os museus que desejem ampliar seus públicos e contribuir para a formação e educação a partir do patrimônio cultural preservado e exposto nos museus. É função do setor de educação sensibilizar a sociedade e fortalecer os vínculos com a rede escolar, pública e privada, com o intuito de evidenciar um vínculo lógico e inerente à função do museu. Uma das estratégias mais empregadas pelos educativos de museus tem sido a formação de professores e educadores para a utilização de metodologias de aprendizagem por meio de objetos, obras e coleções, no espaço expositivo.

O programa de exposições trata da teoria e prática de comunicação e, durante os períodos de montagem/desmontagem de exposições, a equipe de programação/produção assume a responsabilidade das áreas envolvidas no processo, respondendo pela circulação de pessoas e objetos, armazenamento, segurança e requisitos de conservação. Sabemos que a experiência de uma exposição é complexa, pois envolve a relação entre a arquitetura do museu e as instalações construídas para o *layout* dos objetos; a equipe de curadoria e produção deve otimizar a comunicação buscando dialogar com diferentes públicos, com diferentes vivências e públicos que não necessariamente tem o hábito de frequentar museus. O desenho da exposição, que nas últimas décadas assumiu um papel predominante é realizado por profissionais diferentes, dependendo dos recursos e dimensões dos museus, mas deve buscar torná-las mais acessíveis, todos os tipos de acessibilidade, não apenas a física. No passado, as exposições eram arranjos estéticos de conjuntos de objetos, expostos para contemplação. Atualmente, as exposições tendem para a construção de uma narrativa, estética e/ou didática, que provoque experiências emocionais e comunicacionais e nesse caminho incorporam recursos teatrais, o uso de publicidade e dos meios de comunicação de massa, mesmo em museus de arte, no qual a obra é tradicionalmente exposta para

falar por si mesma. Os novos recursos tecnológicos e a internet atraem e quando bem dimensionados e adequadamente dispostos, podem ser ferramentas complementares de comunicação e interação com o público, não devendo interferir na exposição, mas sim complementá-la.

## **POLÍTICAS PÚBLICAS PARA MUSEUS**

Esses pontos abordados são importantes para se pensar sobre políticas públicas para museus. São a partir deles que a operação interna se encadeia e é dessa interrelação entre setores e atividades, muitas vezes bem distintas, que devem ser pensadas, articuladas e planejadas ações que permitiam que os museus assumam de fato seu papel e suas responsabilidades por completo. As políticas públicas e os planos setoriais são instrumentos que orientam a estruturação das instituições, mas vale destacar outro aspecto que é a possibilidade que eles trazem de reunir profissionais de museus e de outras áreas para o debate, para as trocas de experiência, as discussões provocadas pelos encontros, que vão construindo e solidificando redes de profissionais, caminhos e reflexões que são essenciais para o permanente e necessário esforço de implantação.

A ampliação de espaços de cultura e formação que os museus representam deve ser estendida para uma construção mais democrática, preparada para o diálogo com o diverso, por meio de uma comunicação que ao mesmo tempo não seja hermética e inacessível a um grande público, mas que evite o erro de imaginar que a banalização, descontextualização, passarão despercebida pelos públicos. O exercício permanente de uma instituição como o museu é de encontrar formas de comunicação que mantenham a qualidade dos conteúdos e das informações e ao mesmo tempo dirijam-se a um público ampliado e diversificado.

O desafio não é pequeno para os museus, mas tradicionalmente são instituições que ao longo dos séculos tem se transformado e readaptado às novas funções que lhe são atribuídas, reinserindo-se

e revalorizando-se na sociedade, sem perder o foco de quais são seus objetivos e suas funções primordiais. Uma política pública para museus do século XXI deve considerar o funcionamento da instituição como um todo, no entanto, desde o final do século passado, novos enfoques que contribuem para a preservação e sustentabilidade aliaram a importância e centralidade dos acervos à função social dos museus, ampliando seu escopo, levando a instituição para além de seus muros, colocando-a em contato com novos públicos, novos olhares e visões de mundo, trazendo novos interesses e questões para dentro dos museus, resultando numa ampliação de suas funções, o que torna a necessidade de políticas públicas e instrumentos de gestão e sustentabilidade voltados para museus, uma demanda concreta e urgente frente ao número crescente de instituições voltadas para a memória, comunicação e valorização do patrimônio cultural brasileiro.

## REFERÊNCIAS

BARRETT, J. *Museums and the public sphere*. Chichester: Wiley-Blackwell, 2011.

BRASIL. Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009. Institui o Estatuto de Museus e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Poder Legislativo, Brasília, DF, 15 jan. 2009. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/lei/l11904.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l11904.htm)>. Acesso em: 25 set. 2017.

BRASIL. Ministério da Cultura. Bases para a Política Nacional de Museus. In: BRASIL. Ministério da Cultura. *Política Nacional de Museus: memória e cidadania*. Brasília, DF, 2003. p. 7-12.

CONSELHO FEDERAL DE MUSEOLOGIA – COFEM. Formação. In: CONSELHO FEDERAL DE MUSEOLOGIA. *Quem somos*. Rio de Janeiro, [2017?]. Disponível em: <<http://cofem.org.br/about/formacao/>>. Acesso em: 25 set. 2017.

FONDO NACIONAL DE LAS ARTES (Argentina); FUNDACIÓN ANTORCHAS. *Lo público y privado en la gestión de museos*:

alternativas institucionales para la gestión de museos. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 1999.

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

GUERREIRO, A. Museum public service: on model redefinition and accuracy. In: ICOM PORTUGAL AND ICOM EUROPE JOINT CONFERENCE, 2013, Lisboa. *Public policies toward museums in time of crisis*. [S.l.]: Mapa das Ideias, 2014. p. 83-88.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS – IBRAM. *Museus em números*. Brasília, DF, 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS – IBRAM. *Plano nacional setorial de museus: 2010/2020*. Brasília, DF, 2010.

INSTITUTO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E ARTÍSTICO NACIONAL (Brasil) – IPHAN. *Política Nacional de Museus*. Brasília, DF, 2007.

INSTITUTO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E ARTÍSTICO NACIONAL (Brasil) – IPHAN. Portaria Normativa n° 1, de 5 de julho de 2006. Dispõe sobre a elaboração do Plano Museológico dos museus do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Poder Executivo, Brasília, DF, 11 jul. 2006. Seção 1, p. 14-15.

INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS (Portugal) – ICOM. Definição: museu. In: INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS (Portugal) – ICOM. *Definições*. Lisboa, 2015. Disponível em: <<http://icom-portugal.org/2015/03/19/definicao-museu/>>. Acesso em: 25 set. 2017.

LIMA, L. P. B.; VILUTIS, L.; CORÁ, M. A. J. (Org.). *Plano municipal de cultura de São Paulo*. São Paulo: Secretaria Municipal de Cultura, 2016.

LOURENÇO, M. C. F. *Museus acolhem o moderno*. São Paulo: EDUSP, 1999.

NASCIMENTO JUNIOR, J. do; CHAGAS, M. de S. (Org.). *Subsídios para a criação de museus municipais*. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Museus, 2009.

ORR, J. Public policies four years on: a national strategy for all museums in Scotland. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL MUSEUS PARA QUÊ?, 2016, Rio de Janeiro. [Trabalhos apresentados]. [S.l.]: British Council Brasil, 2016.