

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS  
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS – IFCH  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS

Ana Ramos Rodrigues Castro

**POLÍTICAS PÚBLICAS PARA A GESTÃO DOS MUSEUS NO BRASIL:  
A CONSTRUÇÃO DA POLÍTICA NACIONAL DOS MUSEUS (1930-2016)**

Porto Alegre

2022

Ana Ramos Rodrigues Castro

**POLÍTICAS PÚBLICAS PARA A GESTÃO DOS MUSEUS NO BRASIL:  
A CONSTRUÇÃO DA POLÍTICA NACIONAL DOS MUSEUS (1930-2016)**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Políticas Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Steil

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Luciana Leite Lima

Porto Alegre

2022

## **UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

### **REITOR**

Carlos André Bulhões

### **VICE-REITORA**

Patrícia Pranke

## **INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS**

### **DIRETOR**

Hélio Ricardo de Couto Alves

### **VICE-DIRETOR**

Alex Niche Teixeira

## **PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS**

### **COORDENADORA**

Luciana Leite Lima

### **COORDENADORA-SUBSTITUTA**

Sergio Simoni Junior

#### CIP - Catalogação na Publicação

Ramos Rodrigues Castro, Ana  
POLÍTICAS PÚBLICAS PARA A GESTÃO DOS MUSEUS NO  
BRASIL: A CONSTRUÇÃO DA POLÍTICA NACIONAL DOS MUSEUS  
(1930-2016) / Ana Ramos Rodrigues Castro. -- 2022.  
289 f.  
Orientadores: Carlos Alberto Steil, Luciana Leite  
Lima.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, Instituto de Filosofia e Ciências  
Humanas, Programa de Pós-Graduação em Políticas  
Públicas, Porto Alegre, BR-RS, 2022.

1. Gestão. 2. Políticas Públicas. 3. Políticas  
Culturais. 4. Democracia. 5. museus. I. Alberto Steil,  
Carlos, orient. II. Leite Lima, Luciana, orient. III.  
Titulo.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os  
dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Ana Ramos Rodrigues Castro

**POLÍTICAS PÚBLICAS PARA A GESTÃO DOS MUSEUS NO BRASIL:**

A construção da Política Nacional dos Museus (1930-2016)

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Políticas Públicas.

Porto Alegre, 26 de agosto de 2022.

Resultado: Aprovada

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. Carlos Alberto Steil  
Orientador  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Luciana Leite Lima  
Presidente / Orientadora  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

---

Prof. Dr. José do Nascimento Junior  
Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz)

---

Prof. Dr. Caleb Faria Alves  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

---

Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Ligia Mori Madeira  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

*Dedico a todos os guardiões e gestores de suas memórias e histórias locais.*

## AGRADECIMENTOS

Em um momento em que temos muitos retrocessos acontecendo na área cultural, com episódios de censura, de incêndios, de fechamento de museus e de fechamento de exposições, em uma sociedade onde a educação e a cultura não são valorizadas pelo poder público, pesquisar, atuar e ocupar espaços no campo dos museus é ser RESISTÊNCIA.

Diante disso, inicio meus agradecimentos, em primeiro lugar, para meu orientador, Professor Carlos Steil, pelas orientações e por não me deixar desistir de terminar e defender essa tese. Esses últimos seis anos foram bem intensos na minha vida, muita coisa acontecendo. Assim, foram altos e baixos, mas eu sobrevivi para terminar de escrever essa pesquisa.

Lembremos da pandemia covid-19 que assolou nosso mundo nestes dois últimos anos. Chegar até esse momento dos agradecimentos é um momento ímpar na minha vida.

Agradeço à Lilian Fontanari pela sua amizade, por me convidar a participar do Projeto do Plano Museológico do Museu do Balseiro. Agradeço a felicidade de compartilhar os lindos momentos dos pequenos Lui e Ian.

Agradeço ao Seu Nilo, à Dona Neca, à sua filha Quemili e a todos que participaram do Projeto Museu do Balseiro. Com vocês, aprendi muito.

Agradeço a amizade e carinho das minhas queridas: Deise, Paulinha, Zezé, Thais, Luna, Dani Amaral, Danizinha e Maria Paula.

Agradeço aos familiares, em especial meu irmão Paulinho, que divide comigo os cuidados com nossa querida mãe. Ao meu pai (*in memoriam*).

Um agradecimento, em especial, para meu amor César por todo companheirismo da vida.

Agradeço aos professores Lígia Mori Madeira e Caleb Faria Alves por participarem da banca de qualificação e por aceitarem participar da defesa.

Agradeço à professora Luciana Leite Lima por presidir a defesa, ao professor: José do Nascimento Junior pelo aceite ao convite da banca de defesa.

Uma homenagem especial ao meu eterno amigo Carlos Roberto S. da Costa Leite (*in memoriam*) carinhosamente conhecido como Beto.

Um agradecimento saudoso à professora Eloisa Capovilla (*in memoriam*) como uma singela homenagem.

Para todos que estiveram convivendo comigo nesses últimos anos e sempre perguntavam: “e a tese?” Acredito que esta pesquisa tem um papel importante para o campo museológico nas políticas públicas e, por isso, deixo aqui as minhas contribuições acadêmicas para o crescimento desse campo.

*“O que acontece é que o melhor guardião de um bem cultural é sempre seu dono (as comunidades locais)”.*

Aloísio Magalhães

*“Os museus abrigam o que fomos e o que somos.  
E inspiram o que seremos”.*

Gilberto Passos Gil Moreira, Ministro de Estado da Cultura, durante o Governo Lula  
(2003-2008)

*“Hoje, podemos dizer que ampliamos o conceito de cultura, passamos a trabalhar a cultura não só como arte, mas como todas as manifestações que têm força simbólica e reconhecimento das sociedades”.*

Juca Ferreira - Ministro da Cultura,  
durante o Governo Lula (2008-2010)  
e Governo Dilma Rousseff (2015- 2016)



## RESUMO

Esta tese intitulada “Políticas Públicas para a Gestão dos Museus no Brasil: a construção da Política Nacional dos Museus (1930-2016)” está vinculada à linha de pesquisa Políticas Públicas, Cultura e Dinâmicas Sociais do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. A pesquisa introduz um breve histórico sobre o panorama dos museus, apresenta o processo de criação das primeiras políticas de patrimônio no Brasil, durante o governo de Getúlio Vargas na década de 1930. Nesse período, a política para os museus estava subordinada à legislação (Decreto-lei nº 25/1937) de proteção do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional do Brasil. Na década de 1990, teremos a Reforma Administrativa do Estado, iniciada durante o mandato de Fernando Henrique Cardoso (FHC), em que os museus se utilizam de “táticas de sobrevivência” para se manter, pois a política cultural nesse governo mantinha um caráter mercadológico com o slogan “Cultura é um bom negócio”, do Ministério da Cultura (MinC). A partir dos anos 2000, destaca-se a criação da Política Nacional de Museus (2003) no Brasil, em um governo democrático popular e a dimensão dessas políticas públicas em cooperação com programas e encontros por meio do Programa Ibero-americano de Museus (Ibermuseum) e, ainda, passando pelas contribuições dos diferentes ministros da cultura desse período para o campo dos museus. Diante disso, essa investigação tem o objetivo de apresentar as transformações e a influência das políticas públicas nos modelos de gestão de museus instituídas no Brasil em governos diferentes. Mostrar que a entrada de um governo democrático popular alargou a representatividade e a participação de grupos sociais no campo dos museus, como as pequenas comunidades que, por um longo período não tiveram a oportunidade e o direito de narrar e expor suas próprias histórias, memórias e patrimônios em seus territórios. Pretende-se contribuir com reflexões sobre o processo de gestão desses espaços a partir das interfaces e das mudanças das políticas públicas para os museus no Brasil. E, assim, acredita-se que o grande desafio do século XXI nesses espaços de memórias é afirmar e fortalecer sua responsabilidade social e política na sociedade brasileira como instituições promotoras de políticas para a diversidade cultural e para memórias inclusivas e não somente com viés mercadológico e de entretenimento.

**Palavras-chave:** Gestão. Políticas Públicas. Políticas Culturais. Democracia. Museus.

## ABSTRACT

The thesis “Public Policies for the Management of Museums in Brazil: the construction of the National Policy on Museums (1930-2016)” is part of the Public Policies, Culture and Social Dynamics research line of the Post Graduate Program in Public Policies of Federal University of Rio Grande do Sul (UFRGS). The research introduces a brief history of the museums and it presents the creation process of the first heritage policies in Brazil, during the government of Getúlio Vargas in the 1930s. During this period, the museum politics was under the legislation to protect the National Historic and Artistic Heritage of Brazil (decree-law n° 25/1937). In the 1990s, Brazil had the Administrative Reform of the State, initiated during the government of Fernando Henrique Cardoso (FHC), in which museums had to use “survival tactics” to maintain themselves, as the cultural policy in that government had a marketing character which its slogan was “Culture is a good business”, supported by the Ministry of Culture (MinC). From the 2000s onwards, it stands out the creation of the National Museum Policy (2003) in Brazil, under a popular democratic government, and the dimension of these public policies in cooperation with programs and meetings hold through the Ibero-American Museum Program (Ibermuseus) and the contributions of the different ministers of culture during this period. Thus, this investigation aims to present the transformations and the influence of public policies on museum management models instituted in Brazil under different governments. The research shows that the entry of a popular democratic government widened the representation and participation of social groups in the field of museums, such as small communities that, for a long time, did not have the opportunity and the right to narrate and expose their own stories, memories and patrimony in their territories. This research aims to contribute with the process of managing these spaces from the interfaces and changes in public policies for museums in Brazil. And, hence, it is believed that the great challenge that these spaces will face in the 21st century is to affirm and strengthen their social and political responsibility in Brazilian society as institutions that promotes policies for cultural diversity and inclusive memories - not only with a marketing and entertainment bias.

**Keywords:** Management. Public policy. Cultural Policies. Democracy. Museums.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Museus por categorias de natureza administrativa .....	59
Figura 2 – Museu por tipologia de acervo .....	60
Figura 3 – Composição de Orçamento das Unidades Museológicas .....	63
Figura 4 - Programa Ibermuseus.....	81
Figura 5 - Museo Hogar Municipal de Loma Negra.....	84
Figura 6 – Museu Quilombola da Picada .....	85
Figura 7 - Policy Community .....	87
Figura 8 - 1º Encontro Ibero-Americano de Museus .....	90
Figura 9 - Danificado Museu das Missões (RS) .....	94
Figura 10 - Museu das Missões .....	95
Figura 11 - Mesa de abertura do I Seminário Museus Nacionais: perfil e perspectiva .....	124
Figura 12 - FHC e Jacques Chirac inauguram mostra de Monet no Museu Nacional de Belas Artes no Rio de Janeiro .....	141
Figura 13 - Inauguração do Museu de Arte do Rio.....	152
Figura 14 - Protestos na inauguração do MAR .....	153
Figura 15 - Fachada do Museu de Arte do Rio.....	155
Figura 16 - Linha do tempo dos marcos reguladores do modelo OS .....	156
Figura 17 – Lançamento da Política Nacional dos Museus, no Museu Histórico Nacional do Rio de Janeiro (maio/2003) .....	179
Figura 18 - Sessão plenária de encerramento do 1º FNM - Salvador .....	182
Figura 19 - Modelo de Gestão da Política Nacional de Museus.....	184
Figura 20 - Capa do Cadastro Nacional de Museus.....	184
Figura 21 - Cartazes da 7ª e 8ª Primaveras dos Museus.....	188
Figura 22 - 4º Fórum Nacional de Museus.....	193
Figura 23– Tema do 4º Fórum Nacional de Museus .....	193
Figura 24 - Cartaz 13ª Semana de Museus .....	199
Figura 25 - Acervo exposto do Museu do Balseiro.....	201
Figura 26 - Réplica de balsa.....	202
Figura 27 - Entrada do Museu do Balseiro .....	203
Figura 28 - Senhor Nilo e a Museóloga Lilian.....	205

Figura 29 - Placa da premiação do Edital do Museu.....	206
Figura 30 - Entrevista com historiador da cidade .....	207
Figura 31 - Entrevista com o balseiro Sr. Orion.....	207
Figura 32 - Roda de Conversa .....	208

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>AECID –</b>	Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento
<b>COFEM –</b>	Conselho Federal de Museologia
<b>DEMU –</b>	Departamento de Museus e Centros Culturais
<b>IBRAM –</b>	Instituto Brasileira de Museus
<b>ICOM –</b>	Conselho Internacional de Museus
<b>ICOFOM –</b>	Comitê Internacional para Museologia
<b>ICOFOM LAM –</b>	Subcomitê Regional do Comitê Internacional de Museologia para a América Latina e o Caribe
<b>IBGE –</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>ILAM –</b>	Instituto Latinoamericano de Museos y Parques
<b>IPEA –</b>	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
<b>IPHAN-</b>	Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
<b>SPHAN -</b>	Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
<b>MERCOSUL –</b>	Mercado Comum do Sul
<b>MES -</b>	Ministério da Educação e Saúde
<b>MEC -</b>	Ministério da Educação e Cultura
<b>MINC –</b>	Ministério da Cultura
<b>OEI –</b>	Organização dos Estados Ibero-Americanos
<b>OIM –</b>	Observatório Ibero-Americano de Museus
<b>OS -</b>	Organização Social
<b>OSCIP -</b>	Organizações da Sociedade Civil de

	Interesse Público
<b>PNC –</b>	Plano Nacional de Cultura
<b>PNM –</b>	Política Nacional de Museus
<b>PNSM –</b>	Plano Nacional Setorial de Museus
<b>RMI –</b>	Registro de Museus Ibero-americanos
<b>SPHAN –</b>	Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
<b>SEGIB –</b>	Secretaria Geral Ibero-Americana
<b>SNC –</b>	Sistema Nacional de Cultura
<b>SNC –</b>	Secretaria da Cultura da Nação
<b>SNIIC –</b>	Sistema Nacional de Indicadores e Informações Culturais
<b>SBM –</b>	Sistema Brasileiro de Museus
<b>UNESCO –</b>	Organização das Nações Unidas para Educação, Ciências e Cultura
<b>UFRGS –</b>	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
<b>UERGS –</b>	Universidade Estadual do Rio Grande do Sul

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>AS INTERFACES DO MUSEU E A DIVERSIDADE MUSEAL BRASILEIRA</b>	<b>31</b>
2.1	AS INTERFACES DO MUSEU: OS MUSEUS COMO UM “LUGAR DE MEMÓRIA” E REPRESENTAÇÃO DO COLETIVO .....	45
2.1.1	<b>As funções básicas do museu: conservação, pesquisa e comunicação</b> .....	<b>48</b>
2.1.2	<b>O museu e seus diferentes públicos</b> .....	<b>51</b>
2.2	GESTÃO DOS MUSEUS .....	56
2.2.1	<b>Planejamento museológico e diagnóstico</b> .....	<b>63</b>
2.3	INTERLÚDIO 1: MUSEU DO APARTHEID E MUSEO DE LA MEMORIA Y DERECHOS HUMANOS DO CHILE .....	66
<b>3</b>	<b>POLÍTICAS DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL DE MUSEUS</b> .....	<b>69</b>
3.1	O PAPEL DA UNESCO E DO CONSELHO INTERNACIONAL DE MUSEUS (ICOM) .....	69
3.2	NO ÂMBITO DA AMÉRICA LATINA – MESA REDONDA DE SANTIAGO DO CHILE.....	74
3.3	O INGRESSO DAS POLÍTICAS CULTURAIS NO MERCOSUL.....	76
3.4	CARTA CULTURAL IBERO-AMERICANA.....	77
3.5	POLÍTICA IBEROAMERICANA DE MUSEUS.....	79
3.5.1	<b>Programa Ibermuseum</b> .....	<b>79</b>
3.5.2	<b>Prêmio Ibermuseum de Educação</b> .....	<b>83</b>
3.5.3	<b>Policy community dos museus na ibero américa</b> .....	<b>86</b>
3.5.4	<b>Encontros ibero-americanos de museus</b> .....	<b>89</b>
3.6	INTERLÚDIO 2: O MUSEU DAS MISSÕES .....	94
<b>4</b>	<b>A POLÍTICA MUSEAL NO BRASIL DE GETÚLIO VARGAS ATÉ FHC (1930-2002)</b> .....	<b>99</b>
4.1	ALGUMAS DEFINIÇÕES SOBRE POLÍTICAS PÚBLICAS E POLÍTICAS CULTURAIS.....	99
4.2	AS PRIMEIRAS EXPERIÊNCIAS MUSEOLÓGICAS NO BRASIL.....	103
4.2.1	<b>A semana de arte moderna e exposição internacional de 1922</b> .....	<b>103</b>
4.3	GOVERNO DE EURICO GASPAR DUTRA (1946 A 1951) .....	113
4.4	SEGUNDO GOVERNO VARGAS (1951 -1954).....	114
4.5	GOVERNO JUSCELINO KUBITSCHEK (1956 E 1961).....	114
4.6	GOVERNO JÂNIO QUADROS (1961) .....	116
4.7	GOVERNO JOÃO GOULART (1961-1964).....	117

4.8	PERÍODO MILITAR (1964-1985) .....	117
4.9	PERÍODO SARNEY. A POLÍTICA DOS MUSEUS NA NOVA REPÚBLICA (1985-1990).....	121
4.9.1	<b>I Seminário Museus Nacionais: perfil e perspectiva.....</b>	<b>123</b>
4.10	GOVERNO COLLOR DE MELLO E O DESMONTE DOS ÓRGÃOS CULTURAIS (1990-1992) .....	126
4.10.1	<b>Instituto Brasileiro do Patrimônio Cultural (IBPC).....</b>	<b>127</b>
4.11	ITAMAR FRANCO (1992-1994) E GOVERNO FHC (1995-2002) .....	129
4.11.1	<b>I Encontro Nacional do ICOM-Brasil.....</b>	<b>131</b>
4.11.2	<b>O Terceiro Setor .....</b>	<b>142</b>
4.11.3	<b>A definição de Organização Social .....</b>	<b>145</b>
4.11.4	<b>A relação das Organizações Sociais com a cultura e os museus ....</b>	<b>146</b>
4.12	CARTA DE RIO GRANDE.....	148
4.13	INTERLÚDIO 3 - O MODELO DE GESTÃO DO MUSEU DE ARTE DO RIO (MAR).....	149
<b>5</b>	<b>MUDANÇAS NO RUMO DA POLÍTICA PARA OS MUSEUS NO BRASIL .</b>	<b>174</b>
5.1	POLÍTICAS CULTURAIS DURANTE O GOVERNO LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA (2003-2010).....	174
5.1.1	<b>A construção da Política Nacional de Museus na gestão de Gilberto Gil (2003-2008).....</b>	<b>177</b>
5.1.2	<b>A criação do Instituto Brasileiro de Museus na gestão de Juca Ferreira (2008-2010) .....</b>	<b>185</b>
5.2	POLÍTICAS CULTURAIS DURANTE O GOVERNO DE DILMA ROUSSEFF (2011-2014).....	194
5.2.1	<b>Gestão Ana Buarque de Hollanda (2011-2012).....</b>	<b>194</b>
5.2.2	<b>Gestão Marta Suplicy (2012-2014) .....</b>	<b>196</b>
5.2.3	<b>Gestão Juca Ferreira (2015-2016).....</b>	<b>198</b>
5.3	INTERLÚDIO 4 - POLÍTICA DOS EDITAIS PARA OS MUSEUS: OS GUARDIÃES DAS COMUNIDADES LOCAIS - PROJETO PLANO MUSEOLÓGICO DO MUSEU DO BALSEIRO - ITÁ - SANTA CATARINA .....	200
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>211</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>215</b>
	<b>APÊNDICE A – ENCONTROS IBERO-AMERICANOS (2007-2014).....</b>	<b>239</b>
	<b>APÊNDICE B – REPRESENTANTES DOS ENCONTROS IBERO-AMERICANOS (2007-2014) .....</b>	<b>240</b>
	<b>APÊNDICE C – LEGISLAÇÕES.....</b>	<b>241</b>
	<b>APÊNDICE D – INSTRUMENTO LEGAL .....</b>	<b>242</b>



<b>APÊNDICE E – SEMANA DE MUSEUS.....</b>	<b>243</b>
<b>APÊNDICE F – PRIMAVERA DOS MUSEUS .....</b>	<b>244</b>
<b>APÊNDICE G – RELAÇÃO DOS MINISTROS/SECRETÁRIOS DA CULTURA (1930- 2016).....</b>	<b>245</b>
<b>ANEXO A – ESTATUTO DO PROGRAMA IBERMUSEUS .....</b>	<b>256</b>
<b>ANEXO B – CARTA DE RIO GRANDE.....</b>	<b>261</b>
<b>ANEXO C – GOVERNANÇA DO MAR.....</b>	<b>265</b>
<b>ANEXO D - MODELO DE QUESTIONÁRIO DE CADASTRAMENTO.....</b>	<b>266</b>
<b>ANEXO E - EDITAL DE CHAMADA PÚBLICA N. 01 - 28/06/2011.....</b>	<b>288</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Esta tese intitulada “Políticas Públicas para a Gestão dos Museus no Brasil: a construção da Política Nacional dos Museus (1930-2016)” está vinculada à linha de pesquisa Políticas Públicas, Cultura e Dinâmicas Sociais do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Início esta escrita narrando a minha caminhada profissional e acadêmica na área dos museus, do patrimônio e da cultura. Apresento, de forma breve, a minha aproximação com o setor dos museus, caminho esse que me levou a querer pesquisar e problematizar cada vez mais esse campo de estudo. Em 2003, iniciei minha primeira graduação no curso de Licenciatura Plena em História pela Universidade do Vale dos Sinos (UNISINOS) concluída em 2009, no qual o meu trabalho final foi: “Museu Julio de Castilhos e o Ensino de História”, o objetivo dessa pesquisa foi identificar como os professores de história planejavam e executavam a visita ao Museu dentro da sua disciplina de História. Durante a minha graduação, ainda no curso de História, participei do “Projeto de Implantação da Reserva Técnica do Museu de Comunicação Hipólito José da Costa”<sup>1</sup>, no Inventário do acervo tridimensional (2004-2005). Desde 2005 até 2012, atuei no Museu de História da Medicina do Rio Grande do Sul (MUHM), realizando pesquisa no acervo museológico e em todo processo técnico de conservação preventiva e documentação museológica. Em 2010, participei do grupo de comunicação da Rede de Educadores em Museus do Rio Grande do Sul (REM-RS).

Em 2011, ingressei na Graduação em Museologia na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). A concretização do curso de Museologia foi possível por meio do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI)<sup>2</sup>. Esse programa estimulou a criação de novas

---

<sup>1</sup> Projeto coordenado pela historiadora e museóloga Andrea Reis e financiado pela Fundação Vitae.

<sup>2</sup> Esse programa foi parte integrante de um conjunto de ações do Governo Federal no Plano de Desenvolvimento de Educação do MEC. Instituído pelo Decreto Presidencial 6.096, de 24 de abril de 2007, com o objetivo de dar às instituições condições de expandir o acesso e garantir condições de permanência no Ensino Superior. Para saber mais sobre a criação de novos cursos de Museologia no Brasil consultar: <http://emec.mec.gov.br/>. Os cursos de graduação em Museologia foram criados: na Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), na Universidade Federal de Pelotas (UFPe), na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), na Universidade Federal de Sergipe (UFS), na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), na Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP/MG), na Universidade de Brasília (UNB), na Universidade Federal de Goiás (UFG), na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), na Universidade Federal do Pará (UFPA), na Faculdade de Educação Ciências e Artes Dom Bosco de Monte Aprazível (FAECA Dom Bosco), Universidade Camilo Castelo Branco (UNICASTELO). Na pós-graduação foram criados o

faculdades de Museologia no Brasil, foram criados, tanto na área de graduação quanto na de pós-graduação, esse Programa estava inserido na Política Nacional de Museus como uma das estratégias de formação e capacitação de recursos humanos para o setor museológico. Anteriormente, existiam somente dois cursos de graduação em universidades públicas no Brasil (Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO – de 1932 e Universidade Federal da Bahia – UFBA de 1969) e um em universidade privada (Centro Universitário Barriga Verde – UNIBAVE/SC), curso extinto em 2018<sup>3</sup>. Durante o curso de Museologia, tive a oportunidade de participar como bolsista no programa de extensão na Ilha da Pintada, “Projeto Ilha da Pintada, Mulheres, Trabalho e Memória na perspectiva do Economuseu”, coordenado pela professora Dr.<sup>a</sup> Ana Maria Dalla Zen. Essa experiência fez muita diferença na minha formação tanto profissional quanto humana, pois, pela primeira vez, estava trabalhando na perspectiva da museologia social diretamente com os moradores e os jovens da Ilha na construção dos seus referenciais culturais para a criação do Museu da Ilha da Pintada.

Em 2015, atuei no Sistema Estadual de Museus (SEM/RS), órgão vinculado à Secretaria de Cultura do Estado do Rio Grande do Sul, que visa sistematizar e implementar políticas de integração e incentivo aos museus de todo o estado. Também nesse mesmo ano participei como representante da sociedade civil do Colegiado Setorial de Museus do Rio Grande do Sul (RIO GRANDE DO SUL, 2015), órgão que visa assessorar o(a) Secretário(a) da Cultura.

Ingressei, em 2012, no mestrado em Memória Social e Patrimônio Cultural pela Universidade Federal de Pelotas (UFPEl), tendo sido finalizado em 2014 com a dissertação: “Usos do Acervo Fotográfico do Museu de Comunicação Hipólito José da Costa - MCHJC (2002-2011), em que analisei os usos das pesquisas que os pesquisadores buscaram realizar no acervo fotográfico do MCHJC.

---

Mestrado e Doutorado em Museologia e Patrimônio na Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), Curso de Especialização lato sensu em Museologia e Sociedade (CEMUS) do Departamento de Museologia da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP); Mestrado em Museologia na UFBA, Mestrado em Museologia da Universidade de São Paulo (USP) e Programa de Pós-Graduação em Artes, Patrimônio e Museologia Universidade Federal do Piauí

<sup>3</sup> Em 1978, foi criada a graduação de Museologia na Estácio de Sá, universidade privada no Rio de Janeiro. Faliu em 1996. Para mais informações: Coren (2022).

Entre 2015 até 2018 atuei como parecerista do Ministério da Cultura<sup>4</sup> e realizei a análise e emissão de parecer técnico sobre projetos ou produtos culturais, na área de Patrimônio Cultural<sup>5</sup>. A maioria dos projetos que foram analisados por mim estavam relacionados ao Plano Anual, que são projetos culturais contemplados para um período de doze ou vinte quatro meses para realizar a manutenção da instituição e das suas atividades culturais, bem como projetos e ações presentes no seu planejamento. Essa experiência possibilitou um olhar técnico e crítico sobre os projetos no âmbito da área de museus.

Em 2016, ingressei no Doutorado em Políticas Públicas e durante os estudos no Programa pude enriquecer minhas reflexões referentes às políticas públicas no campo dos museus, por meio das teorias e dos novos autores que me foram apresentados nas aulas. O estágio docente<sup>6</sup> realizado na disciplina Análise e Implementação de Políticas Públicas (HUM04026), ministrada pela professora Dr.<sup>a</sup> Luciana Leite Lima, foi muito relevante para a escrita dessa pesquisa.

No mesmo ano de 2016 atuei durante dois semestres como professora substituta do Curso de Museologia da UFRGS, em que tive a oportunidade de ministrar em “Tópicos Especiais em Museologia” a disciplina “Museus e Políticas Culturais”, tendo criado todo o conteúdo programático. A disciplina objetivou trabalhar as dimensões da cultura e políticas públicas com ênfase no campo dos museus.

Em 2018, fui convidada a participar como coautora na criação e execução do Plano Museológico do Museu do Balseiro, Itá, SC, coordenado pela museóloga Lilian Santos da Silva Fontanari. O trabalho ocorreu em uma pequena comunidade estando o Museu localizado em um território imbuído das memórias e histórias das famílias que vivem nesta região. Foi uma grande experiência como museóloga trabalhar de forma “antropológica”, por meio de rodas de memórias, conhecendo as diferentes histórias de homens e mulheres que têm suas memórias vivas entrelaçadas nesse Museu pelo pertencimento e identidade deste local.

---

<sup>4</sup> Edital de Credenciamento nº 1/2014, retificado pelo Edital nº 1/2015, fui selecionada por meio da Portaria nº 549, de 17 de agosto de 2015, com publicação no Diário Oficial da União do dia 19 de agosto de 2015, Seção 1, Páginas de 10 a 22.

<sup>5</sup> Segmento: Preservação de Patrimônio Imaterial - Ações de capacitação - Doações de Acervos - Preservação de Patrimônio Material - Preservação de Patrimônio Museológico - Preservação de Acervos - Preservação de Acervos Museológicos - Treinamento de pessoal para manutenção de acervos - Aquisição de equipamentos para manutenção de acervos.

<sup>6</sup> O estágio docente foi realizado no período de 08/2018 até o mês 11/2018.

Em fevereiro de 2019 ingressei no Exército Brasileiro por meio de um processo seletivo para atuar como museóloga no Museu Militar do Comando Militar do Sul (MMCMS), localizado na cidade de Porto Alegre, criado em 1999. Tive a oportunidade de trabalhar com dois militares com formação em História, um doutor em História, responsável pelo Setor de Pesquisa e História, e um doutorando em História responsável pelo Setor Educativo, profissionais que fizeram diferença nessa instituição pela seriedade metodológica na aplicação da pesquisa histórica. Ambos não atuam mais nessa instituição, esses profissionais me apresentaram um outro viés da História Militar, com novas problematizações e saindo daquela história positivista dos feitos históricos com datas e “grandes” heróis. Infelizmente, pude perceber que é essa narrativa histórica que predomina nos diferentes espaços culturais militares dos quais tive a oportunidade de conhecer. Mas, “*na vida todo cambia*” e, com a pandemia, muitas mudanças ocorreram nesse local e uma delas foi a direção dessa instituição. Essa mudança fez com que, em janeiro de 2021, eu decidisse não solicitar a renovação do meu contrato e encaminhasse meu pedido de saída do Exército Brasileiro.

No primeiro semestre de 2021, novamente, passei em outra seleção para docente substituta no curso de Museologia na UFRGS, mas o cenário era outro, agora com um novo formato de aulas. Por causa do covid-19, as disciplinas aconteceram de forma remota. Infelizmente, não consegui conciliar as aulas com a escrita da tese e, com pesar, comuniquei minha saída do curso.

As diferentes experiências no campo dos museus que participei estão presentes nessa pesquisa, com um olhar voltado para uma análise das políticas públicas e evidenciam um alargamento na visão da diversidade dos museus e de suas diferentes leituras da sociedade. O museu, enquanto um instrumento político e questionador, tem a participação da comunidade presente, o que reflete no debate da representatividade e das múltiplas realidades dos grupos sociais.

Essa tese tem como objetivo apresentar a influência das políticas públicas no modelo de gestão de museus no Brasil, por meio de pesquisas que participei para ilustrar seus diferentes funcionamentos e dialogar dentro da dimensão política, suas articulações com as políticas públicas em momentos distintos dos governos brasileiros.

Inicia-se com o processo de criação das primeiras políticas de patrimônio no Brasil, passando pela Reforma Administrativa do Estado, iniciada durante o Governo

de Fernando Henrique Cardoso (FHC), até a criação de uma Política Nacional de Museus (2003) em um governo democrático popular e a dimensão dessas políticas públicas em cooperação com programas e encontros por meio do Programa Ibero-americano de Museus (Ibermuseum). No Brasil, a partir da implantação da Política Nacional de Museus, a gestão foi colocada como estratégia dessa política. Com isso, trouxe para a gestão dos museus um novo panorama, em que essas instituições foram desafiadas, de forma sistemática, a planejarem suas ações ao longo de um período. No entanto, não significa que antes não planejavam, mas agora fora instituído de forma legal, por meio do Estatuto de Museus (2009), o qual teve o plano museológico como ferramenta desse planejamento. Conforme consta em sua legislação (Lei nº 11.904, 14/01/2009) no artigo 44: “É dever dos museus brasileiros elaborar o plano museológico” (BRASIL, 2009). O plano museológico é conhecido também como plano diretor com a finalidade de orientar na gestão dos museus e tem o profissional museólogo como responsável pela realização desse documento em conjunto com a equipe da instituição e também com colaboradores externos.

Neste sentido, além de nortear o campo museológico brasileiro, a entrada das políticas públicas em governos democráticos populares também alargou a representatividade no campo dos museus de grupos sociais<sup>7</sup>, pequenas comunidades que, por um longo período, não tiveram a oportunidade e o direito de narrar e expor suas próprias histórias, memórias e patrimônios em seus territórios.

Outro ponto importante no campo das políticas públicas é identificar dados referentes ao campo de estudo, para conhecer as demandas que necessitam ingressar numa lista de prioridades para fazer parte da agenda de programa do governo. No caso dos museus brasileiros, as demandas eram antigas, e os dados foram levantados sobre o setor museológico brasileiro a partir de 2006 com o Cadastro Nacional de Museus. Foi um importante instrumento para mapear as demandas dos museus brasileiros, no capítulo quatro voltaremos a aprofundar esse tema.

Diante dos dados levantados, foi possível quantificar os números de museus, então, hoje podemos declarar que no Brasil existem cerca de 3.700 museus, sendo 67,2% deles públicos (INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS, 2010a), entre os

---

<sup>7</sup> Cf.: Instituto Brasileiro de Museus (2016) e Museu da Maré, Museu da Favela e Museu das Remoções.

quais 456 são federais (vinculadas ao antigo Ministério da Cultura ou a outros ministérios e autarquias). As outras instituições citadas são privadas (22%) e classificadas como outras (10,8%). Atualmente (2022), o Instituto Brasileiro de Museus gerencia cerca de 30 dos museus federais e se encontra vinculado ao Ministério do Turismo, pois o Ministério da Cultura foi extinto e foi substituído por uma Secretaria no governo atual de Jair Bolsonaro (2019).

Os museus brasileiros apresentam diferentes modelos de gestão, sendo os principais por: Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) e por Organizações Sociais (OS). As OS são colocadas como o modelo de gestão mais propenso a ser implantado nos museus brasileiros. Em São Paulo e no Rio de Janeiro, esse modelo de administração já se encontra em pleno funcionamento em importantes instituições públicas culturais. Por exemplo, no Rio de Janeiro temos como exemplo o Museu do Amanhã, o Museu de Arte do Rio e em São Paulo, o Museu do Futebol, o Museu da Língua Portuguesa, o Museu da Imigração do Estado de São Paulo, a Pinacoteca de São Paulo e o Museu do Café, entre outros.

Nos últimos anos, a gestão de museus públicos por organismos privados avançou muito no país, como será apresentado ao longo dessa pesquisa. Conforme Elizabeth Ponte (2012) expõe em sua dissertação “Por uma Cultura Pública: Organizações Sociais, Oscips e a Gestão Pública Não Estatal na Área da Cultura”, que se tornou livro pelo programa Rumos Pesquisa, cerca de quinze estados brasileiros possuem legislações próprias que regulam parcerias com organizações sociais (Amapá, Bahia, Ceará, Distrito Federal, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Pará, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte, Santa Catarina, São Paulo e Sergipe). No levantamento realizado pela pesquisadora, a maioria das OS implementadas nesses estados (60%) gerenciava instituições culturais, demonstrando o avanço das políticas de cunho privado sobre o patrimônio cultural público. Tal qual os estados, os municípios cada vez mais recorrem à iniciativa privada para gerenciar o patrimônio público.

O apoio a esse modelo ficou em evidência também no campo político<sup>8</sup> durante o anúncio da tragédia, do dia 02 de setembro de 2018, sobre o incêndio do

---

<sup>8</sup> Para o ministro da cultura Sá Leitão (2017-2018), o incêndio do Museu Nacional foi “uma janela de oportunidades” aberta para a administração dos museus do Brasil (CASTRO, 2018).

Museu Nacional<sup>9</sup> (RJ), ocorrido durante o governo de Michel Temer (2016-2019), o seu Ministro da Cultura Sérgio Sá Leitão<sup>10</sup> realizou a seguinte declaração: “Entregar museus a organizações sociais é a saída” (IBROSS, 2018, n.p.), defendendo o modelo de gestão por Organização Social como sendo o ideal para os museus brasileiros. Em sua declaração é possível perceber sua insinuação sobre a causa do incêndio como se estivesse única e exclusivamente vinculado a uma má gestão. Leitão não considerou outros fatores, como descaso do poder público em reduzir os repasses de verbas a cada ano<sup>11</sup> ao Museu. Existem relatórios que já alertavam a respeito da estrutura da instituição para um possível incêndio, pois as instalações elétricas do Museu Nacional apresentavam vários problemas (PASSARINHO, 2018).

Na mesma semana, o ministro da cultura, Sérgio Sá, apresentou em sua pauta a mudança de gestão dos museus no Brasil. Muitas notas de repúdio foram divulgadas referentes à medida provisória (MP) nº 850 do dia 10/09/2018, em que o Instituto Brasileiro de Museus<sup>12</sup> (IBRAM) seria extinto, transformando-o em Agência Brasileira de Museus (ABRAM). A criação desta agência da noite para o dia, sem nenhum canal de diálogo e de forma autoritária, representava um retrocesso e uma falta de respeito aos profissionais dos museus em relação às décadas de lutas que essas pessoas reivindicavam pelo desenvolvimento e pela valorização dos museus, do patrimônio cultural e histórico brasileiro.

Após uma intensa mobilização por parte dos servidores do IBRAM, por setores da cultura, deputados, cursos de museologia do país, profissionais da área e outros, a Câmara dos Deputados rejeitou a medida provisória (MP) que extinguiria o IBRAM, e criaria a Agência Brasileira de Museus (Abram) para gerir os museus e atuar como serviço social autônomo, de direito privado sem fins lucrativos (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2019).

Sendo assim, os diferentes contextos históricos, políticos e sociais perpassam as formas de gestão dos museus no Brasil. Dessa forma, apresentar modelos distintos é contribuir com análises sobre o processo de constituição e articulação das políticas públicas para a gestão dos museus brasileiros. O grande desafio, do século

---

<sup>9</sup> O Museu Nacional foi criado em 1818 como Museu Real por D. João VI, atualmente o Museu Nacional pertence à Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) estando vinculado ao Ministério da Educação.

<sup>10</sup> Ministro da Cultura durante o governo de Michel Temer (2016-2019). Atualmente, é Secretário de Cultura e Economia Criativa do Estado de São Paulo de 1º de janeiro de 2019 até a atualidade.

<sup>11</sup> Em 2013, o Museu Nacional recebeu R\$ 979,9 mil dos orçamentos dos ministérios da Educação e da Cultura; em 2017, esse valor foi de R\$ 643,5 mil (MARTELLO, 2018).

<sup>12</sup> Criado pela Lei 11.906/2009 (BRASIL, 2009).



XXI, continua sendo esses espaços de memória, ou seja, afirmar e fortalecer o papel dos museus como instituições centrais para a promoção de políticas para a diversidade cultural, para memórias inclusivas e uma cultura pública.

A criação do primeiro órgão de patrimônio no Brasil, na década de 1930 durante o primeiro Governo de Getúlio Vargas (1930-1945), revela que a sociedade brasileira neste período da criação do Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, (SPHAN), não teve voz para identificar o que exatamente lhe seria representativo como patrimônio cultural, sendo a política de valorização de bens móveis e imóveis conduzida por um grupo de intelectuais, que legitimou o que deveria ou não ser preservado. A criação desse órgão estava interligada a um projeto maior, dentro do governo que tinha como missão homogeneizar a cultura brasileira, visando construir sob a perspectiva de um projeto mais amplo a identidade cultural brasileira (FONSECA, 2009).

Durante os anos 1990, no Governo de Fernando Henrique Cardoso (1994-2002), tivemos uma política de retração do Estado e o avanço do projeto neoliberal no Brasil. Na área da cultura, o avanço dos incentivos fiscais marcou a política cultural desse governo. É importante entender esse contexto político brasileiro para compreender os princípios neoliberais que instauraram o chamado Terceiro Setor nesse período no Brasil. A gestão por Organização Social chamado “Terceiro Setor” foi instaurada no governo de FHC por meio do extinto Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE) e capitaneada pelo seu Ministro, Bresser Pereira (1995-1998)<sup>13</sup>, membro fundador do Partido da Social-Democracia Brasileira (PSDB).

Em contraponto, em 2003, durante o Governo Lula, Gilberto Gil (2003-2008)<sup>14</sup> assumiu o Ministério da Cultura (MinC)<sup>15</sup> e, compreendendo a renovação e a importância dos museus na vida cultural e social brasileira, de forma democrática e dialógica, escutou os diferentes setores da cultura por meio de encontros, seminários, câmaras setoriais, consultas públicas, fóruns e conferências. Realizou

---

<sup>13</sup> Contexto político - Fernando Henrique Cardoso (1995-2003) do Partido da Social-Democracia Brasileira (PSDB) e Michel Temer Movimento Democrático Brasileiro (MDB) - 31 de agosto de 216 a 1<sup>a</sup> de janeiro de 2019.

<sup>14</sup> Músico brasileiro e ministro, nasceu em 1942. Conhecido pela sua atuação como cantor compositor no desempenho dos principais movimentos culturais brasileiros como o Tropicalismo e Doces Bárbaros, Gilberto Gil, também foi Ministro da Cultura do Governo Lula durante 2003 a 2008, protagonizou uma nova proposta política para a cultura, entendida agora como um elemento central para a inclusão social e o desenvolvimento humano.

<sup>15</sup> No governo atual de Jair Bolsonaro - sem partido (2021) o Ministério da Cultura foi transformado em Secretaria Especial da Cultura e está subordinado ao Ministério do Turismo.

uma mudança na maneira de ver o setor museológico, reconhecendo o papel significativo dos museus na elaboração e execução de uma política cultural ampla e democrática. Ampliou o conceito de cultura e adotou uma noção “antropológica”, ampliando a “intervenção das políticas culturais para o âmbito das culturas populares, afro-brasileiras, indígenas, das periferias, etc” (RUBIM, 2007, p. 14). Dentro disso, com um governo popular democrático, muitas mudanças administrativas também aconteceram na área da cultura e, mais especificamente, no campo dos museus. A forma de gestão em museus tanto na esfera federal quanto de outros setores também sofreu influências de forma gradual dentro da criação da Política Nacional de Museus (PNM). Para ilustrar essas mudanças na gestão dos museus, serão apresentadas as políticas desenvolvidas na área dos museus ao longo do governo do Partido dos Trabalhadores (PT) no mandato de Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2010); o primeiro mandato de Dilma Rousseff (2011-2014) e seu segundo mandato até agosto de 2016. Durante este período, tivemos como Ministro (a)s da cultura do Brasil: Gilberto Gil (2003-2008); Juca Ferreira (2008-2010); Ana Buarque de Holanda (2011 - até setembro de 2012; Marta Suplicy (setembro de 2012 até novembro de 2014). No segundo mandato tivemos a ministra interina Ana Cristina da Cunha Wanzeler (novembro de 2014 a janeiro de 2015) e, por fim, o retorno do ministro Juca Ferreira (janeiro 2015 a maio de 2016).

A partir da consolidação da Política Nacional de Museus (2003), durante o Governo Lula, os museus federais que estavam subordinados ao Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), antigo SPHAN, passaram a ser vinculados ao Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM)<sup>16</sup> como o exemplo do Museu das Missões/RS, localizado dentro do Sítio Arqueológico de São Miguel Arcanjo, no município de São Miguel das Missões, no Rio Grande do Sul. Essa instituição foi criada em março de 1940, durante o Governo de Getúlio Vargas, e retrata as primeiras políticas de patrimônio do país, quando esse Museu estava sob a tutela do IPHAN e passou para a esfera do IBRAM. Outra mudança foi a seleção da direção dos museus vinculados ao IBRAM, pois foi instituído as chamadas públicas, em que,

---

<sup>16</sup> Essa pesquisa foi fruto do meu trabalho final no Curso de Museologia na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) defendido em 2015 e intitulado “O plano museológico como marco na gestão de museus: estudo de caso sobre o Museu das Missões (RS)”, orientada pela professora Dr<sup>a</sup> Vanessa Barrozo Teixeira Aquino, este trabalho centrou-se em um dos eixos programáticos da Política Nacional de Museus, *gestão e configuração do campo museológico*, o qual apresentou a construção dos Planos Museológicos do Museu das Missões como um estudo de caso. O Plano Museológico foi instituído aos museus brasileiros por meio do Estatuto de Museus (2009) e regulamentado pelo Decreto nº 8.124/2013 (BRASIL, 2013).

para ser diretor dessas instituições, os candidatos passariam por uma análise técnica e deviam apresentar um plano de trabalho em consonância com as políticas públicas dos museus.

Diante disso, temos ainda dentro da PNM a abertura de editais públicos para a área da cultura, e alguns específicos para o setor dos museus. Para ilustrar o funcionamento do edital público, será apresentado o Museu dos Balseiros, inaugurado em 2011, localizado em Itá, em Santa Catarina, um museu privado, podendo ser classificado como comunitário, visto que mesmo sendo privado, a sua gestão acontece de forma comunitária, em diálogo com a comunidade presente no território. Particpei da equipe que produziu junto com a comunidade o Plano Museológico deste Museu (documento de gestão da instituição), contemplado por meio de um Edital Público em 2018. Esse Museu ilustra a inserção de museus nas comunidades locais, estando o seu modelo de gestão em consonância com os instrumentos de operação do modelo de gestão da Política Nacional de Museus: instrumentos institucionais (legislação específica), instrumentos de fomento (editais) e instrumentos de democratização (redes, sistemas estaduais e municipais de museus). O estado de Santa Catarina possui um Sistema Estadual de Museus e aprovou, em 2019<sup>17</sup>, uma minuta do Estatuto Catarinense de Museus, em consonância com a lei federal de museus.

Essas diferentes experiências e vivências no âmbito museológico foram realizadas ao longo da minha caminhada acadêmica e profissional na área dos museus, o que me proporcionou a interlocução com diferentes autores e pesquisadores. Ao longo da minha formação, participei de diversos eventos, projetos, cursos de extensão e de especialização na área de museus e patrimônios e, também, estive presente em fóruns de museus, tanto federais quanto estaduais. As ações dialógicas fazem a diferença no processo das políticas no campo dos museus, pois para esse setor avançar, é importante que as suas atividades e o seu funcionamento estejam atuando em rede.

O campo dos museus tem uma grande diversidade de tipologias e isso pode ser destacado como sendo fruto de alguns fatores, como: a democratização; a globalização; o turismo cultural e as novas tecnologias. Outro fator seria o alargamento das políticas públicas no âmbito da diversidade cultural que, por sua

---

<sup>17</sup> A minuta foi debatida durante o 5º Fórum Catarinense de Museus, de 15 a 17 de julho de 2019, em Laguna, no Litoral Sul de Santa Catarina, onde estive presente.

vez, registrou um maior envolvimento dos debates sobre as diferentes dimensões da cultura. Para Eduardo Nivón Bólan, quando se coloca a política cultural como política pública, em um governo democrático: “é o resultado de um conjunto de acordos sociais e políticos sobre os objetivos e necessidades que deve atender” (2006 *apud* BARBALHO, 2016, p. 45).

Além das intervenções do Estado na cultura, outra questão que permeia esse campo é a agenda internacional, em que destaco os principais eventos: em 2001, teve a adoção da “Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural”, reiterando as ações da Unesco como organismo multilateral responsável por questões culturais e, assim, revisando os trabalhos que iniciaram em 1982, com a Conferência Mundial sobre Políticas Culturais. Em 2004, em Barcelona, houve a aprovação da Agenda 21 da Cultura<sup>18</sup>. Em 2005, em Paris, aconteceu a Proteção e a Promoção da Diversidade das Expressões Culturais. Em 2015, a “Recomendação referente à Proteção e Promoção dos Museus e Coleções, sua Diversidade e seu Papel na Sociedade” (Aprovada em 17 de novembro de 2015 pela Conferência Geral da UNESCO em sua 38ª sessão). No campo museal, as influências dessas diferentes declarações e recomendações registram e ressaltam a dimensão social ao longo da história e o seu papel político nos territórios a partir das convenções realizadas pelo ICOM. Em 2019, na 25ª Conferência Geral do Conselho Internacional de Museus<sup>19</sup>, em Kyoto no Japão, foi aprovada a inserção da Agenda 2030<sup>20</sup> como uma das resoluções.

Definir o termo museu também não é uma tarefa fácil, como veremos no próximo capítulo, pois existem várias tipologias de museu: museus de arte, museus de história, museus de ciências naturais, museus comunitários e outros. Inclusive, no ano de 2021, aconteceu uma consulta aberta<sup>21</sup> em diferentes países para discutir a nova definição de museu que culminará na Conferência Geral do Conselho Internacional de Museus (ICOM) em 2022, na cidade de Praga, República Tcheca.

Diferentes museus apresentam distintos modelos de gestão e muitas questões a serem problematizadas, mas como é impossível debater e analisar tudo,

---

<sup>18</sup> Documento orientador das políticas públicas de cultura e como contribuição para o desenvolvimento cultural da humanidade.

<sup>19</sup> Tema “Museus como núcleos culturais: o futuro das tradições”.

<sup>20</sup> A Agenda 2030 é um plano de ação global que reúne 17 objetivos de desenvolvimento sustentável e 169 metas, criados para erradicar a pobreza e promover vida digna a todos, dentro das condições que o nosso planeta oferece e sem comprometer a qualidade de vida das próximas gerações.

<sup>21</sup> Cf. International Council of Museums Brazil (2013).

apresentarei alguns modelos de gestão por meio de interlúdios (museu federal, museu público municipal e museu privado comunitário) que possuem seus elementos culturais marcantes e posicionando a cultura como elemento fundamental de integração regional. O processo das políticas públicas para os museus e as suas adequações em tempos de regimes democráticos e populares é outro fator importante, pois o Brasil está marcado por um passado de ditadura, de um regime autoritário<sup>22</sup> e conservador que impactou as perspectivas sobre o papel da cultura, em geral, e dos museus.

No Brasil, a partir de 2003, as políticas culturais ocuparam um papel relevante por meio do novo cenário político com a implantação do Sistema Nacional de Cultura (SNC), que concebeu um novo paradigma de gestão pública da cultura em nosso país, pactuado entre os entes federados e a sociedade civil. O SNC é constituído por subsistemas temáticos e na área dos museus teve a criação do Sistema Brasileiro de Museus (SBM) que marcou as políticas públicas de valorização, preservação e gerenciamento do patrimônio cultural brasileiro sob a guarda dos museus.

O Brasil influenciou<sup>23</sup> e foi influenciado por outros países<sup>24</sup> no desenvolvimento de políticas culturais e também na formulação e implantação de políticas públicas no âmbito dos museus. Desde 2003, durante minha trajetória acadêmica e depois atuando no âmbito profissional em diferentes museus, tenho acompanhado esse processo que me instigou a investigar as políticas públicas no campo dos museus para compreender e conhecer as ações e as estratégias na construção de suas políticas para o setor museológico e sua influência na gestão dos museus.

Esta nova orientação na política cultural no Brasil, a partir de 2002, foi ao encontro dos propósitos da Museologia Social, corrente que defende o uso do museu de forma comunitária e participativa e recebeu esta denominação na Ibero-américa a partir de 1990, influenciada pela Nova Museologia movimento de origem

---

<sup>22</sup> Período de governos ditatoriais/ regimes militares no Brasil entre 1964 a 1985. Esse período ditatorial também marcam os países vizinhos Argentina entre 1976 a 1983 e Uruguai entre 1973 a 1985.

<sup>23</sup> Lei de Museus da França (04/01/2002); Lei- quadro dos Museus Portugueses nº 47 (19/08/2004) e Espanha Real Decreto 620 (10/04/1987), pelo qual se aprova o Regulamento de Museus de titularidade estatal e do Sistema Espanhol de Museus.

<sup>24</sup> No Uruguai a legislação criada para os museus foi assinada durante o governo de José Mujica, denominada de Lei de Museus do Sistema Nacional de Museus (Lei nº19.037 - 18/12/2012), o Sistema Nacional de Museus está vinculado a *Dirección Nacional de Cultura*, criado em 2007, que, por sua vez, está subordinado ao Ministério de Educação e Cultura (MEC).

francesa nos anos 1970. E, igualmente, por ser o Brasil um dos países participantes do Programa Ibermuseus, programa de cooperação para os museus ibero-americanos, tem como objetivo fortalecer e valorizar o patrimônio museológico e promover a articulação de políticas públicas para a área dos museus no âmbito do MERCOSUL Cultural.

Neste sentido, essa pesquisa centrou-se em analisar as políticas públicas em uma nova orientação museológica dentro da conjuntura política de diferentes governos brasileiros, fazendo um estudo dos modelos de gestões para os museus em governos democráticos no século XXI. Reorientando suas políticas culturais em um sentido mais amplo, o Brasil participou e atuou em encontros e acordos na construção de políticas públicas para museus nas primeiras décadas do século XXI, por meio do Programa Ibermuseus para estimular o fortalecimento dos museus e a articulação de redes para a promoção de políticas públicas para o setor.

Esta investigação apresenta uma discussão teórica com autores do campo das políticas públicas, das políticas culturais, da museologia que proporcionou uma discussão profícua em problematizar a ruptura do discurso homogêneo e colonizado para trabalhar em uma perspectiva da decolonização, onde a diversidade cultural está presente nos documentos dos diferentes encontros e eventos de políticas culturais.

Alguns estudos já trataram do tema dos museus e das políticas públicas. O mais recente foi a tese desenvolvida por José do Nascimento Junior<sup>25</sup>, intitulado “De João a Luiz 200 anos de Política Museal no Brasil” (2019). A tese apresenta as ações das políticas públicas museológicas no Brasil a partir das gestões governamentais em diferentes ciclos de políticas culturais com ênfase na Política Nacional de Museus (2003-2010). Outra pesquisa existente é da autora Márcia Regina Bertotto, denominada “Entre o paralelo 20 e 30 – Analisando e propondo políticas públicas para museus no Sul do Brasil (2013). Na área de gestão em museus temos a pesquisa da autora Manuelina Maria Duarte Cândida, obra “Gestão de Museus, um desafio contemporâneo: diagnóstico museológico e planejamento” (2013), resultado de sua tese de doutorado o qual tornou-se livro e aborda a elaboração do diagnóstico museológico como um instrumento de qualificação para a

---

<sup>25</sup> Coordenador da Política Nacional de Museus (2003-2013). Foi presidente do IBRAM de 2009-2013.

aplicação do Plano Museológico atendendo o Estatuto de Museus, servindo como um guia para estruturar um diagnóstico para os museus.

Para alcançar os resultados esperados, esse estudo consistiu em apresentar modelos de gestão de museus e analisar os dados referentes às políticas públicas. A investigação caracterizou-se como uma pesquisa com abordagem metodológica qualitativa e descritiva por meio de revisões bibliográficas e de análise documental (planos museológicos, editais, legislações, relatórios, reportagens), sendo apresentadas as instituições públicas responsáveis pelas respectivas políticas. Para a redação final foi traçado um diálogo entre as políticas públicas para os museus e os modelos de gestão, fundamentando o debate sobre gestão de museus e as teorias das políticas públicas no âmbito de diferentes governos e contextos políticos no Brasil. A tese encontra-se estruturada em quatro capítulos e quatro interlúdios que estão no final de cada capítulo como forma de apresentar experiências museológicas referentes aos temas tratados nos respectivos capítulos.

Na Introdução é apresentado um pequeno memorial descritivo sobre a minha trajetória acadêmica e profissional com a interface dos museus, além do objetivo da pesquisa, do objeto de estudo, explicando a metodologia utilizada, bem como os principais documentos utilizados para o desenvolvimento do trabalho.

O primeiro capítulo, intitulado "As Interfaces do Museu e a Diversidade Museal Brasileira", aborda um breve histórico sobre as diferentes representatividades do museu ao longo da história até os dias atuais; sua dimensão política como direito à memória, suas diferentes tipologias, as principais funções do museu, os diferentes públicos do museu, dados sobre um panorama geral do cenário nacional museal brasileiro. Apresenta um conceito atual de gestão de museus e trata sobre o planejamento museológico e o diagnóstico. No final desse capítulo apresenta-se o primeiro interlúdio - Museu do Apartheid e o Museo de La Memoria y Derechos Humanos do Chile.

O segundo capítulo, denominado "Políticas de Cooperação Internacional de Museus", apresenta as Políticas Culturais no âmbito Internacional e o papel da UNESCO e do Conselho Internacional de Museus (ICOM) no viés do fortalecimento da Nova Museologia e a importância da Mesa Redonda de Santiago do Chile em 1972 como marco sobre as discussões do papel social dos museus. Ainda, aborda o ingresso das políticas culturais na América Latina, os "Acordos de Cooperação na Ibero América: Programa Ibermuseus", contextualiza a participação do Brasil na

construção do Programa Ibermuseum, a importância da Carta Cultural Ibero-americana para formação do programa Ibermuseum, as relações de cooperação no âmbito das políticas públicas dos museus e os encontros ibero-americanos de Museus e o Programa Ibermuseum, suas ações e relações com as políticas públicas no campo dos museus e destacando a sustentabilidade como uma forma importante para a gestão de museus no futuro. No final deste capítulo apresenta-se o segundo interlúdio: o Museu das Missões.

O terceiro capítulo denominado “As Políticas Museológicas no Brasil de 1930 até 2002” apresenta um pequeno histórico da trajetória das Políticas Culturais no Brasil com foco no campo dos museus, com a criação do primeiro órgão do patrimônio do Estado, Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (SPHAN), da criação do Museu das Missões no Governo de Getúlio Vargas, da extinção da Secretaria do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (SPHAN) e da Fundação Nacional Pró-Memória (FNPM) e da criação do Instituto Brasileiro do Patrimônio Cultural (IBPC), 1990-1994, como uma autarquia vinculada à Secretaria da Cultura da Presidência da República, órgão criado para substituir o Ministério da Cultura, que tinha sido extinto, um momento em que os museus ficaram à deriva em relação ao Ministério. Ainda, aborda sobre o Governo de FHC, no contexto da implantação da legislação do Terceiro Setor, o Modelo Gerencial da administração pública brasileira, explica o que é o Terceiro Setor e o Programa Nacional de Publicização e, por fim, apresenta a definição de Organização Social. O terceiro interlúdio refere-se ao modelo de gestão Museu de Arte do Rio (MAR) para ilustrar o seu funcionamento por meio de uma Organização Social no formato público-privado. Sobre o modelo de gestão do MAR, apresenta-se dados levantados em 2018, durante a minha pesquisa<sup>26</sup> realizada na Especialização em Gestão Pública na Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS) sobre o MAR.

O quarto capítulo “Mudanças no rumo da política para os museus no Brasil” apresenta a construção da Política Nacional de Museus durante o governo do Partido dos Trabalhadores (PT) iniciando na gestão de Gilberto Gil (2003-2008) e seus desdobramentos como o surgimento do Departamento de Museus e Centros Culturais (DEMU) no Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN),

---

<sup>26</sup> Essa pesquisa foi realizada em 2018, durante a Especialização em Gestão Pública na Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS), intitulada “O modelo de gestão das organizações sociais: o caso do Museu de Arte do Rio de Janeiro (MAR)” (2019).



sendo a primeira ação desta política a criação do Sistema Brasileiro de Museus (SBM). Na etapa seguinte a criação do Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM) e o Plano Nacional Setorial de Museus na gestão de Juca Ferreira (2008-2010). As novas normativas no campo dos museus por meio das legislações que abrangem o Estatuto de Museus; que se constituiu no marco na atuação das políticas públicas voltadas para o setor museológico e instituiu o IBRAM e seus museus de administração direta. As Políticas Culturais durante o Governo de Dilma Rousseff (2011-2014) na Gestão Ana Buarque de Hollanda (2011-2012), na Gestão Marta Suplicy (2012-2014) o funcionamento da chamada pública para os candidatos à direção dos museus vinculados ao IBRAM. E por fim o retorno do ministro Juca Ferreira (janeiro 2015 a maio de 2016). O quarto e último interlúdio apresenta o tema da política dos editais para os museus, como forma de ilustrar essa política reforçada durante o Governo Lula, descrevo a participação de um museu privado, de pequeno porte, atuante no território onde está inserido que participou e foi contemplado em um edital público. Nesse sentido, apresenta-se a experiência do Projeto Plano Museológico do Museu do Balseiro na cidade de Itá no estado de Santa Catarina.

Todos os capítulos apresentam um diálogo entre os modelos de gestão de museus no Brasil e suas articulações dentro do processo das teorias das políticas públicas. As diferentes vivências na área museológica me fizeram perceber a importância de se investir cada vez mais em ações dialógicas na área das políticas públicas no setor museal que possam refletir na gestão dessas instituições de forma a abranger toda sociedade. Pois, na falta de uma política pública democrática específica para o setor museológico abrem-se brechas para censuras<sup>27</sup> e descasos com o patrimônio cultural, com a diversidade cultural, com as políticas inclusivas e o palimpsesto de memórias da nossa sociedade.

---

<sup>27</sup> Por exemplo, as acusações de "apologia" à pedofilia na Exposição: "Queermuseu – cartografias da diferença na arte da brasileira" (2017) Porto Alegre – RS – Brasil, que se basearam em apenas três das 264 obras da mostra e foram descartadas pelo promotor da Infância de Porto Alegre. Era a primeira exposição de arte com temática queer da América Latina. Contava com 264 obras de 85 artistas brasileiros, mostrando mais de um século das artes plásticas e seu relacionamento com o universo LGBTQ. A exposição foi alvo de ataques em redes sociais de militantes de direita. Mais tarde, o MBL (Movimento Brasil Livre) amplificou as acusações de que a exposição fazia apologia à pedofilia e à zoofilia. O Santander Cultural (atual Farol Santander) cedeu à gritaria e cancelou a mostra sem sequer consultar o curador do evento, Gaudêncio Fidélis. "Não foi uma censura contra mim, mas contra as artes", disse o curador ao BuzzFeedNews (FARAH, 2017, n.p.). A acusação de apologia à pedofilia foi descartada pelo promotor da Infância de Porto Alegre, Júlio Almeida.

O governo atual (Governo Bolsonaro) atua de forma contrária a uma política participativa e inclusiva, pois não propõe diálogo com o setor cultural, ataca as instituições culturais e os profissionais. Apresenta uma perspectiva elitista da cultura brasileira, não representando a diversidade cultural do nosso país. Na cultura as mudanças na Lei Rouanet (MEDEIROS, 2020) realizadas nesse governo impactam diretamente no desenvolvimento dos projetos e atividades de museus que dependem de patrocínio para manterem suas portas abertas.

## 2 AS INTERFACES DO MUSEU E A DIVERSIDADE MUSEAL BRASILEIRA

A maior parte dos países têm a definição de museu com base em suas próprias legislações ou suas organizações nacionais na área da cultura. Em relação aos países que não apresentam uma legislação própria sobre museus, eles recorrem à definição do Conselho Internacional de Museus (ICOM)<sup>28</sup>.

o museu é uma instituição permanente, **sem fins lucrativos, a serviço da sociedade** e do 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 (INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS BRAZIL, 2007, n.p., grifo nosso).

Conforme esse conceito do ICOM, os museus são espaços que devem estar a serviço da sociedade, abertos aos diferentes públicos e representando o patrimônio cultural das diferentes culturas dos seus respectivos países. Os termos destacados na definição acima (sem fins lucrativos e a serviço da sociedade) atribuem aos museus o caráter de ser uma instituição aberta aos diferentes públicos e que não se destinam a gerar lucro e sim a seu caráter de utilidade coletiva, social e educativa.

A partir disso, pode-se introduzir que as instituições museológicas fazem parte de um longo processo de historicidade. Sendo assim, torna-se importante retroceder um pouco e, de forma breve, conhecer as diferentes ideias de museus e suas trajetórias ao longo da história ocidental intercalando com a diversidade museal do cenário brasileiro e suas funções museológicas.

A complexidade institucional dos museus faz com que tenhamos variadas concepções de gestão, pois dependem das coleções que guardam, do território onde estão inseridos, da sua natureza jurídica, sua missão e, também, da política cultural do regime político o qual encontram-se subordinados. Assim, podemos

---

<sup>28</sup> Uma nova definição de Museu foi aprovada durante a Assembleia Geral do ICOM, em agosto de 2022, na cidade de Praga, República Tcheca. “Um museu é uma instituição permanente, sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade, que pesquisa, coleciona, conserva, interpreta e expõe o patrimônio material e imaterial. Os museus, abertos ao público, acessíveis e inclusivos, fomentam a diversidade e a sustentabilidade. Os museus funcionam e comunicam ética, profissionalmente e, **com a participação das comunidades**, proporcionam experiências diversas para educação, fruição, reflexão e partilha de conhecimento. (INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS BRAZIL, 2022, n.p., grifo nosso)”.

refletir o quanto essa instituição secular é diversa e como foi se metamorfoseando ao longo do tempo para acompanhar as mudanças políticas, sociais e culturais em diferentes períodos até a atualidade.

Por tudo isso, inicia-se este capítulo referenciando a origem da palavra museu que vem da Grécia antiga, denominada de *Mouseion*, ou casa das musas. Eram locais reservados à contemplação e aos estudos científicos, literários e artísticos. As musas, na mitologia grega, eram as filhas de Zeus geradas com *Mnemosine*, divindade da memória. Mesmo que ainda hoje a noção de museu esteja associada à arte, à ciência e à memória, como na antiguidade, ao longo do percurso histórico ocidental o museu teve diferentes representações e definições e foi adquirindo novos significados (SUANO, 1986).

O modelo de museu como o conhecemos, hoje, uma instituição de memória aberta ao público, com o sentido de preservar e para fins de pesquisas é o resultado de um longo processo de transformações, pois as coleções dos museus foram se diversificando ao longo do tempo e, dessa forma, alterando a sua missão, o seu funcionamento e a sua administração.

Como uma instituição moderna ocidental, os museus exibem vestígios de nossa herança colonial das suas relações de poder dentro de um projeto civilizador de representação sobre o outro. Os museus são identificados como “lugares de memória” e de “conservação”. Nesse sentido, Cristina Bruno (2001) aponta os museus como instituições transgressoras e como modelo institucional preservacionista e de negociação cultural que tem sobrevivido ao longo do tempo, superando limites e dialogando com as novas demandas sociais.

A história dos museus está vinculada ao colecionismo representando essa ação de reunir conjuntos de objetos. Como coloca Pomian (1984), a coleção é qualquer conjunto de objetos naturais ou artificiais, mantidos temporária ou definitivamente fora do circuito das atividades econômicas, sujeitos a uma proteção especial num local preparado para esse fim e expostos ao olhar do público. A palavra “coleccionismo” designa um fenômeno situado de modo preciso no tempo e no espaço. Para historiadores italianos<sup>29</sup>, esse termo é utilizado para caracterizar coleções desenvolvidas entre os séculos XIV e XVIII, primeiramente na Itália e após em toda Europa (GOB; DROUGUET, 2019). A prática de colecionar objetos ou

---

<sup>29</sup> Historiadora italiana, Benedictis (2015).

coisas, armazená-los, muitas vezes, é abordada como uma cultura universal nas sociedades humanas, mas nem todos os povos possuem essa cultura do colecionismo<sup>30</sup> “com o propósito de acumular e reter os bens que são reunidos” (GONÇALVES, 2007, p. 109), pois existem distintas culturas que possuem demandas sociais e culturais diferentes em relação ao colecionismo.

Mesmo assim, as coleções, de alguma forma, servem de testemunhos e vestígios do tempo passado que hoje nos proporciona leituras sobre civilizações antigas. Neste sentido, os museus são herdeiros do colecionismo, pois muitos deles tiveram a sua origem a partir de coleções particulares, por exemplo, as coleções de arte principescas. No Brasil, podemos citar o Museu Nacional de Belas Artes, a sua origem foi formada pela coleção da pinacoteca da antiga Academia Imperial de Belas Artes<sup>31</sup>.

Ao longo da história ocidental, os museus com suas coleções se constituíram em símbolo de poder e ostentação. No Renascimento serviram como gabinetes de curiosidades, locais de estudo privados onde era reunido e classificado todo tipo de objetos, curiosidades naturais ou artificiais. Esses locais eram frequentados por estudiosos que buscavam simular a natureza em gabinetes e, com o passar do tempo, os gabinetes de curiosidades formaram coleções que foram se especializando e que passaram a constituir acervos dos museus. Nesse período, os museus eram destinados à fruição de seus proprietários e de pessoas próximas de seu círculo social, não estendendo ao público externo seu acesso. No Brasil, temos como exemplo o Museu Nacional (1818) e o Museu Emílio Goeldi (1871). Suas coleções iniciais estavam voltadas para a história natural (zoologia, botânica, mineralogia, geologia, paleontologia, a arqueologia, antropologia, etnologia) com diferentes objetos e espécimes distribuídas com referência aos gabinetes de curiosidades da Europa.

Na Europa, ainda que algumas coleções privadas fossem doadas para universidades isso não significava que estavam ao alcance do público geral, como aconteceu em 1683, na Inglaterra, com o primeiro museu público europeu o *Ashmolean Museum*, criado a partir das coleções reunidas dos lordes Tradescat e

---

<sup>30</sup> Conforme os casos da cultura Kula trobriandês e o Potlatch do noroeste americano que foi pesquisada pelos antropólogos Bronislaw Malinowski e Marcel Mauss.

<sup>31</sup> Formada pelas obras de artistas estrangeiros trazidas como material didático por Joaquim Lebreton, e acrescida das obras aqui produzidas por membros da Missão Artística Francesa como Debret, Taunay, Grandjean de Montigny, Pradier e os irmãos Ferrez, além do conjunto de obras de arte que vieram com Dom João VI, a dita Coleção Real.

Elias Ashmole, doados à Universidade de Oxford. E, também, em 1759, o segundo museu público, por obra do parlamento inglês, na aquisição da coleção de Hans Sloane<sup>32</sup> (1660-1753), que deu origem ao Museu Britânico. Essas doações presentes nessas universidades mantinham em um primeiro momento o acesso restrito a especialistas, a estudiosos e a estudantes universitários. Somente em 1820, o Museu Britânico foi aberto ao público como uma forma de rivalizar com o Museu do Louvre. Nesse tempo em que Museu Britânico estava fechado foram “adquiridos” para seu acervo a Pedra da Roseta<sup>33</sup>, do Egito, e os mármores do Partenon, da Grécia. Hoje, esses objetos e muitos outros presentes no Museu Britânico são tema da descolonização dos museus, estando em pauta a questão da repatriação de itens que foram apropriados por outras nações, como resultado de invasões, saques ou relações desiguais de poder pelo patrimônio do outro.

Em relação à abertura ao “público”, essa mudança do estatuto das coleções privadas para públicas e de propriedade do príncipe para propriedade do Estado ocorreu a partir da Revolução Francesa, ocasionou que a nobreza não seria mais a detentora absoluta das coleções, mas sim a nação, significou uma grande inovação do museu enquanto instituição pública (GOB; DROUGUET, 2019). As obras de arte que até então estavam confinadas e guardadas em palácios reais, somente ao alcance da realeza, agora deveriam ser transferidas para locais abertos ao público para instruir a nação, com o processo de “legitimação patriótica”, isto é, o acesso às obras de arte como um direito legítimo que a República proporia de forma eficaz e igualitária. A partir de então, o museu passa a ser uma “instituição-chave” passando a ser utilizada como propaganda das ideias republicanas como sendo o resultado de uma “conquista” coletiva (POULOT, 2011).

Como afirma Lúcia Lippi Oliveira (2008), os revolucionários queriam destruir as riquezas que representavam o antigo regime, então, para salvaguardar esses bens foram realizados os primeiros decretos visando à preservação dos monumentos históricos (castelos, abadias, mosteiros) que representavam grandes eventos. Os bens do clero foram colocados à disposição da nação sob a premissa

---

<sup>32</sup> Médico e presidente da Royal Society acumulou uma enorme coleção de mais de 80.000 'raridades naturais e artificiais' com uma vasta biblioteca de mais de 40.000 livros e manuscritos e 32.000 moedas e medalhas (THE BRITISH MUSEUM, 2021).

<sup>33</sup> Soldados do exército de Napoleão descobriram a Pedra de Roseta em 1799, enquanto cavavam as fundações de uma adição a um forte perto da cidade de el-Rashid (Roseta). Com a derrota de Napoleão, a pedra tornou-se propriedade dos ingleses nos termos do Tratado de Alexandria (1801), juntamente com outras antiguidades que os franceses haviam encontrado.

que era preciso devolver esses patrimônios ao povo. Dessa forma, para garantir a proteção desse patrimônio foi criada a Comissão dos Monumentos Históricos que visava inventariar, preservar e retirar de circulação esses bens mesmo sem saber onde seriam guardados.

Após alguns anos da Revolução Francesa foram criados, na França, quatro museus para a guarda dessas coleções que pertenciam à nobreza e ao clero: o Museu do Louvre (como museu da civilização), o Museu dos Monumentos (como museu da nação), o Museu de História Natural, e o Museu de Artes e Ofícios. A partir da França, o museu passa a ser uma instituição pública e aberta a todos, local de guarda dos bens retirados da esfera privada e, agora, pertencentes à esfera pública. A nova função do museu era educar o indivíduo, no sentido “pedagógico” e estimular o senso estético e afirmar a identidade nacional (OLIVEIRA, 2008).

Durante o século XIX, muitos países usaram a cultura dentro de um grande projeto de formação de uma identidade nacional homogênea, os museus foram utilizados como instrumentos para criação de identidade e do patrimônio dos Estados Nacionais. Nesse sentido, o museu (em especial os museus nacionais) foi um importante instrumento na constituição de um discurso de identidade nacional como guardião do patrimônio que pertencia à Nação por meio de objetos singulares ou grandes monumentos investidos de valor simbólico projetados para lembrar os grandes feitos históricos que autenticam e enaltecem a existência da nação. A formação dos Estados, em uma perspectiva ocidental, teria a construção da nação por meio de um sentimento de identidade e pertença de um território onde a “memória das nações”, representada pelos objetos de coleção dispostos nos museus, se constituiu fundamental para se denominar de “identidade individual ou coletiva das nações” (SCHWARCZ, 1989, p. 22). Ou seja, os museus como depositários de tudo que representava a nação. Assim como no século XIX, com as “nacionalidades” da Europa central e oriental, os países da América Latina, em primeiro lugar e, em seguida, os países da África e da Ásia, reivindicaram instituições museológicas que valorizassem sua identidade nacional.

No Brasil, com a transferência da sede da monarquia portuguesa, em 1808, teremos mudanças no âmbito social, político, econômico e cultural do país. Diferente da Europa ocidental, os museus brasileiros surgidos ao longo do século XIX, como o Museu Nacional (Museu Real), Museu Paulista e o Museu Paranaense de História Natural (atual Museu Paranaense Emílio Goeldi) foram instituições que fizeram o

papel das universidades em relação às pesquisas de cunho científico. Durante o período de 1870 a 1930, teremos o “nascimento dos museus brasileiros”, com os primeiros museus etnográficos nacionais (SCHWARCZ, 1989). Esses museus tinham como base a teoria da evolução, classificados como museus enciclopédicos, “dedicados à evolução dos seres vivos, em especial, da espécie humana” (ABREU, 1996, p. 44).

Com a chegada da família real, há a criação do Museu Real, depois Museu Nacional, no Rio de Janeiro. Foi criado<sup>34</sup> por decreto em 6 de junho de 1818, “principal instituição brasileira dedicada à História Natural” (LOPES, 1997, p. 11). Em relação ao público, somente em 24 de outubro de 1821 o Museu Nacional teve sua abertura para o público, permitindo a visita em apenas um dia da semana, como aponta a pesquisadora Maria Margaret Lopes (1997, p. 51) em sua pesquisa<sup>35</sup>:

a visita às quintas-feiras de cada semana desde às dez horas da manhã até a uma da tarde não sendo dia santo, a todas as pessoas assim, estrangeiras ou Nacionais, que se fizerem dignas disso pelos seus conhecimentos e qualidades.

Em seguida, temos a criação do Museu Paulista<sup>36</sup>, o prédio foi concebido como um memorial, ou melhor, um “palácio monumento” para celebrar a Independência. A edificação começou a ser construída durante o período monárquico do Brasil, em 1885, mas seu término ocorreu somente em 1890, já na República. Inaugurado em 1895, teve como primeiro diretor o naturalista alemão, Hermann Von Ihering, nessa fase sob sua direção de 1894 a 1916, o museu foi dedicado aos estudos das ciências naturais. Já na segunda fase passou a ser configurado como um Museu Histórico, sob a direção de Affonso de Escragnolle Taunay (diretor de 1917 a 1946).

---

<sup>34</sup> O Museu teve na sua direção entre 1820 a 1840 os seguintes diretores: Frei José da Costa Azevedo (1818-1822); João da Silveira Caldeira (1823-1837) e de Frei Custódio Alves Serrão (1828-1847) e também João de Deus de Matos como diretor interino em (1822 a 1823) e (1835-1837).

<sup>35</sup> Informação retirada de Documento localizando no Museu Nacional, n. 9, pasta 1.

<sup>36</sup> Atualmente, o Museu pertence à Universidade de São Paulo, desde 1963, a USP é responsável por sua gestão. O Plano Diretor de 1990 definiu a História da Cultura Material como a área científica do Museu e a partir disso foram instituídas três linhas de pesquisa: Cotidiano e Sociedade; Universo do Trabalho; História do Imaginário, os acervos e as exposições do Museu estão embasados por estas pesquisas.



O Museu Paraense Emílio Goeldi<sup>37</sup> localiza-se na cidade de Belém, no Pará, inaugurado em 1871, teve como idealizador Domingos Soares Ferreira Pena. Mesmo com muitas dificuldades, somente em 1891 começaria sua nova fase com o zoólogo suíço Emil August Goeldi que permaneceu na direção entre 1894 a 1907. A gestão do Museu Emílio Goeldi, durante a transição do século, teve também a direção do botânico suíço Jakob Hüber de 1907 a 1914 e da alemã Maria Emília Snethlage de 1914 a 1922, tendo sido a “primeira mulher cientista a dirigir um museu no Brasil e a trabalhar na Amazônia” (LOPES, 1997, p. 250). A direção do Museu Goeldi foi marcada por estrangeiros, o que era permitido conforme o novo regulamento do Museu redigido por Goeldi que, por sua vez, não determinava nenhum tipo de restrição à contratação de funcionários estrangeiros para o Museu, também não mencionava a necessidade de realizar concursos para atuação no Museu, apenas a exigência de diplomas de cursos superiores (LOPES, 1997).

O Museu Nacional, o Museu Paulista e o Museu Emílio Goeldi tiveram como característica comum um caráter enciclopédico, fundamentado no estudo das ciências naturais. Como afirma Ana Claudia Brefe (2005):

por localizações diferentes suas condições de criação e diversificados acervos originais, cada um deles apresentou uma orientação mais voltada para determinados ramos do conhecimento, segundo a conjuntura local. A marca comum a todos eles, sobretudo no crepúsculo do século XIX, foi a introdução dos estudos e, como desdobramento lógico, de coleções antropológicas, arqueológicas e etnográficas que se desenvolviam amplamente no país, porém, ainda essencialmente sob o modelo explicativo das ciências naturais e em conjunto com estas (BREFE, 2005, p. 52).

Já na Europa, durante todo o século XX, houve uma proliferação de museus marcada pelo período entre guerras onde os museus passaram a ser usados como instrumento de propaganda político-ideológica e de afirmação dos Estados totalitários (nazismo, fascismo). Temos como exemplo, na Alemanha de Hitler, essa apropriação ideológica os *Heimatmuseen*, como explica Soares e Scheiner (2009, p. 25)

os Heimatmuseen, foram, mais de dois mil deles, abertos na Alemanha sob o regime nacional-socialista, com o objetivo de exaltar o sangue, a terra e a raça. Estes eram museus regionais, “museus de pequena pátria”, museus-microcosmos, que valorizavam a riqueza de uma região, a antiguidade de

---

<sup>37</sup> Atualmente, o Museu Paraense Emílio Goeldi é uma instituição de pesquisa vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia e Inovação do Brasil.

uma indústria, o gênio de um personagem local; estavam destinados a marcar e a confirmar a ligação à grande pátria, ao solo nacional. Utilizados dentro da política cultural do terceiro Reich, tinham a ideologia da Alemanha nazista como base para a formação das coleções, adotando uma pedagogia que permitisse exaltar os valores do regime político da época. O objetivo maior dos Heimatmuseen era o de formar no indivíduo um estado de espírito que o ligasse indissolavelmente à pátria, que devia constituir o fundamento maior de sua vida. Focado num território pequeno, este museu exaltava a relação humana com o patrimônio local através de coleções formadas com propósitos bastante específicos. Em outras palavras, o caráter social do museu se faz presente como jamais se vira antes: sua função era a de estabelecer no indivíduo a ideia de nação a partir da sua realidade local.

No Brasil, do século XX, também foi um período em que surgiram muitos museus. Mas, somente em 1922, tivemos um museu que tratasse o tema da nação, isso ocorreu com a criação do Museu Histórico Nacional (MHN). Nesse momento, tivemos a representação da nação brasileira como base do ideólogo Gustavo Barroso, diretor do Museu por décadas. Gustavo Barroso defendia um discurso da memória nacional associado a objetos que ele criteriosamente escolhia. Esses objetos estavam relacionados à realeza. A criação do MHN foi um “divisor de águas entre os museus enciclopédicos” (ABREU,1996, p. 43). A autora Regina Abreu (1996), ao analisar o MHN, mostra que, “Barroso apregoava que se reunissem no Museu objetos de toda sorte para ensinar o povo a amar o passado” e fundamentava as bases da tradição nacional no Império (ABREU,1996, p. 49). A importância do Museu como criador de imaginários ganhou maior relevância a partir da ascensão de Getúlio Vargas na década de 1930, como veremos no capítulo três.

Em relação às primeiras ações educativas nos museus brasileiros, elas visavam converter o museu em um apêndice da escola. Esta foi a conclusão que Luciana Koptcke, Maria Margaret Lopes e Marcelle Pereira chegaram ao analisar as práticas educacionais do Museu Real (depois, Museu Nacional). As autoras mostraram que os estudantes participavam de visitas para dar continuidade às aulas que estavam sendo realizadas nas suas respectivas escolas<sup>38</sup>. De maneira muito semelhante aos países sul-americanos e Estados Unidos, o Brasil buscava fomentar valores civilizatórios de matriz europeia aos visitantes. Essa vocação do museu

---

<sup>38</sup> Um exemplo desse entendimento foi a Primeira Exposição Pedagógica no Brasil (1883) no Rio de Janeiro. Essa exposição foi entendida como uma vitrine às inovações pedagógicas no ensino brasileiro. Com o final dessa exposição, os objetos foram utilizados como base para a criação do Museu Escolar Nacional, inaugurado em 2 de dezembro de 1883. A criação dos museus em escolas estava atrelada ao método lições de coisa, que buscava a afirmação de uma educação laica e científica, na qual o empirismo era um lugar de destaque (VIDAL, 2009).

visando a formação intelectual de uma elite manteve-se nos primeiros anos da República. Agora, o Museu utilizava-se de mecanismos para a formação do cidadão republicano brasileiro, mantendo os ideários europeus.<sup>39</sup> No entanto, o entendimento de que museu e escola eram atividades complementares de ensino se manteve. A partir de 1927, com a direção de Roquette Pinto, o Museu Nacional passou por uma reforma e a assistência ao ensino da história natural se destacou dentro da instituição. Nesse momento, as ações educativas passaram a ser institucionalizadas com a criação de um setor específico: o Serviço de Assistência ao Ensino do Museu Nacional. O Serviço tinha como missão auxiliar o desenvolvimento de práticas educativas que colaborassem com o aprendizado e com o currículo escolar.

A partir dos anos 1960, novos pensamentos e movimentos contestatórios surgem no cenário internacional. Na museologia não foi diferente, surgindo novas perspectivas de atuação no campo dos museus. Como aponta o museólogo e antropólogo Soares (2006), juntamente com o surgimento de um novo pensamento na Museologia, muitos movimentos eclodiram e começaram a desestabilizar o sistema de pensamentos no setor dos museus; alguns desses movimentos eram explicitamente políticos. Movimentos por direitos civis, movimentos pela liberdade das mulheres e de várias outras minorias, na busca por identidades nacionais e locais, acompanharam movimentos nacionalistas que emergiram em países colonizados que haviam se tornado independentes recentemente; e ainda a influência de pensadores ativistas revolucionários. Assim, essas influências foram, de forma gradual, infiltrando-se nos museus.

Na museologia, a partir dos anos 1960 esse novo processo de repensar a estrutura dessas instituições inicia na França como um movimento de ruptura da visão tradicional dos museus e surge uma certa renovação com novas discussões sobre a “descolonização dos museus”. Esse movimento seria outra forma de valorização do patrimônio presente nos museus e na relação da população local com seu patrimônio.

O exemplo dessa ruptura na França ficou marcada com a primeira experiência de um ecomuseu, *Écomusée du Creusot Montceau-les-Mines*, criado em

---

<sup>39</sup> Talvez o exemplo mais destacado seja o de Benjamin Constant. Um dos grandes criadores de ideários republicanos, Constant criou o *Pedagogium*, um museu pedagógico que fomentou e produziu coleções didáticas que eram distribuídas às escolas primárias. Embora tivesse um caráter mais de centro de formação para professores do que de um museu, o *Pedagogium* permaneceu até 1919.

1974, em uma comuna da Borgonha, inicialmente denominado de Museu do Homem e da Indústria. A história de *Le Creusot* iniciou quando a cidade se tornou proprietária da antiga residência patronal dos Schneider, família que comandara na região um “império” industrial até meados do século XX (SOARES, 2015, p. 270), para criar um museu tradicional “abrigada em uma fábrica de estilo neoclássico do século XVIII” (DEBARY, 2017, p. 7).

O termo *ecomuseu* foi criado em 1971 pelo, então, Diretor do ICOM na época, Hugues de Varine-Bohan, durante a IX Conferência Geral de Museus do ICOM, realizada em Grenoble, França. A diferença dessa tipologia de museu está na forma como os membros de uma comunidade tornam-se atores do processo de formulação, execução e manutenção do mesmo, em que a população se torna o principal ator e sujeito histórico da sua narrativa. Hugues de Varine afirma que é um museu espalhado por todo território da comunidade, constituindo um “museu vivo” (GOB; DROUGUET, 2019, p. 69). É um museu onde as pessoas do próprio território são interpretadas em seu meio natural. Como discorre Soares (2019), esse local apresenta um sentimento de pertença e uma nova perspectiva museológica

Nesta abertura estava depositada não apenas uma esperança de reconquista do patrimônio local do Creusot por seus habitantes, mas também a possibilidade de uma reviravolta na museologia francesa e mundial, uma vez que os criadores da noção do “ecomuseu” viam nele uma alternativa à estrutura autoritária e elitista da museologia tradicional. A associação que institucionalizaria o ecomuseu na prática tinha assim uma autonomia relativa que lhe permitia apropriar-se do patrimônio local e utilizá-lo como bem desejassem a “comunidade” e as organizações associadas (SOARES, 2015, p. 273-274)

Assim Hugues de Varine e George Henri Rivière, referem-se à “Nova Museologia”, voltando-se para as relações da sociedade e saindo do foco das coleções, envolvendo, de forma integral, as comunidades locais no tratamento de seu patrimônio. Conforme afirma André Desvallées criador da definição de Nova Museologia

A nova museologia influenciou amplamente a museologia dos anos 1980, reunindo primeiro alguns teóricos franceses e, a partir de 1984, difundindo-se internacionalmente. Este movimento ideológico – baseado num número de precursores que, a partir de 1970, publicaram textos inovadores – enfatizou a vocação social dos museus e seu caráter interdisciplinar, ao mesmo tempo que chamou a atenção para modos de expressão e de comunicação renovados. O seu interesse estava principalmente nos novos tipos de museus concebidos em oposição ao modelo clássico e à posição central que ocupavam as coleções nesses últimos: tratava-se dos ecomuseus, dos museus de sociedade, dos centros de cultura científica e

técnica e, de maneira geral, da maior parte das novas proposições que visavam à utilização do patrimônio em benefício do desenvolvimento local (DESVALLÉES; MAIRESSE, 2013, p. 63-64).

Conforme evidencia também Alice Duarte (2013), a nova museologia aborda uma crítica em relação aos museus que foram utilizados como um instrumento a serviço das elites sociais e intelectuais. Esse movimento, mesmo se metamorfoseando, pode ser visto como um único movimento renovador, como aponta a autora. Essa nova prática dos museus se estendeu da França para outros países com diferentes experiências. Nos Estados Unidos foi denominado de museus de vizinhança; já em Portugal museus locais; no México, o projeto *Casa del Museo*; no Canadá o movimento ecomuseus em Québec; e no Brasil museus comunitários.

Diante do novo pensamento na Museologia que questionava a concepção tradicional do patrimônio, teremos o nascimento de novas formas de museus. Essa nova tendência contribuiu para o surgimento de novas definições como: “museu aberto”, “museu de vizinhança”, “museu comunitário”, “ecomuseu”, entre outros. Os museus comunitários surgem como mecanismos propiciadores de reflexão em momentos de crise, baseados na participação das populações. Nos Estados Unidos temos, como exemplo, a criação do *Anacostia Neighborhood Museum*, localizado em um bairro pobre de Washington, criado em 1967 por meio de um projeto financiado pelo *Smithsonian Institution*.

Segundo Marlene Suano (1986), a crise que gerou a criação do Museu de Anacostia estava ligada à infestação de ratos presentes nas casas que mordiam os moradores e, principalmente, as crianças. A primeira exposição abordou o tema dos ratos e como combatê-los. A segunda apresentou depoimentos das crianças que narravam sua “convivência com os ratos”. A exposição circulou por vários locais dos Estados Unidos denunciando esse fato que acabou chocando autoridades. Para Suano (1986), a reurbanização e a melhoria das condições de vida passaram a ser a espinha dorsal do Museu que, por sua vez, se transformou em modelo para outros lugares dos EUA e da Europa.

Na América Latina, teremos a criação do Museu de Antropologia do México em 1964, como sendo um exemplo dentro do tema da “descolonização museal”. A organização geral desse Museu remonta uma postura ideológica com origem na Revolução Mexicana em 1910. A arquitetura do prédio é um ponto de destaque que ocupa uma área de 80 mil m<sup>2</sup>. A parte expositiva está organizada de forma

geográfica e não cronológica, a circulação é livre e as salas pré-hispânicas são luxuosas concedendo importância a essas civilizações que, geralmente, são dadas as culturas clássicas europeias (GOB; DROUGUET, 2019).

No Brasil, tivemos, durante a ECO-92, a realização do I Encontro Internacional de Ecomuseus, realizado em maio de 1992, no Rio de Janeiro. Nesse evento estavam presentes profissionais de diferentes países, como do Canadá, da França, de Portugal e do Brasil. Nesse encontro, o Ecomuseu Santa Cruz no Rio de Janeiro foi reconhecido como essa tipologia. O Ecomuseu do Quarteirão Cultural do Matadouro de Santa Cruz<sup>40</sup> é denominado como um Museu de Território, localizado no bairro de Santa Cruz, no extremo oeste da cidade do Rio de Janeiro, está dentro de uma área de 125 km<sup>2</sup>. Foi criado em 1995 e, a partir disso, inserido na estrutura da Secretaria Municipal de Cultura do Rio de Janeiro. Esse Museu apresenta como missão: a preservação e valorização do patrimônio cultural e natural do bairro.

A partir do século XXI, teremos novas formas de representação dos museus. Aumentou-se o número de museus virtuais com as novas tecnologias aplicadas aos museus. Ainda, com a nova ordem política-econômica atual, configuram-se não somente como um museu, mas como um "museu-marca" (JONES, 2012), especialmente os dedicados à arte. Diversas instituições dessa natureza estão sendo criadas e projetadas de uma forma espetacularizada por algumas cidades no mundo. A proliferação de "museu-marca" está em conformidade com a lógica do mercado, em que o museu entra na linha do "turismo cultural", um produto cultural agregando outros interesses no qual o principal objetivo é o econômico.

As notícias sobre a criação de filiais de grandes e renomados museus têm sido recorrentes nos últimos anos. Conforme Lisbeth Gonçalves afirma, essas reportagens nos apresentam um novo museu, que surge no cenário das cidades com valores de museus/monumentos (GONÇALVES, 2001), ou simplesmente poderíamos denominá-lo como "museu marca". Fenômenos do tempo presente, a cultura museal como produto de consumo nos instiga a debater o papel dos museus no mundo contemporâneo.

A espetacularização, de um modo geral, atinge todos os níveis do museu, sejam internos ou externos e funciona como um instrumento de propaganda. Um exemplo disso pode ser percebido na forma arquitetônica dos espaços: são prédios

---

<sup>40</sup> Para saber mais, sugere-se acessar o site do Museu (ECOMUSEU, 2019).

monumentais que, por si só, já são considerados uma própria obra de arte. E, seguindo a lógica de "marca", todo arquiteto quer assinar o seu nome no museu, como mostra a notícia: “Recém-inaugurada Fundação Louis Vuitton, em Paris, atrai por sua arquitetura e pelas exposições - Localizado no Bois de Boulogne, o prédio projetado pelo arquiteto Frank Gehry recebe mostras de artistas contemporâneos” (O GLOBO, 2004, n.p.).

As notícias da inauguração deste museu veiculadas nas empresas jornalísticas faziam questão de colocar em evidência o nome da grife responsável pela sua construção, o nome do arquiteto que o projetou, bem como as características físicas do prédio: 11.700 m<sup>2</sup> de área útil; 4.500 m<sup>2</sup> de área construída; onze galerias, sendo quatro de amplos espaços e uma a céu aberto. A descrição que se seguiu nos jornais e demais mídias confirmaram a monumentalidade do prédio dessa tipologia de "museu-marca" contemporâneo.

Outros museus seguem esta linha. Um deles é a Fundação Guggenheim que possui filial em vários lugares do mundo. As filiais de Nova York, Veneza, Bilbao e Abu Dhabi são instituições frequentadas por um público composto por pessoas de grande poder econômico. Todavia, essa é a essência desse tipo de museu: um espaço elitizado e pensado, projetado e criado para o usufruto de uma classe econômica dominante dentro desta lógica mercadológica.

Neste sentido, estes locais estão dentro do contexto da indústria cultural e turística e são guiados, quase exclusivamente, pelo e para o poder econômico. A criação de uma filial do Louvre em Abu Dhabi também foi muito noticiada na imprensa:

“Obras de Van Gogh e Matisse serão exibidas no Louvre de Abu Dhabi - Museu do arquiteto Jean Nouvel deve abrir em dezembro de 2015. 300 trabalhos foram emprestados por museus franceses” (O GLOBO, 2004, n.p.).

A inauguração dessa filial recebeu muitas críticas por parte dos franceses. A crítica foi pelo uso do patrimônio pelo Estado na troca de concessões políticas, diplomáticas e comerciais com outras nações. Raymonde Moulin demonstrou toda sua contrariedade com a medida dizendo que “na França esses bens, que fazem parte do patrimônio nacional, estão definitivamente retirados do mercado” (MOULIN, 2007, p. 14).

Nos Estados Unidos isto também ocorre, mas de uma forma diferente. No referido país, as obras pertencentes a um museu podem ser colocadas à venda,

como uma forma de arrecadação de fundos. Por enquanto, essas vendas ocorrem com obras de valores menores, mas não está descartada a comercialização de grandes obras.

Esses grandes museus apresentam uma transição de foco: os museus, antes reconhecidos como locais de salvaguarda do patrimônio cultural e de transmissor de conhecimento, agora, configuram-se em espaços de lazer e de entretenimento e com objetivo de atrair grandes públicos, mesmo aqueles que nunca pensaram em visitar um museu.

Esses museus com um projeto arquitetônico muito ambicioso acabam conhecidos pela sua marca. Para Robert Jones, a marca não se traduz apenas pelo nome, pela logomarca, pelo design gráfico e nem apenas pelo marketing, mas sim por tudo que representa uma organização. Desta forma, o autor nos alerta que, nesses casos, a marca deve ser trabalhada de forma cuidadosa nas exposições, eventos e mostras de coleções abordando-a dentro de um conceito daquilo que o museu pretende representar (JONES, 2012). Em conformidade com a lógica do mercado, esse tipo de “museu-marca” também passa a ser visto como uma empresa igual a qualquer outra, na qual o principal objetivo é a massificação da atividade museológica.

No Brasil, podemos denominar como “museu-marca” o Museu do Amanhã e o Museu de Arte do Rio (MAR), ambos localizados na zona portuária da cidade do Rio de Janeiro, apresentam uma arquitetura monumental e têm como estratégia de marketing a sua marca. O MAR é um dos interlúdios que será apresentado no capítulo três, em que conheceremos com mais detalhes a sua criação e o seu modelo de gestão.

Os museus, na contemporaneidade, com sua presença monumental não necessitam ser somente um lugar de consumo da arte ou turismo, mas também um local para conhecimento, crítica da arte e pesquisa (CASTRO; CÁNEPA, 2019). O museu como um construtor de memórias e identidades também age como um “selecionador” do patrimônio. Neste processo de seleção, apresentam-se algumas implicações de escolha, refletindo-se assim as concepções políticas e ideológicas da coletividade. Ou seja, trata-se de uma delicada equação do que deve ser lembrado e do que deve ser esquecido dentro de uma política de Estado. Essa questão é fundamental para falarmos da ressignificação de acervos e monumentos presentes nesses locais.



A variedade de fenômenos museais presente ao longo da história revela a diversidade simbólica da cultura. Os museus acompanham as transformações culturais, sociais, econômicas e dialogam com as dimensões políticas, sociais e culturais da sociedade. O tema da diversidade cultural e o direito à memória é um desdobramento de um processo histórico presente nos museus como veremos nos próximos capítulos.

## 2.1 AS INTERFACES DO MUSEU: OS MUSEUS COMO UM “LUGAR DE MEMÓRIA” E REPRESENTAÇÃO DO COLETIVO

Pensar os museus como locais de representação do coletivo também é outro ponto importante para ser abordado dentro de uma política de gestão. Conforme Mário Chagas (2002, p. 69), "onde há memória, há poder e onde há poder, há exercício de construção de memória" e também há esquecimento. Pois, os museus, em sua maioria, representam por meio de suas exposições, um fato do passado por meio de suportes de memória, de forma organizada, contrariando a ordem do tempo e construindo um “tempo museal”, por meio de vestígios do passado, criando uma narrativa conforme determinado grupo acredita ser a sua história, uma representação de um tempo, pois “o passado está além de nosso alcance” (LOWENTHAL, 1998, p. 67).

Ainda que a história pareça fragmentada, as representações de continuidade temporal predominam sobre os momentos de ruptura dos acontecimentos (JEUDY, 1990). Essas representações de continuidade do tempo estão presentes nos espaços de memória sob a forma de um “congelamento” dos acontecimentos. Para Henri-Pierre Jeudy (1990), quando a memória se torna o objeto de uma gestão cultural pode produzir essa aparência de ordem, em que, em nome das identidades culturais, a memória administrada impõe-se como espelho das comunidades ideais.

Nesse sentido, o historiador Ulpiano Bezerra de Meneses (1992) aponta que um museu não pode ser apenas um memorial para evocar e celebrar a história, mas também um centro de documentação e de pesquisas, com atuação cultural e educacional que possibilite entender a organização, o funcionamento e as mudanças de uma sociedade. Atualmente, a sociedade brasileira busca uma maior

reivindicação por representatividade de diferentes comunidades e uma maior participação de diferentes públicos como veremos no capítulo cinco.

Os museus, quando atuam de forma democrática, são, ao mesmo tempo, lugares de memória e espaços de (re) elaboração e re(a)apresentação dessa memória e expressam diferentes aspectos da sociedade em que estão inseridos, relacionando os objetos expostos com o que foi produzido ou guardado por tal sociedade e, ao mesmo tempo, fazendo uma interpretação desta mesma sociedade.

Conforme Soares (2020), para uma museologia que se propõe reflexiva é preciso colocar algumas questões sobre os testemunhos materiais dentro desses espaços de representação sobre o Outro

o Outro, afinal, pode falar de si mesmo ao se automusealizar? O intelectual pode falar do Outro sem subalternizá-lo? Como produzir conhecimento e transmitir patrimônios sem reproduzir as posições hierarquizadas de sujeito e objeto? Poderiam os museus e a museologia escapar a sua colonialidade fundante? (SOARES, 2020, p. 22).

Essa questão que o autor Soares nos apresenta é importante para refletir sobre de que forma estamos gerenciando os espaços de memória. A memória, enquanto evocadora do passado, traz informações e experiências de um fato vivido, partindo do individual para o coletivo e podendo ter sua apropriação de formas diferentes.

Outra questão que os museus apresentam, como um local de preservação por excelência, é a gestão sobre o excesso de preservação do patrimônio, pois, “corresponde ao modelo institucional vocacionado à construção e à administração da memória, a partir de estudo, tratamento, guarda e extroversão dos indicadores culturais, materiais e imateriais” (SOARES, 2006, p. 5). A sociedade contemporânea, preocupada com a perda da sua história, reproduz, cada vez mais, um “lugar de memória”, como expressa Pierre Nora. E por que temos essa necessidade? Pierre Nora (1993) nos aponta que só “existe lugar de memória” porque não existe mais memória.

Os lugares de memória nascem e vivem do sentimento que não há memória espontânea, que é preciso criar arquivos, que é preciso manter aniversários, organizar celebrações, pronunciar elogios fúnebres, notariar atas, porque essas operações não são naturais. É por isso a defesa, pelas minorias, de uma memória refugiada sobre focos privilegiados e enciumadamente guardados nada mais faz do que levar à incandescência a verdade de todos os lugares de memória. Sem vigilância comemorativa, a história depressa os varreria. São bastiões sobre os quais se escora. Mas se o que eles

defendem não estivesse ameaçado, não se teria, tampouco, a necessidade de construí-los (NORA, 1993, p.13).

Na medida em que se perde a memória espontânea, caberia à sociedade criar e manter as instituições de memória como sustentáculos da identidade social, pois os “lugares de memória” daí se originam e, sem a devida “vigilância comemorativa”, a história os eliminaria (CASTRO, 2009). Qual direção se pode dar? De que memórias, de quem e para construção de quais identidades estamos trabalhando? (RODRIGUES, 2014). Essas são questões pertinentes dentro da gestão dos espaços de memória.

Maurice Halbwachs aborda em *A Memória Coletiva* (1990) que a memória individual existe sempre a partir de uma memória coletiva, sendo que as lembranças são constituídas no interior de um grupo. Como demonstra o autor, a lembrança do passado não é um ato individual de recordar, mas a relação de todo um conjunto de pessoas, lugares e grupos dos quais fazemos parte. O mesmo autor afirma que “precisamos da memória das outras pessoas para confirmar e legitimar as nossas próprias lembranças” (RODRIGUES, 2014, p. 34).

De acordo com Halbwachs.

Resulta disso que a memória individual, enquanto se opõe à memória coletiva, é uma condição necessária e suficiente do ato de lembrar e do reconhecimento das lembranças? De modo algum. Porque, se essa primeira lembrança foi suprimida, se não nos é mais possível encontrá-la, é porque, desde muito tempo, não fazíamos mais parte do grupo em cuja memória ela se conservava. Para que nossa memória se auxilie com a dos outros, não basta que eles nos tragam seus depoimentos: é necessário ainda que ela não tenha cessado de concordar com suas memórias e que haja bastantes pontos de contato entre uma e as outras para que as lembranças que nos recordam possam ser reconstruídas sobre um fundamento comum (HALBWACHS, 1990, p. 34).

Diante de todo o exposto, para Halbwachs, fica evidente que não há memória possível fora dos quadros sociais. Logo, as pessoas não estão sós com suas lembranças, pois se encontram interligadas aos quadros sociais que vivenciam em determinado grupo social (RODRIGUES, 2014).

Assim, saindo dos quadros sociais, do coletivo, e passando para o individual, os museus, por meio de suas exposições e objetos, servem como dispositivos de nossas memórias quando as narrativas presentes nesses espaços fazem parte dos contextos históricos de nossa sociedade. Os objetos expostos servem como

evocadores de nossas memórias individuais. Essas memórias são despertadas quando nos deparamos com algum vestígio material que faz alguma relação com as lembranças da nossa vivência cultural. O médico especializado em memória, Ivan Izquierdo, nos aponta que a memória é o nosso senso histórico e nosso senso de identidade pessoal (IZQUIERDO, 2002). Dessa forma, por meio das lembranças, podemos acessar nossas memórias e, assim, fortalecer nossa identidade, que é nutrida por nossas memórias.

Enfim, o museu como um lugar de preservação acaba sendo um importante mecanismo de gestão e consagração da memória e de estratégia para afirmar as identidades em crise. Porém, ao mesmo tempo em que preserva as 'identidades', acabam legitimando-as em detrimento de outras, deixando de representar determinados grupos de memória, pois não é possível preservar tudo e os processos de seleção passam por escolhas imbuídas de valor simbólico, ideológico e político.

A questão que permanece é como decidir o que será lembrado e esquecido dentro das instituições museológicas, as propaladas "guardiãs da memória e das histórias locais"? A seleção do que lembrar e esquecer faz parte do planejamento do museu e está dentro de uma política de gerenciamento de aquisição e descarte de acervos que deve estar em consonância com a missão da instituição.

É também evidenciado por Manuelina Cândido (2014) que a escolha sobre a aquisição de acervos deve acontecer de forma coletiva para evitar que a responsabilidade seja exclusivamente do diretor. Dessa forma, é importante reunir uma comissão para gerenciar essa seleção.

A discussão sobre memória e identidade é uma constante dentro dos espaços museológicos, pois esses espaços, quando gestados como locais democráticos, buscam contribuir com a formação de uma sociedade mais consciente e responsável com suas memórias e culturas.

### **2.1.1 As funções básicas do museu: conservação, pesquisa e comunicação**

O museu, sendo denominado como uma instituição de memória, tem como função básica a preservação, ou seja, salvaguardar um patrimônio que representa testemunhos históricos que contextualizam uma época, fatos, vidas e cotidianos,

refletindo, dessa forma, a sociedade do período por meio das histórias e dos bens culturais, tanto patrimônio material quanto imaterial.

As instituições museológicas, conforme Peter Van Mensch (1994; 1992), apresentam três funções básicas: a preservação, a investigação e a comunicação. Para definir o funcionamento do museu, essas funções se assimilam com a definição de Georges Henri Rivière e do ICOM, os museus fazem pesquisas, adquirem, conservam, comunicam e expõem.

A ação de preservação não constitui um fim em si mesmo, mas um meio, cujo objetivo principal é preservar a possibilidade de acesso futuro às informações das quais os objetos são portadores. Segundo Cristina Bruno (1996), os museus estão entre as principais instituições que guardam indicadores da dimensão cultural das sociedades, desta forma seus estudos possibilitam entender o perfil das sociedades que os produziram. Os museus, atuando na preservação do patrimônio cultural, contribuem com os indicadores de memória da sociedade no sentido da construção da identidade cultural. Nesse sentido, é um desafio atual pensar em construir uma política cultural que englobe um conjunto de saberes e fazeres representando um bem da coletividade para a preservação e promoção da diversidade e expressões culturais.

Outra função do museu é a pesquisa que, infelizmente, muitas vezes não é vista como essencial visto a negligência que ocorre nessas instituições e se reflete por meio do descaso do poder público que, ao não repassar recursos ou diminuir repasses a estes espaços, contribui para que os museus não sejam legitimados como espaços de produção de novos conhecimentos. Sendo assim, muitas vezes, temos manchetes de jornais sobre incêndios (TERRA, 2018) ou roubos (FOLHA DE SÃO PAULO, 2015) em espaços culturais. Os museus são locais que produzem conhecimentos científicos que partem dos estudos das coleções e dos diferentes patrimônios presentes nesses locais. Neste sentido, Maria Célia Santos (2008) também concorda que a pesquisa corresponde ao processo da construção do conhecimento, tomando como referencial o cotidiano, qualificando-o como patrimônio cultural. Conforme a autora, a pesquisa não se esgota somente com a descrição e análise dos objetos, ela serve como produto a todas as ações museológicas em processo.

A função comunicação é o canal de diálogo entre os museus e a sociedade. Esse canal ocorre por meio das exposições sejam temporárias, itinerantes sejam de

longa duração. As exposições são geradas por parte de temas que problematizam questões sobre a sociedade as quais, de forma crítica, trazem novas leituras sobre a mesma. Além disso, Marília Xavier Cury (2005) evidencia que conceber e montar uma exposição significa construir e oferecer uma experiência ao visitante. A questão é como será concebida essa experiência ao público? Ainda, segundo Maria Célia Santos (2008), a exposição é, ao mesmo tempo, produto de um trabalho interativo, criativo e de reflexão, tendo como resultado o conhecimento desenvolvido dentro de uma ação de diálogo.

Neste sentido, Cristina Bruno (2006) afirma que, nas últimas décadas, os museus têm realizado um papel importante e específico no campo da democratização da cultura, rompendo as barreiras dos seus espaços tradicionais, incentivando novos públicos, criando exposições com uma linguagem acessível e experimentando novos modelos de gestão que trabalhem em forma de redes e sistemas. Os museus de diferentes tipos (pequenos e comunitários e as grandes e complexas instituições), contribuem para a valorização da auto-estima dos indivíduos e da sociedade e também colaboram com a consciência de pertencimento.

Já Lauro Zavala (2003 *apud* CURY, 2011), por sua vez, aponta que ainda transitamos entre um modelo tradicional e um emergente na comunicação museológica. A comunicação museológica são diferentes formas de conhecimento em museus.

No **modelo tradicional** o objetivo de uma visita ao museu é a obtenção de conhecimento, e o essencial de uma exposição e/ou de uma ação educacional em museu é o conteúdo. O museu aspira a apresentar o significado e entende-se como uma janela para outras realidades. A mensagem expositiva é objetiva, e a ação educativa é uma representação clara e convincente. As formas de aprendizagem estão restritas à visão e ao pensamento e estão apoiadas na autoridade dos especialistas do museu. A experiência do público é o circuito que ele percorre na exposição e no museu. No **modelo emergente** o objetivo de uma visita pode ser múltiplo e vinculado à experiência que se propõe. O essencial de uma ação museológica é o diálogo que se produz entre a experiência da visita ao museu e o cotidiano das pessoas. A experiência de aprendizagem está relacionada à participação ativa do público ao alcançar suas expectativas ritualísticas durante a visita; ele é agente de sua própria experiência e participa sensorial, emocional e fisicamente, pois utiliza o seu corpo como elemento para a apropriação do museu. O museu é instituição na construção de uma realidade simbólica por meio do patrimônio musealizado (ZAVALA, 2003 *apud* CURY, 2011, p. 19-21, grifo nosso).

Marília Cury (2005) também coloca que podemos classificar a comunicação museológica entre comunicação *lato sensu* ou *stricto sensu*, a primeira são os artigos científicos de estudos de coleções, catálogos, material didático em geral, vídeos e filmes, palestras, oficinas e material de divulgação e/ou difusão diversos; o segundo é por meio da exposição, isto é, a principal forma dos museus se comunicarem.

O crescimento de museus e das exposições é resultado de investimentos, sejam públicos sejam privados, que permitiram o surgimento de novos serviços dedicados a diferentes grupos e públicos.

### **2.1.2 O Museu e seus diferentes públicos**

Na medida em que uma das funções do museu é a educação e a comunicação de mensagens relacionadas às coleções para o público, torna-se necessário conhecer como os diferentes grupos de visitantes percebem as narrativas emitidas nas exposições. Neste sentido, Dominique Poulot (2011) aborda que a administração coloca o público no centro dos interesses institucionais, dedicando-lhe toda uma série de serviços inéditos e sancionando uma modificação das práticas profissionais dos curadores e dos mediadores.

É nesse contexto que as pesquisas de público são importantes para avaliar a transferência da informação aos visitantes. Nesta mesma linha, Denise Coelho Studart; Adriana Mortara Almeida; Esther Valente (2003) abordam que os estudos de público vêm atraindo o interesse crescente de profissionais que atuam nos museus e se constituem, hoje, em aspecto cada vez mais relevante para o planejamento da instituição, refinando seus programas e o atendimento ao público.

Os estudos de público podem ser tanto quantitativos (catracas; roletas; contador manual; sensor eletrônico) quanto qualitativos (entrevistas, questionários; pesquisa de opinião) ou misto. Os estudos quantitativos, num primeiro momento, quantificam o número de visitantes e, depois, apresentam alguns dados sociológicos (profissão, escolaridade, faixa etária, gênero). Os estudos qualitativos trazem uma abordagem comportamental. Esse tipo de pesquisa pode informar a motivação dos visitantes. Por que razões eles decidiram visitar o museu? Outro ponto é como o visitante se desloca na exposição. Qual é o percurso que ele faz? Quais objetos contempla? Outro ponto que pode ser pesquisado é a sociabilidade, ou seja, como é

interação entre os visitantes, caso tenham ido acompanhados ou não. Isso influencia seu comportamento e a percepção do discurso da exposição? E, para finalizar, temos o estado afetivo dos visitantes e a satisfação que, também, são consideradas como abordagens importantes de serem pesquisadas pelos estudos comportamentais.

Alguns autores apresentam algumas categorias sobre os diferentes públicos presentes nos museus. O autor Coelho (1997) apresenta algumas dessas categorias: a primeira é de Aurora Leon (1988) que propõe uma divisão do público de museus de arte: especializado (pesquisadores, eruditos, artistas e críticos) culto (estudantes universitários, profissionais com nível universitário e pessoas de classes altas, mas sem escolaridade) e grande público (trabalhadores, estudantes do primário e secundário, profissionais com escolaridade média, comerciantes, artesão, etc.). A segunda é classificada como dois tipos de público que, para efeito de planejamento, é a forma mais comum dos museus apresentarem: o público organizado, são visitantes distribuídos em grupos, (escolares, turistas, terceira idade); e o público livre ou espontâneo. A terceira é a classificação por frequência nesses locais: o público frequentador (pelo menos três vezes por semana pode variar de país para país); o público eventual (uma ou duas visitas ao ano) e o não-público (pelo menos dois anos sem visitar um museu). Podemos também dividir em três grandes categorias: grande público (público escolar, público especializado); público com deficiência (acessibilidade) e público familiar e infantil.

O autor Coelho (1997) define público não como simplesmente um grupo que pratica um mesmo programa, mas sim a relação comportamental que esse grupo assume ao dividir opiniões e sentimentos sobre determinada experiência:

Público só pode ser visto como um grupo, quando considerado como [...] o conjunto de pessoas que não apenas praticam uma atividade determinada, mas diante dela assumem um mesmo tipo de comportamento, sobre ela expressam opiniões e juízos de valor consideravelmente convergentes e dela extraem sensações e sentimento análogos (COELHO, 1997, p. 323).

Já para a especialista em estudos de público Ana Rosas Mantecón (2009), o papel do público é gerado no encontro com as ofertas culturais e não preexistem a elas. Trata-se de uma posição em um contrato cultural; assume modalidades que variam historicamente, são produto da negociação desigual de pactos de consumo e vão se transformando em relação aos processos que ultrapassam o campo cultural.



Nas últimas décadas, a gestão dos museus e os diferentes temas de museus, tem se destacado, seja pelas grandes exposições, *blockbuster* seja pelas notícias sobre a criação de filiais de grandes e renomados museus que vêm atraindo um grande público. “CCBB do Rio exhibe 'Picasso e a Modernidade Espanhola'. A Mostra tem 90 peças do mestre, entre elas, esboços de 'Guernica'. As obras vieram da Espanha e são todas do período do Modernismo” (O GLOBO, 2015).

As notícias sobre as exposições das obras de Pablo Picasso no Centro Cultural do Banco do Brasil (CCBB) no Rio de Janeiro e a de Salvador Dalí em São Paulo demonstram como a indústria cultural se transformou. A notícia da Folha de São Paulo do dia 19 de outubro de 2014 não deixa dúvidas: “Exposição de Salvador Dalí em São Paulo atrai 4.300 pessoas na abertura” (FOLHA DE SÃO PAULO, 2014). As exposições espetáculos temporárias apresentam um público que se converte em “consumidores de imagens” e com a tendência de se tornarem mais passivos que ativos (RAMOS, 2006). O resultado, por exemplo, pode ser visto “em intermináveis filas de espera, esse é o preço a pagar para se sentir culto” (CAUQUELIN, 2005, p. 10).

Quando lemos essas notícias sobre o grande número de visitantes em museus em grandes exposições, temos de refletir que nem sempre o acesso aos museus foi algo natural. O processo histórico da representatividade dos museus nos mostra o quanto foi difícil garantir a entrada nesses espaços de memória cultural. E como aumentar a adesão da representatividade da diversidade cultural nesses locais de memória? As políticas públicas dentro de acordos de cooperação e novas normativas foram fatores importantes na construção dessa nova forma de participação da comunidade na sua representatividade nos museus.

A democratização do acesso a bens e espaços culturais tem sido cada vez mais discutida no cenário brasileiro. A relação dos museus com seus diferentes públicos está passando por mudanças, principalmente com a inserção da *internet*, em que os museus passaram a oferecer visitas virtuais, pesquisa às coleções por meio do acervo digitalizado, aumentando a disseminação da informação das instituições museológicas.

O público é a grande preocupação dos envolvidos nas ações que buscam levar os conhecimentos adquiridos e acumulados por meio dos objetos para a maior parte da população. Mas será que todos têm acesso a esses importantes espaços da cultura humana? Certamente, não!

Como evidencia também Myrian Sepúlveda dos Santos (2002), somos, atualmente, no Brasil, um país em que os museus são pouco frequentados, mesmo com filas enormes e com um comparecimento maciço em exposições promovidas pelos museus de arte das grandes metrópoles. Esses museus respondem às demandas sociais de educação e lazer e atraem um número cada vez maior de visitantes, tornando-se uma das práticas culturais mais populares desta virada de milênio. A autora questiona: qual o significado destas novas exposições? Elas têm sido consideradas tanto parte de um processo de democratização do acesso à arte, quanto responsáveis pela banalização da arte em sociedades cada vez mais voltadas para o consumo.

Nesse sentido, para conhecer a experiência dos públicos e não-públicos dos museus é importante a aplicação de estudos de públicos. Uma pesquisa de público que é referência nesse campo é a publicação “O amor pela arte: os museus de arte na Europa e seu público” (2003), escrito numa parceria entre Pierre Bourdieu e Alain Darbel, essa obra foi o resultado de uma pesquisa encomendada pelo setor de pesquisas do Ministério de Assuntos Culturais da França na década de 1960, para pensar políticas para a área da cultura. A partir dessa pesquisa, os autores colocam que não se pode mais seguir falando em um público geral, mas sim em públicos. Dessa forma, utilizando uma metodologia de pesquisa nova para a época, os autores conseguiram identificar quais eram os públicos dos museus de arte na Europa e demonstraram a desigualdade social no acesso à cultura e à informação. Os autores apontam que o museu pode ser o lugar de inclusão, da formação de novos públicos, da democratização do conhecimento, mas também da exclusão, do *apartheid*, entre os “cultos” e aqueles que acabam ficando à margem cognitiva. A discussão sobre a distinção social por meio da cultura é uma das questões que os autores abordam na sua pesquisa.

Os autores Bourdieu e Darbel (2003) evidenciaram o quanto a condição social permite o acesso às práticas culturais de museus de arte, demonstram que a cultura museal não é algo de privilégio natural. Ao contrário, eles expõem que para proporcionar esta prática é preciso trabalhar os meios, assim seria possível uma apropriação por um grupo maior e não exclusividade de uma classe culta e privilegiada socialmente.

Como afirma Pierre Bourdieu, a cultura é considerada como um capital cultural<sup>41</sup>, um “bem simbólico”. Esses conceitos tratados por Bourdieu aplicam-se aos grupos que detêm o poder de alguns espaços sociais por meio de estratégias de linguagem que reforçam uma distinção de classe. A cultura, para Bourdieu, além de ser uma das mais importantes formas de construção, é também uma distinção social. A democratização do público ao acesso a essas grandes exposições não garante uma decodificação das obras, pois, muitas vezes, depende do nível de conhecimento ou do lugar de onde nos encontramos socialmente.

Essa pesquisa de Bourdieu e Darbel (2003) foi importante para as políticas culturais, pois foi encomendada pelo Ministério de Assuntos Culturais na França, criado em 1959. Esse Ministério foi um marco internacional na institucionalização do campo da cultura, promovendo ações que se tornaram referência para diversos países ocidentais (CALABRE, 2007). O primeiro-ministro da cultura da França foi André Malraux, instituiu o projeto *Maison de La Culture*<sup>42</sup>, e ficou na direção do ministério durante dez anos.

Albino Rubim aponta (2013) que os dez anos de André Malraux, na direção do Ministério, confirmam um modelo de ação cultural, ou melhor, de democratização cultural, que teve como fundamentos a preservação, a difusão e o acesso ao patrimônio cultural ocidental e francês entronizado como cultura. Esse patrimônio deveria ser democratizado e compartilhado por todos os cidadãos franceses, independentemente de suas classes sociais.

Já Isaura Botelho (2001) explica que é importante diferenciar os conceitos: democratização cultural (igual acesso) e a democracia cultural (igual valor) para o planejamento de uma política cultural. Conforme a autora

para a **democratização cultural** só a cultura erudita merecia ser difundida; e bastaria o encontro entre o público e a obra para que houvesse uma adesão; e de forma diferente a **democracia cultural** tem por princípio favorecer a expressão de subculturas particulares e fornecer aos excluídos da cultura tradicional os meios de desenvolvimento para eles mesmos se cultivarem, segundo suas próprias necessidades e exigências (BOTELHO, 2001, p. 80, grifo nosso).

---

<sup>41</sup> Capital cultural indica acesso a conhecimento e informações ligadas a uma cultura específica; aquela que é considerada como a mais “legítima” ou “superior” pela sociedade como um todo. Aqueles que têm acesso a esse capital cultural, a essas informações, terão maior valor, maior “distinção”, assim como acesso facilitado a outros recursos escassos. Nesta perspectiva, o conceito de capital cultural passa a ser uma estratégia, um instrumento de poder que diferencia uma pessoa da outra, conforme sua classe social.

<sup>42</sup> Casas de cultura na França foi um projeto de democratização e descentralização cultural.

A autora Isaura Botelho (2001) também afirma que somente o acesso às instituições da cultura erudita causa uma falsa prática de democratização, pois para fundamentar uma política cultural seria necessário conhecer seus diferentes públicos, para, então, criar critérios sociais de intervenção e definição para que diferentes programas fossem criados dentro de uma política cultural e, assim, atingir o maior número de distintos grupos da sociedade. Para a autora, a democratização da cultura somente reforçou e favoreceu o público que já possuía a informação cultural, as motivações e os meios de se cultivá-las.

Os resultados de diferentes metodologias de pesquisa para diagnosticar os públicos presentes e ausentes em espaços culturais foram determinantes para que a democracia cultural pudesse organizar um espaço maior na concepção de se trabalhar as políticas culturais em variadas dimensões para diferentes públicos.

O museu, como um lugar de experiência pelas formas de interatividade, coloca o visitante no centro das preocupações e dos dispositivos. Assim, ampliando a preocupação dos museus para que tenham uma boa administração para beneficiar um maior público e oferecer serviços com qualidade ao visitante.

## 2.2 GESTÃO DOS MUSEUS

Diante da complexidade da instituição, como foi apresentado, o museu explicita suas diferentes representações ao longo da história, suas principais funções, o aumento de público e as novas demandas. Com isso, houve uma nova configuração na própria gestão dos museus. No caso brasileiro, com cerca de 3.700 museus, sendo maioria instituições públicas, a estratégia de ação da Política Nacional de Museus, criada em 2003, teve como fio condutor a gestão dos museus, assim esses locais puderam ter um norte nas suas organizações por meio do Estatuto de Museus (BRASIL, 2009). Esse marco regulatório proporcionou às próprias instituições a refletirem sobre sua finalidade e missão existencial.

Os museus, nem sempre, refletiram sobre sua administração e sobre sua função social. Como afirma Cícero de Almeida (2013), a gestão dos museus estava muito vinculada à ideia de abrigo e a conservação de coleções. Para o autor, essa ideia foi rompida a partir da década de 1970, com a Mesa Redonda de Santiago do Chile (1972), em que os museus começaram a trabalhar com a totalidade dos

problemas da sociedade e com a inclusão da diversidade das expressões culturais. Essa mudança deslocou o interesse centrado nas coleções para o sujeito da sociedade o qual está inserido.

A partir dessas transformações várias mudanças de comportamento na condução das atividades dos museus foram verificadas. No tocante à gestão, o impacto da complexidade e da diversidade do novo cenário de tendências foi particularmente determinante, obrigando os museus a adotarem métodos diferenciados de administração. Nos anos de 1980, os museus absorveram outras importantes mudanças, decorrentes das novas tecnologias de registro, armazenamento e circulação de informação; do surgimento de equipamentos mais precisos de monitoramento ambiental e de segurança, dentre outros sistemas e soluções tecnológicas; e, mais recentemente, das preocupações com a sustentabilidade socioambiental, que reforçaram ainda mais a necessidade de uma profissionalização no campo da gestão museal (ALMEIDA, 2013, p. 28).

Neste sentido, os autores André Desvallées e François Mairesse (2013) definem como conceito atual de gestão ou administração de museus na obra *Conceitos-chave de Museologia* da seguinte forma.

como a ação de conduzir as tarefas administrativas do museu ou, de forma mais geral, o conjunto de atividades que não estão diretamente ligadas às especificidades do museu (preservação, pesquisa e comunicação). Nesse sentido, a gestão museológica compreende essencialmente as tarefas ligadas aos aspectos financeiros (contabilidade, controle de gestão, finanças) e jurídicos do museu, à segurança e manutenção da instituição, à organização da equipe de profissionais do museu, ao *marketing*, mas também aos processos estratégicos e de planejamento gerais das atividades do museu (DESVALLÉES; MAIRESSE, 2013, p. 47).

Em conformidade com a lógica do mercado, o museu atual também passou a ser visto como uma empresa igual a qualquer outra, na qual o principal objetivo é a massificação da atividade museológica, centrando-se cada vez mais no número de visitantes-consumidores de cultura (DESVALLÉES; MAIRESSE, 2013).

Outro ponto que os autores André Desvallées e François Mairesse (2013) também afirmam é que a gestão dos museus acaba se confundindo com as noções de comercialização e *marketing* museológico, assim como o desenvolvimento de instrumentos comerciais pelos museus (na definição de estratégias, na tomada de conhecimento dos públicos/consumidores, no desenvolvimento de recursos etc.).

Assim, ocasionando alguns pontos conflituosos em matéria de organização da política museológica em oposição a lógica de mercado e em relação a uma lógica mais tradicionalmente regida pelos poderes públicos. O resultado tem sido o

desenvolvimento de novas formas de financiamento (diversidade de lojas nos museus, organização de atividades paralelas, parceiros institucionais etc.) e, particularmente, as questões ligadas à instauração da cobrança obrigatória de entrada, até o desenvolvimento de exposições (*blockbusters*) ou a venda de partes do acervo (DESVALLÉES; MAIRESSE, 2013).

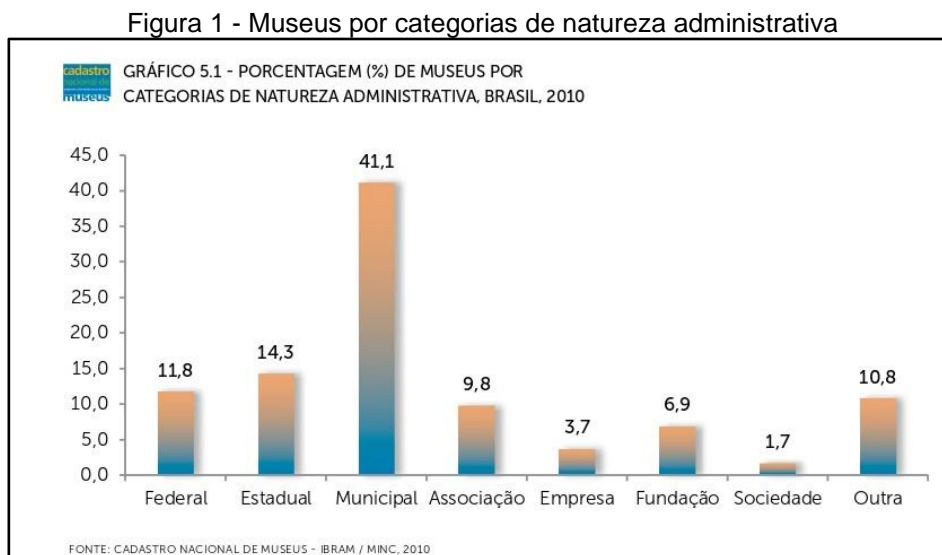
André Desvallées e François Mairesse (2013) também apontam que essas ações que, inicialmente, seriam auxiliares, acabaram afetando o desenvolvimento das principais ações dentro dos museus, ao ponto de ficarem em segundo plano, muitas vezes, as atividades ligadas à preservação, à pesquisa e, até mesmo, à comunicação. A especificidade da gestão museológica acaba se articulando com as lógicas contraditórias ou híbridas do mercado por um lado, e dos poderes públicos por outro, uma vez que ela circula entre objetos, dinheiro, doações e as ações das associações de amigos dos museus. Como equacionar essas ações dentro dos museus que têm como premissa a preservação?

Os museus apresentam diferentes tipologias e uma enorme diversidade. Diante disso, devemos analisar alguns critérios. A temática das coleções, ou suas ausências, o tamanho da instituição (museus de pequenos e de grandes portes), também temos a natureza da autoridade de tutela, o território, o sistema de funcionamento e a forma museal (GOB; DROUGUET, 2019). Todos esses critérios influenciam na forma de gestão desses locais, pois nenhum museu é igual e, dessa forma, a gestão de cada instituição também será diferente.

A gestão dos museus para seu pleno funcionamento depende do desenho de sua estrutura organizacional, da sua coleção, dos recursos humanos, de orçamentos e da sua administração. Os museus podem ter a seguinte classificação de sua gestão e financiamento conforme a organização a qual se encontram vinculados. Os *museus do governo* são geridos por entidades governamentais locais, regionais ou nacionais; os *museus privados* são museus fundados e geridos por indivíduos ou organizações privadas, possivelmente para lucro comercial; os *museus de fundações* entidades e sociedades não lucrativas (conhecidas na Inglaterra como “museus independentes”; os *museus universitários* são ligados a faculdades ou universidades e normalmente estabelecidos e mantidos para fins educativos da universidade, apesar de muitos terem um papel público importante (EDSON, 2015).

Os museus, conforme sua natureza jurídica, podem ser museus privados e museus públicos. Os museus públicos podem ser divididos na esfera federal,

estadual e municipal, sendo que o maior número de museus no Brasil corresponde à esfera municipal. Conforme o gráfico abaixo:



Fonte: Instituto Brasileiro de Museus (2010b).

No Brasil, a natureza administrativa das instituições museológicas é classificada em oito categorias principais conforme apresentadas no quadro acima e excludentes entre si: federal, estadual, municipal, associação, empresa, fundação, sociedade e natureza administrativa outra – subdividida em organizações religiosas, partidos políticos, entidades sem fins lucrativos e museus particulares (sem personalidade jurídica própria) (INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS, 2011).

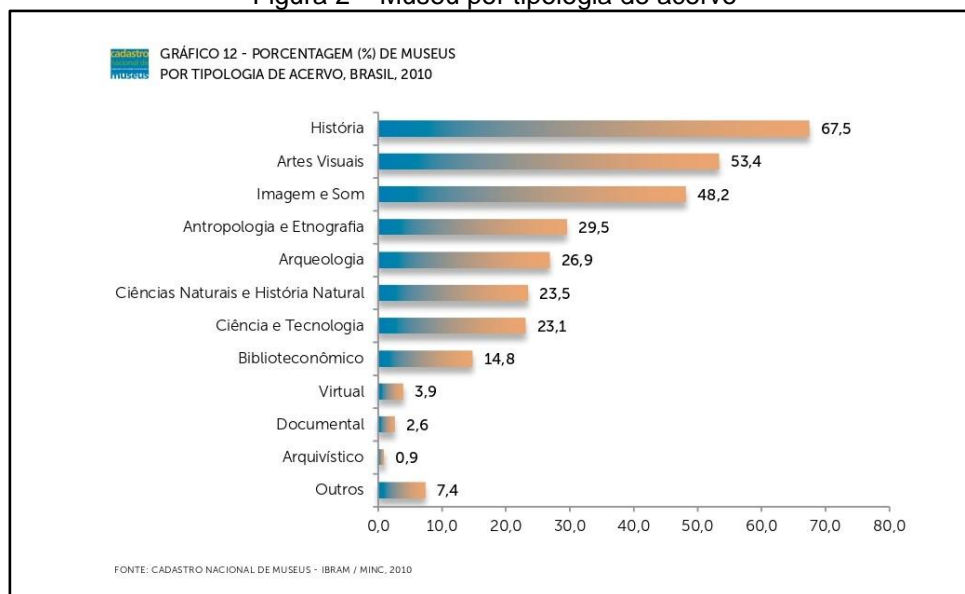
Os museus públicos podem ser criados por um decreto, lei ou portaria de criação que estabeleça a quem o museu está vinculado e seus objetivos; em alguns casos identificamos também o organograma, bem como documento que define seu estatuto jurídico e sua natureza administrativa. Dessa forma, Frey e Meier (2006) afirmam que os museus públicos se caracterizam por terem seus orçamentos financiados pelo poder público (municipal, federal, estadual).

Os museus privados demandam para sua criação documentos registrados em Cartório de Registro de Pessoas Jurídicas, sendo esses a Ata de Fundação, assinada pelo representante legal, duas vias dos estatutos, relação dos associados fundadores e dos membros da diretoria e ofício encaminhado ao Cartório solicitando o registro. O passo seguinte é o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), que

permitirá realizar transações financeiras, contratos, convênios e contratação de funcionários. Os museus privados estudam a criação de receitas adicionais para cobrir as despesas de manutenção administrativa e operacional. As receitas podem proceder de cobrança de ingressos, lojas, restaurantes, doações, patrocinadores por meio de captação de recursos, no caso brasileiro, acontece pelo incentivo fiscal via Lei Rouanet.

No Brasil, conforme a publicação “Museus em Números” (INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS, 2011), é possível traçar um panorama nacional sobre os museus brasileiros. Esses dados, até algumas décadas atrás, não eram de conhecimento da sociedade brasileira, como veremos no próximo capítulo. Sendo assim, por muitas décadas, não foi possível traçar políticas públicas para o setor museal brasileiro, em razão da falta de informações sobre suas demandas. Em relação à categoria de acervo, é possível classificar os museus em diferentes tipologias.

Figura 2 – Museu por tipologia de acervo



Fonte: Instituto Brasileiro de Museus (2010a).

Observa-se que a classificação mais comum dos acervos é de História (67,5%), seguida por Artes Visuais (53,4%) e Imagem e Som (48,2%). Há uma grande discrepância entre as três tipologias citadas e as demais, que alcançam menos da metade do índice apresentado pela tipologia predominante. Já a tipologia menos encontrada é a arquivística, conforme os dados consolidados pela pesquisa do Cadastro Nacional de Museus.



Os museus ainda também podem ser classificados da seguinte forma: como Museu de História Natural (museus de geologia e mineralogia; museus botânicos e jardins botânicos; museus de zoologia, jardim zoológico e aquários; museus de antropologia física); Museu de História, Museus Casas; Museus Tradicionais; Museus de Ciências e Tecnologia (museus de física; museus dos mares e oceanográficos; museus de medicina e cirurgia; museu de técnicas industriais), Museus de Etnografia, Museus de Folclore; Museus de Arte (museus de belas artes; museus de arte contemporânea; museus de arte moderna) Museus de Antropologia e Arqueologia; Museu de Território - Ecomuseu - Museu ao ar Livre; Museus Comunitários, Museus Casas, Museu Virtual, Museus Universitários e outros

Os museus de arte geralmente trabalham com seus acervos, temas que tratam da produção da obra, do processo histórico e das tendências das artes, abordagem biográfica, apresentação de movimentos artísticos, as características da produção artística e da fruição estética. No Brasil, na década 1940, temos o surgimento de alguns museus de Arte: Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand, mais conhecido como MASP (1947); O Museu de Arte Moderna de São Paulo (MAM/SP) (1948); Museu de Arte Moderna no Rio de Janeiro (MAM/RJ), criado em 1948, e em 1958 instalado em sua sede no parque do Flamengo; Museu de Arte Moderna de Florianópolis (1949), hoje denominado de Museu de Arte de Santa Catarina (MASC).

Os museus de antropologia, geralmente, tratam de temas relacionados a costumes, idiomas, escritas, tradições, que se referem a diferentes grupos étnicos, grupos originários, sociedades extintas. Exemplo: Museu do Índio - RJ (1953) e Museu Homem do Nordeste- PE (1979).

Os museus de ciências e tecnologias apresentam, geralmente, temas ligados ao progresso e à evolução de máquinas e equipamentos, de elementos de alta tecnologia; exploração do pensamento lógico e matemático, evolução de processos tecnológicos. Alguns exemplos: Escola da Ciência – Física (Espírito Santo); Espaço Ciência – Museu Interativo de Ciência (Pernambuco); Casa da Descoberta - (Rio de Janeiro); Casa da Ciência – Centro Cultural de Ciência e Tecnologia da UFRJ; Museu de Ciências e Tecnologia da PUCRS; Estação Ciência - USP; Catavento Cultural e Educacional (São Paulo).

Os museus de ciências naturais tratam da apresentação de espécimes em sistemas classificatórios taxonômico, da preservação e equilíbrio do meio ambiente,

comparações acerca de regiões do mundo. O Museu Paulista surgiu como um Museu de História Natural (1893-1922). Seu primeiro diretor foi o naturalista alemão Hermann Von Ihering (1894-1916) e com Affonso de Escagnolle Taunay (diretor de 1917 a 1946) passou a ser configurado como Museu Histórico. Desde 1963, o Museu Paulista pertence à Universidade de São Paulo (USP).

Os museus de história destacam determinado período, evento, personagem, que é considerado representativo para a formação social de uma comunidade. Alguns exemplos de museus históricos: Museu Paulista (1893), Museu Histórico Nacional-RJ (1922), Museu da República-RJ (1960), Museu Julio de Castilhos-RS (1903).

A partir da Nova Museologia, novas concepções de museus surgiram no Brasil e em diferentes países, são os museus de território, ecomuseus, museus comunitários e podemos distinguir algumas diferenças entre o museu tradicional e a nova museologia. Após anos 1990, denominada de museologia social ou sociomuseologia (GOUVEIA; CHAGAS, 2014), para os autores Gouveia e Chagas (2014), a museologia social não considera a negação de outras museologias, mas sim

a compreensão de que existem tendências museológicas que se alinham à espetacularização e à tentativa de homogeneizar e padronizar museus e procedimentos técnicos; e que também existem outros caminhos, outras formas de pensar e praticar a museologia (GOUVEIA; CHAGAS, 2014, p. 17).


Os museus comunitários são exemplos dessa nova concepção de modelo de funcionamento, pois o ator principal é o grupo social do museu no território onde está inserido. A própria relação do museu e o público é diferente, pois existe a participação da população local.

Essas concepções museológicas e outros fatores influenciam o funcionamento dos museus, o ambiente institucional, que restringe os tomadores de decisão em um museu. Os fatores institucionais, por exemplo, se um museu é privado ou público, influenciam muito como o museu é administrado no que diz respeito à gestão da coleção, definição de preços de bilheteria, o foco nas atividades comerciais, o aumento das grandes exposições, o diálogo com o público visitante.

Em relação à composição dos orçamentos nos museus brasileiros, conforme os dados retirados do “Museus em Números” (INSTITUTO BRASILEIRO DE

MUSEUS, 2011), abaixo podemos conhecer quais são as formas de orçamentos nos museus brasileiros.

Figura 3 – Composição de Orçamento das Unidades Museológicas

 QUADRO 2 - COMPOSIÇÃO DO ORÇAMENTO DAS UNIDADES MUSEOLÓGICAS, BRASIL, 2010	
FUNTE ORÇAMENTÁRIA	DESCRIÇÃO
Orçamento anual	Receita disponível para o exercício financeiro anual, repassada pela entidade mantenedora ou especificadas no orçamento anual.
Receitas próprias	Receitas diretamente geradas pelo museu, 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 realização de projetos culturais, inclusive aqueles provenientes 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 a realização de projetos culturais.

FONTE: CADASTRO NACIONAL DE MUSEUS - IBRAM / MINC, 2010

Fonte: Instituto Brasileiro de Museus (2010a).

Em referência aos dados que foram coletados, em 2009, registram a maior participação de recursos para os museus provenientes do orçamento anual. Em segundo lugar ficam as receitas próprias, leis de incentivo, patrocínio direto e doações, esse grupo compõem uma participação reduzida em relação às fontes de recursos para os museus (INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS, 2011).

### 2.2.1 Planejamento Museológico e Diagnóstico

O planejamento dos museus entra como uma importante ferramenta para traçar um diagnóstico do que cada instituição necessita para melhorar suas ações e atividades. O Plano Museológico também recebe diferentes denominações (Planejamento Museológico, Plano Diretor, Planejamento Estratégico etc.), mas as características são semelhantes, pois todos esses planejamentos são elaborados com a finalidade de impulsionar a gestão do museu e de integrar as diversas áreas de funcionamento, tanto no processo de requalificação de um já existente quanto em

um processo de implantação. A gestão de um museu diz respeito a todo processo de planejamento e de sua manutenção.

O plano museológico se inicia pelo processo de se buscar conhecer detalhadamente a realidade do museu, abarcando indicadores de todas as áreas de funcionamento, sistematizando e interpretando essas informações que identificarão as demandas da instituição. Esse detalhamento ocorre a partir do diagnóstico<sup>43</sup> do espaço, documento que evidenciará suas fragilidades e seus pontos fortes, embasando as demais etapas do plano (TRINDADE, 2010).

Como afirma Manuela Cândido (2013), o planejamento é central para a organização de políticas culturais, pois os museus estão, de alguma forma, concorrendo entre si por público e por recursos. A autora afirma que: “somente os museus realmente muito bons terão algum acesso a importantes auxílios financeiros” (CÂNDIDO, 2013, p. 65). Diante disso, a autora enfatiza a importância de uma cultura de avaliação e planejamento na gestão de museus.

Desse modo, “um bom Plano Museológico precisa ser estratégico, conciso, exequível e considerar todos os aspectos de uma maneira integrada” (CÂNDIDO, 2014, p. 55). Diante das diferentes denominações que o Plano Museológico recebe, uma delas é o Plano Diretor que Stuart Davies (2001) definiu a partir de três princípios básicos:

1. “Estabelecer uma visão clara...” O processo inclui consultas dentro e fora do museu para se alcançar um consenso entre todas as partes interessadas (equipe e parceiros externos) a respeito do futuro do museu.
2. “Para onde se dirige o museu.” Obtido um acordo a respeito do futuro do museu, é importante estabelecer alguns marcos, ou metas, ao longo do caminho.
3. “Como chegar até lá.” O Plano Diretor não tem a ver somente com uma visão e marcos ao longo do caminho. Inclui também “estratégia” ou como o museu irá atingir seus objetivos. Isso significa considerar a destinação e aplicação de recursos – pessoal, dinheiro e outros itens como prédios e equipamentos (DAVIES, 2001, p. 15).

A falta de planejamento na organização das instituições museológicas brasileiras tem ocasionado muitas ações negativas nesta área, uma delas é a falta de profissionais qualificados e especialistas. A falta de continuidade de existência de muitos museus acontece pelos custos de manutenção que carregam como qualquer outra instituição.

---

<sup>43</sup> Indico a leitura da tese da professora Camila A. de Moraes Wichers (2012) do curso de Museologia da (UFG) que apresenta estudos de caso sobre os graus de participação da sociedade por meio de diferentes metodologias para realizar diagnósticos.

Manuela Cândido também explicita que as razões para planejar são inúmeras e, dessa forma, a autora nos apresenta o que Lord e Market destacam como fatores que influenciam no planejamento (2007 *apud* CÂNDIDO 2013, p. 71). Em primeiro lugar, os fatores externos: aumento do número de museus, com isso, o público tem mais acesso, mas também acirra a 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 o turismo cultural; aumento dos custos relativos à segurança; declínio do suporte financeiro governamental; ascensão das cidades - onde se encontram a maior parte dos museus - como centro do poder econômico; acessibilidade digital pela internet; expectativas do público por grandes exposições. Em segundo lugar, os fatores internos: maior profissionalismo das equipes, trazendo novas ideias e novos 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.

A autora também aponta a questão da “pressão de legislações reguladoras para os museus” (CÂNDIDO, 2013, p. 72). No caso do Brasil, o plano museológico como ferramenta básica de planejamento estratégico iniciou, de forma legal, em 2006, em um primeiro momento com a portaria Normativa nº 1 - 05/07/2006, vinculado ao Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN). Em um segundo momento, com a criação do Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), em 2009, os museus que estavam sob tutela do IPHAN passaram para o IBRAM. Em consequência, foi instituído o Estatuto de Museus (Lei nº 11.904 criado em 14/01/2009), criando uma legislação própria que se estendeu para todos os museus brasileiros (públicos e privados), diferentemente da portaria do IPHAN que estava direcionada apenas para os museus federais (BRASIL, 2009).

Mesmo com a instituição dessa legislação específica para os museus e a criação de um órgão responsável pelas políticas públicas do setor museal, ainda temos alguns descompassos e embates na administração da herança patrimonial com a gestão desses espaços. Principalmente na produção do Plano Museológico,

os museus que necessitam de projetos incentivados para sua sustentabilidade financeira, por exemplo via Lei Rouanet, devem apresentar o Plano Museológico, pois é uma das exigências para que o projeto possa ser aprovado para captação de recursos na área dos museus.

No próximo capítulo apresenta-se o contexto internacional de cooperação das políticas culturais para os museus.

### 2.3 INTERLÚDIO 1: MUSEU DO APARTHEID E MUSEO DE LA MEMORIA Y DERECHOS HUMANOS DO CHILE

Dentro das diferentes formas de gerenciamento de espaços de memória, uma delas pode ser o visitante experienciar um fato histórico e político do passado. Como exemplo, apresenta-se o Museu do Apartheid que faz o visitante vivenciar como foi o *apartheid* e entender o impacto que esse sistema causou na sociedade africana. O Museu do Apartheid, localizado em Joanesburgo, na África do Sul, foi inaugurado em 2001, dedica-se à memória do sistema de discriminação racial que se tornou um marco da África do Sul de 1948 (quando o Partido Nacional, da minoria branca, foi alçado ao poder) até 1994, o ano em que o país teve suas primeiras eleições democráticas, com a eleição de Nelson Mandela como presidente da África do Sul de 1994 a 1999. Esse Museu narra a história sobre a segregação racial (POR DENTRO DA ÁFRICA, 2015), por meio de diferentes recursos expográficos (legendas, fotografias, cenários e outros) com o objetivo de conscientizar seus visitantes e promover a luta contra a discriminação racial. Na entrada do museu, o visitante recebe um bilhete que diz "entrada para brancos" ou "entrada para não brancos", e é esse ingresso que define qual porta o visitante deverá entrar no museu, se seu bilhete indica uma entrada para brancos, ele deverá entrar na porta para brancos; se indicar entrada para não brancos, deve-se entrar pela outra porta. As duas portas distintas na entrada do museu apresentam uma divisão baseada apenas na cor da pele, e isso é intencional para mostrar o quão discriminatório foi o regime de segregação racial.

Nesse sentido, outra experiência impactante é o *Museo de La Memoria y Derechos Humanos de Chile* (MMDDHH). Conforme Ricardo Brodsky (2015), diretor entre 2011 a 2016, esse Museu expõe que a sociedade chilena e o Estado têm o dever da memória, ou seja, "a responsabilidade de que a experiência desta vítima

não seja em vão, e que sirva de maneira exemplar para fortalecer a vigência de valores tais como a justiça, a sociedade, a verdade e o respeito aos direitos humanos” (BRODSKY, 2015, p. 13).

A criação do MMDDHH surgiu como um ato de Estado no sentido de reparação material e moral às vítimas que foram presas, mortas e torturadas durante a ditadura do general Pinochet. Brodsky (2015) explica que até acontecer a sua inauguração foi um longo processo com a criação de algumas comissões para a implementação de uma política pública de apoio aos memoriais. Ricardo Brodsky coloca que foi necessários três passos fundamentais:

O **primeiro** foi a construção do *Memorial del Cementerio General* em Santiago, que foi inaugurado em 1993. O **segundo**, em março de 2003, na comemoração dos 12 anos do informe Rettig, foi a assinatura de uma *Acta de Acuerdo*, entre o governo e as agrupações de *Famílias de las Víctimas*, destinado a construir obras de reparação simbólica em diversos lugares do país. O **terceiro** passo do programa foi a mensagem “ Não há amanhã sem ontem” do presidente Ricardo Lagos<sup>44</sup>, onde anunciou a criação de um fundo para implementar esta política nos anos de 2004, 2005 e 2006 (BRODSKY, 2015, p. 16, grifo nosso).

Todo esse processo culminou com a criação do MMDDHH, em janeiro de 2010, inaugurado pela presidente Michelle Bachelet<sup>45</sup>. O MMDDHH tem como missão:

dar a conhecer as violações sistemáticas dos direitos humanos por parte do Estado do Chile entre os anos 1973 e 1990, para que através da reflexão ética sobre a memória, a solidariedade e a importância dos direitos humanos, se fortaleça a vontade nacional para que *Nunca Mais* se repitam os fatos que afetam a dignidade do ser humano (BRODSKY, 2015, p. 17).

A experiência de criação do MMDDHH implica em reflexões sobre as traumáticas memórias de muitas famílias no país, para que as futuras gerações tenham conhecimento sobre esses tristes acontecimentos e que possam defender a democracia e a dignidade das pessoas.

No Brasil, não temos um museu federal referente ao tema dos anos da ditadura brasileira, o que podemos destacar como mais próximo disso são algumas ações pontuais. Nesse sentido, destaca-se a criação do “Memorial da Resistência de

<sup>44</sup> Presidente do Chile de 11 de março de 2000 até 11 de março de 2006 do Partido Socialista do Chile.

<sup>45</sup> Presidente do Chile entre 11 de março de 2006 e 2010, e assumiu novamente o cargo em 11 de março de 2014 até 11 de março de 2018 pelo Partido Socialista do Chile.

São Paulo”, inaugurado em 24 de janeiro de 2009, durante a gestão de José Serra<sup>46</sup>, sendo uma iniciativa do Governo do Estado de São Paulo. O Memorial está localizado no antigo Departamento Estadual de Ordem Política e Social do Estado de São Paulo (DEOPS/SP)<sup>47</sup> onde funcionou, nesse endereço, entre os anos de 1940 a 1983, uma das polícias políticas mais truculentas do país, principalmente durante o regime militar. O prédio, atualmente, abriga a Estação da Pinacoteca e o Memorial da Resistência. O Memorial tem como missão: a valorização e a preservação das memórias da repressão e da resistência políticas no Brasil republicano, especialmente no período da ditadura civil-militar.

A sede do Memorial é enfatizada pelos seus idealizadores como “um lugar de memória”, pois apresenta os vestígios testemunhais das atrocidades ocorridas neste local, por meio das celas que resistiram ao tempo de seu apagamento. As celas fazem parte da narrativa da exposição de longa duração expondo os testemunhos sobre o cotidiano na prisão. A gestão do Memorial da Resistência é realizada pela Associação Pinacoteca Arte e Cultura (APAC)<sup>48</sup>, criada em 1992. A APAC foi qualificada somente em 2005 como uma Organização Social de Cultura que executa a política cultural definida pelo Governo do Estado por meio da Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Estado de São Paulo.

---

<sup>46</sup> José Serra do Partido da Social-Democracia Brasileira (PSDB) foi governador de São Paulo de 1º de janeiro de 2007 até 2 de abril de 2010.

<sup>47</sup> O DEOPS/SP foi criado em 1924 para combater atos de subversão à ordem instituída pelo Estado republicano, teve diferentes endereços e entre 1940 e 1983 fixou-se onde hoje está localizada a Estação Pinacoteca e o Memorial da Resistência.

<sup>48</sup> Além do Memorial da Resistência a APAC também é responsável pela gestão da Pinacoteca de São Paulo, da Pinacoteca Luz e da Estação Pinacoteca.



### 3 POLÍTICAS DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL DE MUSEUS

#### 3.1 O PAPEL DA UNESCO E DO CONSELHO INTERNACIONAL DE MUSEUS (ICOM)

Em relação ao contexto internacional na década de 1940, pós Segunda Guerra Mundial temos a criação da Organização das Nações Unidas para Educação, a Ciência e Cultura (Unesco) e do Conselho Internacional de Museus (ICOM), esses dois órgãos internacionais tiveram importante impacto na consolidação de políticas públicas museais no Brasil e no mundo. No âmbito internacional, a área museológica está estruturada em marcos legais e documentos estruturantes que são frutos de reuniões internacionais de profissionais e instituições atuantes no campo dos museus.

A Unesco foi criada em 1945, com o propósito de realizar um trabalho sistemático de cooperação para a educação, ciência e a cultura. As diferentes dimensões da cultura começaram a ser fortalecidas no período pós Segunda Guerra Mundial com a criação da Unesco que tomou para si a missão de proteger o patrimônio mundial.

Além da Unesco, como órgão internacional, existe o ICOM, criado em 1946, por e para profissionais de museus. O ICOM é uma Organização não-governamental que mantém relações formais com a Unesco, executando parte de seu programa para museus, tendo *status* consultivo no Conselho Econômico e Social da Organização das Nações Unidas (ONU). Um dos cofundadores e primeiro secretário-geral do ICOM foi Georges Henri Revière, de 1948 a 1966, que desempenhou um papel fundamental na renovação museológica e Hugues de Varine-Bohan, seu sucessor até 1975.

O ICOM é uma associação profissional sem fins lucrativos, financiada, predominantemente, pela contribuição de seus membros, por atividades que desenvolve e pelo patrocínio de organizações públicas e privadas. Sua sede é junto à Unesco em Paris (França) e sua diretoria é composta por um Presidente, um Vice-presidente e um Conselho Executivo, integrado por membros eleitos nas Assembleias que se realizam nas Conferências Gerais. Seu Conselho Consultivo é integrado por representantes dos Comitês Nacionais, dos Comitês Internacionais e das Organizações Regionais.

O ICOM, trienalmente, realiza a Conferência Geral do ICOM, na América do Sul já ocorreram duas edições, a primeira, em 1986, na Argentina, Buenos Aires; e a segunda ocorreu em 2013, no Brasil, Rio de Janeiro, com o tema Museus (memória + criatividade) = mudança social. Os membros do ICOM participam de atividades de 117 Comitês Nacionais e 31 Comitês Internacionais<sup>49</sup>. Destaca-se o Comitê Internacional de Museologia (ICOFOM)<sup>50</sup>, criado em 1977, que atua na parte de pesquisas em relação a teoria da Museologia.

Entre 1960 e 1970, o ICOM conduziu as novas exigências em relação ao papel social dos museus e do patrimônio, por meio de conferências e publicações de diversos documentos resultado dos encontros dos seus respectivos comitês. Na França, a partir dos anos 1970, iniciou uma grande crítica em relação ao papel social dos museus denominados tradicionais. As discussões do que se denominou de “nova museologia” teriam iniciado em Grenoble, na França, em 1971, durante a 9ª Conferência Geral do ICOM apresentando o tema a “o Museu a serviço dos Homens, hoje e amanhã” e a “dimensão política do conceito de museu” (SOUZA, 2020, p. 4). Georges Henri Rivière teria sido um inspirador ao explicar a interdisciplinaridade nos museus e apresentou o ecomuseu como “um novo sistema cultural e social”.

---

<sup>49</sup> Os comitês internacionais estão divididos em: **AVICOM** - Comitê Internacional para o Audiovisual, Novas Tecnologias e Mídias Sociais; **CAMOC** - Comitê Internacional para as Coleções e Atividades de Museus de Cidades; **CECA**- Comitê Internacional para a Educação e Ação Cultural; **CIDOC** - Comitê Internacional para a Documentação; **CIMCIM** - Comitê Internacional para os Museus e Coleções de Instrumentos Musicais; **CIMUSET**- Comitê Internacional para Museus de Ciências e Tecnologia; **CIPEG** - Comitê Internacional para a Egíptologia; **COMCOL** - Comitê Internacional para o Desenvolvimento de Coleções; **COSTUME** - Comitê Internacional para os Museus e Coleções de Vestuário; **DEMHIST** - Comitê Internacional para os Museus de Casas Históricas; **GLASS** - Comitê Internacional para os Museus e Coleções de Vidro; **ICAMT** - Comitê Internacional para Arquitetura e Técnicas de Museus; **ICDAD** - Comitê Internacional para Museus e Coleções de Artes Decorativas e Design; **ICEE** - Comitê Internacional para o Intercâmbio de Exposições; **ICFA** - Comitê Internacional para Museus e Coleções de Belas Artes; **ICLM** - Comitê Internacional para Museus Literários; **ICMAH** - Comitê Internacional para Museus e Coleções de Arqueologia e História; **ICME** - Comitê Internacional para Museus de Etnografia; **ICMEMO** - Comitê Internacional de Museus de Memoriais em Homenagem às Vítimas de Crimes Políticos; **ICMS** - Comitê Internacional para Segurança de Museus; **ICOFOM** - Comitê Internacional para Museologia; **ICOMAM** - Comitê Internacional para Museus e Coleções de Armas e História Militar; **ICOM-CC** - comitê para a Conservação; **ICOMON** - Comitê Internacional para Museus de Valores e Bancos; **ICR**- Comitê Internacional para Museus Regionais; **ICTOP** - Comitê Internacional para Treinamento de Pessoal; **INTERCOM** - Comitê Internacional sobre Administração; **MPR**- Comitê Internacional para Marketing e Relações Públicas; **NATHIST** - Comitê Internacional para Museus e Coleções de História Natural; **UMAC** - Comitê Internacional para Acervos e Museus Universitários.

<sup>50</sup> Comitê Internacional de Museologia do Conselho Internacional de Museus foi fundado em 1977 por iniciativa de Jan Jelínek, a fim de promover a pesquisa e o pensamento teórico no mundo dos museus.

O museólogo holandês Peter van Mensch aponta que o termo “nova museologia” está integrado às mudanças de papel dos museus em relação à educação e à sociedade e teria sido monopolizado por duas organizações a Nova Museologia e Experimentação Social (MNES) criada em 1982 e o Movimento Internacional para uma Nova Museologia (MINOM) criado em 1984, sendo institucionalizado no Canadá, em Quebec.

Neste sentido, Manuelina Maria Duarte Cândido (2002) explicita que a nova museologia não é outra em contraste com a antiga, e sim um modelo metodológico de interação entre patrimônio cultural e sociedade. Nesta perspectiva, o público é agente das ações de preservação e comunicação patrimonial e o processo é trabalhado como educacional, por ser transformador.

No encontro, em 1983, do ICOFOM, em Londres, o tema foi, “Museus, território, sociedade: novas práticas, novas tendências”, onde Vinos Sofka<sup>51</sup> propôs discutir aspectos relacionados à ecologia e aos ecomuseus e práticas para debater as atividades desse museu. Neste evento, foi “rejeitado o reconhecimento de todas as práticas que não se enquadrassem no quadro museológico instituído” (DUARTE, 2013, p. 109). Diferentemente do que aconteceu em Oaxtepec, no México, em 1984, quando foi redigida a “Declaração de Oaxtepec”, em que foram registrados os princípios que deveriam orientar as ações para uma nova museologia adotada pelos modelos alternativos de museus que surgiam em diferentes países: os ecomuseus, os museus comunitários, etc. Conforme Judite Primo (1999), esse documento é considerado indissolúvel a relação: território-patrimônio-comunidade, apresentando como essencial o diálogo e a participação comunitária, evitando o monólogo do técnico especialista.

Em 1984, também foi produzida a “Declaração de Quebec” que teve o reconhecimento da “Nova Museologia”, durante o I Atelier Internacional Ecomuseus/Nova Museologia. Mas, somente no ano seguinte, em 1985, no II Encontro Internacional “Nova Museologia/ Museus Locais”, em Lisboa, que a comunidade museológica reconheceu, de forma oficial, o Movimento Internacional

---

<sup>51</sup> **Vinos Sofka** foi museólogo e, entre 1983 e 1989, o presidente que estruturou o Comitê Internacional de Museologia do ICOM, o ICOFOM. Ele criou a base intelectual e estrutural para o estudo da **filosofia museológica e do fenômeno museológico**, permitindo que a Museologia se tornasse tema internacional de estudo. Sofka atingiu alcance internacional ao envolver sistematicamente **profissionais de museus e professores em estudos de Museologia e de práticas museais** em todos os continentes e além das fronteiras políticas, propondo discussões para os principais pensadores da Museologia através de simpósios anuais e publicações (HISTÓRIA DA MUSEOLOGIA, 2022).

para uma Nova Museologia (MINOM) e, dois anos depois, foi reconhecida como instituição filiada ao ICOM. Com esta mudança de paradigmas, surgiu o Movimento da Nova Museologia, cujo conceito é apresentado como mote a partir das discussões da Declaração de Quebec (1984). Conforme Alice Duarte nos apresenta sobre as discussões da Nova Museologia:

A Declaração do Quebec começa por estabelecer relação entre o movimento da nova museologia e a Mesa Redonda de Santiago do Chile, destacando a importância da afirmação da função social do museu. Prossegue depois com a sistematização dos princípios do movimento, afirmando a necessidade de ampliar as tradicionais atribuições do museu e de integrar as populações nas suas ações, especificando também que a nova museologia abrange a “ecomuseologia, a museologia comunitária e todas as outras formas de museologia ativa”. Em termos de resoluções, o documento termina convidando a comunidade internacional a reconhecer o movimento e a aceitar todas as novas tipologias existentes de museu, apelando à criação de estruturas internacionais permanentes que possam assegurar o seu desenvolvimento (DUARTE, 2013, p. 107).

Desta forma, o museu deixa de ser visto apenas como um local de guarda de coleções e amplia o seu interesse do objeto para o sujeito e a sociedade a qual ele pertence, valorizando a cultura não apenas como traço de erudição, mas como marca da trajetória humana e da transformação contínua da realidade (ALMEIDA, 2013).

Conforme Myrian Sepúlveda dos Santos (2014), ao longo do século XIX, os museus eram vistos pelo público como construções perenes, quase sagradas, apesar de estarem sendo criados naquele período e de acordo com as disputas políticas da época. A autora, ainda, destaca “os museus que foram criados concomitantes à criação dos estados nacionais, a partir do século XIX, estiveram associados à preservação de objetos do passado (SANTOS, 2014, p. 61).

Ao analisar os museus, Tereza Scheiner (2005) evidencia que o museu tem de ser visto como um fenômeno que está sempre em processo

Pensar o Museu na atualidade implica admitir a sua face fenomênica, capaz de assumir diferentes formas e apresentar-se de diferentes maneiras, de acordo com o sistema simbólico de cada sociedade. O Museu não é uma coisa única, mas o nome genérico dado a um conjunto de manifestações do indivíduo e das diferentes coletividades (SCHEINER, 2005, p. 95).

Diante das novas inquietações da sociedade, em 1984, o ICOM encontrou-se diante de uma questão interna a ser resolvida, se integraria ou não os

movimentos novos, que buscavam espaço. Então, a Museologia Tradicional se encontrou com a Nova Museologia. Para essa concepção de museu compreendia, de forma ampla, a noção de patrimônio, dito “patrimônio total”, que, segundo Mathilde Bellaigue, abrangia “as paisagens, sítios, edificações, bem como os objetos que são portadores de história ou de memória” (CERÁVOLO, 2004, p. 260. Dentro desta proposta, os museus se dessacralizariam, se socializarem e se envolveriam com a população ou comunidade. Para Waldisa Rússio<sup>52</sup>, que era a favor desta concepção, os museus não deveriam ser feitos para a comunidade, mas com ela.

Em 1992, na Venezuela, em Caracas, ocorreu o seminário “A Missão dos Museus na América Latina Hoje: Novos Desafios”. Os seus participantes apresentaram os seguintes aspectos como prioritários para o desafio da relação do museu na América Latina: museu e comunicação, museu e patrimônio, museu e liderança e museu e recursos humanos. O documento produzido neste seminário inscrito no Programa Regular de Cultura da Unesco foi a “Declaração de Caracas”. Esta Declaração coloca como lamentável a carência de uma política cultural coerente que transcenda a temporalidade e garanta a continuidade das ações. Entre os desafios apresentados destacam-se suas recomendações apresentadas na Declaração de Caracas (1992) sobre *museu e gestão*.

Nesse sentido, as recomendações firmadas na parte de *museu e gestão* foram: que o museu defina, claramente, a missão que lhe compete na sociedade; que o museu apresente a estrutura organizativa de acordo com seus requerimentos funcionais, delineada segundo as concepções gerenciais aplicáveis a casos particulares, e que se estabeleçam mecanismos de avaliação permanente; que os planos e programas elaborados com instrumentos de planejamento moderno estejam baseados em um diagnóstico das necessidades dos museus e da sociedade na qual está imerso, e que a realização de tais planos e programas considere as necessidades prioritárias do museu e defina objetivos e metas a longo,

---

<sup>52</sup> Waldisa Rússio (São Paulo, SP, 1935 – São Paulo, SP, 1990). Museóloga e professora, em 1959, formaram-se em Direito pela Universidade de São Paulo (USP). A partir de então, passou a se envolver com a gestão de questões culturais do Estado, o que resultou em sua relação com a prática museal a partir da década de 1970. Reconhecida como uma das personalidades mais influentes no desenvolvimento do pensamento teórico da Museologia e de sua consolidação como campo disciplinar no Brasil. Ela trabalhou, a partir de 1957, como funcionária pública estadual exercendo funções diversas e participando no âmbito de reformas administrativas, ao mesmo tempo em que contribuiu para consolidar o ensino de Museologia e a regulamentação da profissão no país. Membro do ICOFOM, a partir do início dos anos 1980, ela contribuiu ativamente com as reflexões sobre o campo científico da Museologia (HISTÓRIA DA MUSEOLOGIA, 2022).

médio e curto prazo; que o museu, em sua necessidade de gerar recursos, determine políticas claras de autofinanciamento, e que também recorra a organismos nacionais e internacionais, públicos e privados que lhe permitam executar projetos; que se elaborem projetos atrativos para as empresas privadas interessadas em investir no setor cultural, sem alterar a missão do museu; que se promovam políticas culturais coerentes e estáveis que garantam a continuidade da gestão do museu; que se consiga uma boa comunicação com os setores do poder da sociedade, com a finalidade de obter apoio para a gestão do museu; que se utilizem estratégias tanto de mercado - para conhecer o usuário - como também de sensibilização da opinião pública; que se implementem cursos internacionais de capacitação em gestão de museus; e que se tomem em conta os princípios éticos que devem guiar sempre a gestão dos museus.

O Seminário na Venezuela destacou a nova dimensão do museu na América Latina como sendo o protagonista de seu tempo e na parte de gestão convoca os trabalhadores do museu e, em particular, os seus diretores, para a responsabilidade de enfrentar com êxito a dinâmica da mudança e preparar-se para a forma do museu compreender o homem e as suas relações, já recomendando uma forma de cooperação internacional em cursos de capacitação na área de gestão dos museus.

No âmbito da Museologia latino-americana, foi criado o Subcomitê Regional do ICOFOM para a América Latina e Caribe (ICOFOM LAM), organizado por Nelly Decarolis (Argentina) e Tereza Scheiner (Brasil), que formaram, planejaram e programaram um grupo de trabalho, em novembro de 1990, no Rio de Janeiro, Brasil, para a implementação do grupo regional ICOFOM LAM com o objetivo de promover e documentar os estudos sobre Teoria Museológica na América Latina e no Caribe, permitindo, desta forma, maior participação e produção dos membros na América Latina nas atividades e nos trabalhos do Comitê, por meio de discussão acadêmica, publicações e intercâmbio profissional.

No âmbito internacional, é possível perceber diferentes grupos construindo diferentes discussões no campo dos museus por meio de encontros, declarações e parcerias.

### 3.2 NO ÂMBITO DA AMÉRICA LATINA – MESSA REDONDA DE SANTIAGO DO CHILE

Em relação aos museus e às suas políticas na América Latina, existe um capítulo dessa história que se torna fundamental abordar. É o evento *Mesa Redonda de Santiago do Chile*. O contexto desse evento foi um marco sobre as discussões do papel social dos museus. No início dos anos de 1970, vivia-se um período de ditaduras e regimes autoritários na América do Sul, com exceção do Chile, um país democrático e socialista presidido por Salvador Allende. Nesse contexto, ocorreu o encontro da Museologia, intitulado *Mesa Redonda de Santiago de Chile*, foi um marco nas discussões sobre o papel social dos museus, com o título “O papel do Museu na América Latina de Hoje”.

A mesa-redonda de Santiago de Chile aconteceu entre os dias 20 e 31 de maio de 1972, em Santiago, durante o governo de Salvador Allende (eleito democraticamente em 1970 pela União Popular), organizada pela Divisão de Museus da Unesco e pelo ICOM. As discussões ocorreram na sala de reuniões do escritório Regional da Unesco para Educação na América Latina e no Caribe. A mesa teve a participação de diferentes especialistas latino-americanos como da Costa Rica, Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, El Salvador, Equador, Guatemala, Panamá, Peru e Uruguai. Esse encontro representou um grande marco nas discussões para a museologia no que se refere à América Latina, pois o desafio foi pensar o museu como uma instituição a serviço da sociedade e como parte da formação da consciência da comunidade em que integra.

Alan Trampe (2012) informa que no encontro internacional Mesa Redonda de Santiago do Chile (1972), as reivindicações da nova perspectiva sobre a museologia estavam presentes nesse encontro. Essa colocação é evidenciada nos registros abordados pelos participantes: “sonham com museus permeáveis e translúcidos que favoreçam o reencontro com as comunidades por meio de uma comunicação calcada no diálogo e inclusiva” (TRAMPE, 2012, p. 103).

José do Nascimento Júnior (2012) explica que a Mesa Redonda de Santiago do Chile reuniu um grupo de profissionais de museus, atendendo a uma convocação da Unesco para discutir a importância e o desenvolvimento do museu no mundo contemporâneo, em um formato de mesa-redonda, em que estavam presentes a área dos museus e a do desenvolvimento econômico e social. Esse grupo criou dois novos conceitos: o de museu integral e o de museu como ação (IBERMUSEUS, 2012).

O conceito de “museu integral”<sup>53</sup> indicava a necessidade de se integrar os problemas da sociedade com a inclusão da diversidade das expressões culturais nos museus, ou seja, o museu integral como ação, como um instrumento a serviço da sociedade e envolvido na solução de seus problemas.

Desta forma, a comunidade (representantes de diferentes museus, educadores, sociólogos e cientistas) de especialistas da área museológica promoveu a noção de um museu integral e integrado que reunia uma visão de conjunto de seu meio material e cultural. A partir dessa mesa-redonda, a perspectiva de trabalhar os museus a serviço da sociedade aumentou.

Quando o museu adota a perspectiva de trabalhar com a comunidade e o território passa a crescer como espaços e como agente de fenômenos de afirmação de segmentos sociais, podendo-se perceber isto por meio das diferentes tipologias de museus existentes, como comunitários, ecomuseus, museus de território, museus locais, museus de resistência, museus populares, étnicos, temáticos, museus de direitos humanos e além dos museus tradicionais. O museu, como uma ferramenta política e social utilizada para inclusão de identidade e cidadania para garantir o direito à memória dos grupos e movimentos sociais, é um instrumento com potencial para fortalecer a percepção crítica e reflexiva da realidade social de cada país.

O documento resultante do encontro ressaltou a importância dos museus no mundo contemporâneo, sua contribuição para os planos educativos e de desenvolvimento social, configurando-se em um marco da museologia social e em referência para as políticas públicas na América Latina, marcando o avanço da área de museus na região em termos de institucionalização e de cooperação.

### 3.3 O INGRESSO DAS POLÍTICAS CULTURAIS NO MERCOSUL

Nos países da América Latina, o tema das políticas públicas para a cultura ingressou de forma mais significativa na agenda de discussões dos países no final dos anos 1990<sup>54</sup>. Entendendo a cultura como elemento fundamental para a

---

<sup>53</sup> Cf.: Nascimento Júnior, Trampe e Santos (2012)

<sup>54</sup> Reunión de Ministros y Responsables de Cultura de los países iberoamericanos (Salvador de Bahía, Brasil, 9 y 10 de julio de 1993); Reunión Informal de Ministros y de Responsables de las Políticas Culturales en Iberoamérica (Madrid, España, 25 y 26 de junio de 1997); Encuentro Iberoamericano de Ministros de Cultura (Isla Margarita, Venezuela, 20 y 21 de octubre de 1997) e III Reunión de Ministros y Encargados de Políticas Culturales de Iberoamérica (La Habana, Cuba, 10 y 11 de junio de 1999) (ORGANIZACIÓN DE ESTADOS IBEROAMERICANOS, 2022).



integração regional, as nações do bloco do Mercado Comum do Sul (MERCOSUL) criaram, em 1998, o MERCOSUL Cultural<sup>55</sup>, com o objetivo de estimular o debate e fortalecer a área, os pontos destacados nesse encontro visavam estimular o intercâmbio de políticas culturais, o desenvolvimento de estudos, a integração de sistemas de informação e estatística, a promoção de intercâmbios técnicos e artísticos, a gestão do patrimônio cultural e a valorização da memória social e da diversidade cultural.

Embora definidas as diretrizes gerais do Mercosul Cultural, somente anos mais tarde se discutiu um plano político para o setor museológico no âmbito do Mercosul. Em 19 de setembro de 2005, em Buenos Aires, na Argentina, ocorreu a Jornada los Museos y la Política de Mercosur, onde se ressaltou a dimensão dada à política de museus dos países do bloco<sup>56</sup>.

A Jornada tinha como objetivo aprovar uma agenda de trabalho para articular um plano estratégico para a integração dos museus da região, a “Declaração de Buenos Aires para os Museus do Mercosul” apresentou os aspectos essenciais a serem trabalhados: os museus do século XXI; Governabilidade e Gestão; Interpretação e Proteção dos Bens Culturais; Prevenção contra o tráfico ilícito de Bens Culturais; Circulação de Bens Culturais; Comunicação e Acessibilidade ao Patrimônio; e Política(s) Nacional(ais) de Museus.

Em 23 de novembro de 2012, ocorreu em Brasília a XXXV Reunião de Ministros de Cultura do Mercosul. Nesse encontro foi apresentada a proposta da criação do Programa MercoMuseus, que, por sua vez, propôs a reunião das instituições e dos profissionais de museus dos países do Mercosul em um esforço continuado para o aperfeiçoamento de suas ações e o desenvolvimento de políticas públicas para a cultura, com vistas a estimular a integração sul-americana pela aproximação entre culturas<sup>57</sup>.

### 3.4 CARTA CULTURAL IBERO-AMERICANA

---

<sup>55</sup> O Mercosul Cultural é constituído pela Reunião de Ministros da Cultura (RMC), entidade máxima do setor, e conta com uma Secretaria, um Comitê Coordenador Regional (CCR), onde se reúnem representantes dos Ministérios de Cultura para articular a agenda do setor e três Comissões especializadas, entre elas, a de Patrimônio Cultural (CPC); a de Diversidade Cultural (CDC); e a de Economia Criativa e Indústrias Culturais (CECIC).

<sup>56</sup> Além dos países membros, este encontro contou com a presença do Chile, país associado ao Mercosul.

<sup>57</sup> IBRAM (2012).

Seguindo as estratégias de cooperação, em 2006, a Carta Cultural Ibero-americana, a qual a “Declaração de Salvador” de 2007 adota suas referências, reconhece a Ibero-américa como um complexo sistema composto por um patrimônio cultural tangível e intangível comum, diverso e excepcional, cuja promoção e proteção são indispensáveis.

A redação desse documento “Carta Cultural Ibero-americana”<sup>58</sup> resultou no favorecimento de uma maior articulação e melhor cooperação entre os países da região ibero-americana. A partir deste encontro, criou-se um projeto político de grande proporção com o objetivo de promover a valorização da cultura como meio de relação e integração, como fator de desenvolvimento e como estratégia para uma governança global equilibrada. Reconhecendo a diversidade cultural como uma grande riqueza, este documento encontra-se em diálogo com a *Convenção sobre a Proteção e Promoção da Diversidade de Expressões Culturais* (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E CULTURA, 2005). A Carta Cultural tinha os seguintes fins:

1. Afirmar o valor central da cultura como base; 2. Promover e proteger a diversidade cultural; 3. Consolidar o espaço cultural ibero-americano; 4. Facilitar os intercâmbios de bens e serviços culturais; 5. Incentivar laços de solidariedade e de cooperação; 6. Fomentar a proteção e a divulgação do patrimônio (CARTA CULTURAL IBERO-AMERICANA, 2006, n.p.).

Neste sentido, a Carta reafirmou a importância dos instrumentos adotados no âmbito da cultura para o fortalecimento e a ampliação do intercâmbio cultural, realizado por parte da Unesco, enunciados na “Declaração sobre a Diversidade Cultural” (2001) e na Convenção sobre a Proteção e Promoção da Diversidade das Expressões Culturais” aprovada na cidade de Paris (2005), durante a XXXIII Conferência Geral da Unesco, em especial seus artigos 12,13, 14:

**Artigo12-Promoção da Cooperação Internacional** – As Partes procurarão fortalecer sua cooperação bilateral, regional e internacional, a fim de criar condições propícias à promoção da diversidade das expressões culturais: (a) facilitar o diálogo entre as Partes sobre política cultural; (b) reforçar as capacidades estratégicas e de gestão do setor público nas instituições públicas culturais, mediante intercâmbios culturais profissionais e internacionais, bem como compartilhamento das melhores práticas; (c) reforçar as parcerias com a sociedade civil, organizações não-

---

<sup>58</sup> A XVI Conferência Ibero-Americana de Chefes de Estado e de Governo ocorreu em novembro de 2006 em Montevideú, Uruguai.

governamentais e setor privado, e entre essas entidades, para favorecer e promover a diversidade das expressões culturais; (d) promover a utilização das novas tecnologias e encorajar parcerias para incrementar o compartilhamento de informações, aumentar a compreensão cultural e fomentar a diversidade das expressões culturais; (e) encorajar a celebração de acordos de co-produção e de codistribuição. **Artigo 13-Integração da Cultura no Desenvolvimento Sustentável:** As Partes envidarão esforços para integrar a cultura nas suas políticas de desenvolvimento, em todos os níveis, a fim de criar condições propícias ao desenvolvimento sustentável e, nesse marco, fomentar os aspectos ligados à proteção e promoção da diversidade das expressões culturais. **Artigo 14 – Cooperação para o Desenvolvimento:** As Partes procurarão apoiar a cooperação para o desenvolvimento sustentável e a redução da pobreza, especialmente em relação às necessidades específicas dos países em desenvolvimento, com vistas a favorecer a emergência de um setor cultural dinâmico (UNESCO, 2006, n.p., grifo nosso).

Para a Carta Cultural Ibero-americana (2006), os benefícios da Cultura são numerosos para cada país da comunidade ibero-americana. A referida Carta busca defender e favorecer o desenvolvimento da diversidade, promovendo novas fórmulas e tratamentos comuns na região para que os países signatários possam expressar-se para fora, com vozes coordenadas nos assuntos culturais, especialmente aos relativos ao direito de autor, ao patrimônio cultural ou às indústrias culturais. A Carta impulsionou a cooperação cultural entre os países ibero-americanos e facilitou mecanismos para um melhor conhecimento da riqueza cultural própria, criando as condições para uma melhor circulação dos bens e produtos culturais da região.

### 3.5 POLÍTICA IBEROAMERICANA DE MUSEUS

#### 3.5.1 Programa Ibermuseum

As políticas públicas voltadas para os museus nas últimas décadas tiveram muitos avanços e desafios. Um dos avanços mais expressivos de políticas públicas para os museus foi o início de uma política de integração entre os países ibero-americanos. Nesse contexto, tendo a necessidade de se criar um Programa para a integração dos museus entre a região ibero-americana<sup>59</sup>, foi aprovado o Ibermuseum

---

<sup>59</sup> Cf.: ANEXO A. Estatuto da Iniciativa Ibermuseum – Documento da Ata da Primeira Reunião do Conselho Intergovernamental da Iniciativa Ibermuseum realizada em Brasília, Brasil, nos dias 28 e 29 de janeiro de 2008.

como iniciativa em 2007<sup>60</sup>, e foram discutidas as principais diretrizes e ações ainda em novembro do mesmo ano <sup>61</sup>.

Sendo assim, o Programa Ibero-museus foi criado a partir das propostas de linha de ação presentes no I Encontro Ibero-americano no documento "Declaração de Salvador" (Brasil). Um Programa intergovernamental desenvolvido para o fortalecimento das políticas públicas de museus na Ibero-américa, o Ibero-museus caracterizou-se como um mecanismo de cooperação e integração dos países signatários por meio de intercâmbios, troca de experiências e avanços na institucionalização de políticas públicas, incluindo grupos sociais deslegitimados pelas narrativas tradicionais, promovendo o respeito aos direitos humanos, à igualdade de gênero, entre outras questões da atualidade, abordando desde questões locais até problemáticas ibero-americanas e globalizadas.

O Programa Ibero-museus encontra-se vinculado à Secretaria Geral Ibero-Americana (Segib) e é dirigido por um Comitê Intergovernamental integrado por representantes de treze países membros<sup>62</sup>. No início contava com a colaboração administrativa da Organização dos Estados Ibero-Americanos (OEI) e do Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), além do apoio financeiro da Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (AECID). Dentro desta estrutura encontra-se a sua Unidade Técnica, responsável pela execução dos Planos Operacionais Anuais e pelo funcionamento do Programa.

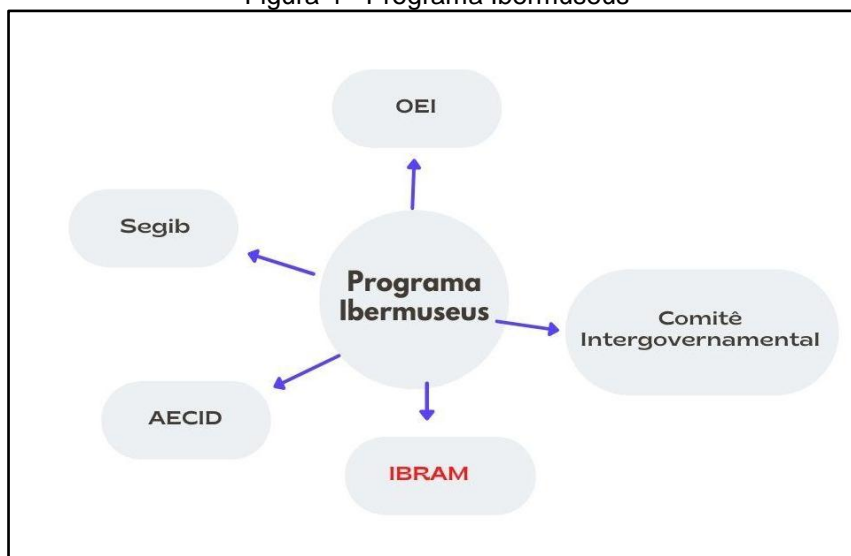
---

<sup>60</sup> Declaração de Valparaíso - X Conferência Iberoamericana de Cultura Valparaíso, Chile, 26 e 27 de julho de 2007.

<sup>61</sup> Durante a XVII Cúpula Ibero-Americana de Chefes de Estado e de Governo de Santiago do Chile, e em outubro do ano seguinte estabeleceu-se o Programa do Ibero-museus quando da realização da XVIII Cúpula Ibero-Americana de Chefes de Estado e de Governo em San Salvador, República de El Salvador. Para saber mais ver: Relatório final: Conferência Ibero-Americana de Chefes de Estado e de Governo - Reuniões Ministeriais Setoriais. Editado pela: Secretária-Geral Ibero-Americana (2008).

<sup>62</sup> Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Equador, Espanha, México, Paraguai, Peru, Portugal e Uruguai, e presidido pelo México, a partir de 2016, foi acrescentado El Salvador.

Figura 4 - Programa Ibero-museus



Fonte: elaborado pela autora.

O Programa Ibero-museus apresenta um regulamento de funcionamento com dezoito artigos, divididos em doze capítulos<sup>63</sup>. Ainda, apresenta como objetivo geral: promover a integração, a consolidação, a qualificação e o desenvolvimento dos museus ibero-americanos. E como objetivos específicos o Programa Ibero-museus (2007) apresenta:

1. Fortalecer as políticas públicas de museus dos países ibero-americanos;
2. Estabelecer mecanismos de intercâmbio, informação e difusão entre os museus;
3. Promover a formação e a capacitação de pessoal dos museus;
4. Estabelecer mecanismos para a ampliação da capacidade educativa dos museus;
5. Fomentar a circulação de acervos e exposições nos países participantes do Programa;
6. Promover a proteção e a gestão do patrimônio museológico;
7. Fomentar a pesquisa no campo dos museus;
8. Promover o direito à memória das diferentes etnias e gêneros, de grupos e movimentos sociais, apoiando ações de apropriação social do patrimônio e de valorização dos distintos tipos de museus (IBERMUSEUS, 2007).

Dos países da América Latina que participam do Programa Ibero-museus, somente seis dispõem de uma Política Nacional de Museus explícita (Brasil, Colômbia, Cuba, Equador, República Dominicana e Uruguai)<sup>64</sup>. Nos demais países,

<sup>63</sup> Capítulo I – Definição do Programa Ibero-museus; Capítulo II – Objetivos do Programa Ibero-museus; Capítulo III – Estrutura organizativa do Programa Ibero-museus; Capítulo IV – Da Secretaria Geral Ibero-Americana; Capítulo V – Dos integrantes do Programa Ibero-museus; Capítulo VI – Dos representantes dos países no Programa Ibero-museus; Capítulo VII – Da vigência do Programa Ibero-museus; Capítulo VIII – Do Fundo Ibero-museus; Capítulo IX – Do destino dos recursos; Capítulo X – Funcionamento do Programa Ibero-museus; Capítulo XI – Acompanhamento e avaliação do Programa Ibero-museus; Capítulo XII – Da vigência do Regulamento e Considerações Finais.

<sup>64</sup> Os Planos Nacionais de Museus dos países são documentos de elaboração recente, sendo o mais antigo o do Brasil (2003), seguido pela Colômbia e por Cuba (2009), Equador e Uruguai (2012). Já a República Dominicana criou seu plano estratégico para ser posto em prática entre os anos de 2012 e 2016.

as políticas públicas para museus estão inseridas dentro de um plano político cultural geral.

O Programa Ibermuseum<sup>65</sup>, oficialmente, iniciou as suas atividades somente em 2009 e, desde então, vem se consolidando como um importante espaço de fomento e articulação de políticas públicas para os museus, além de servir de apoio para a realização de diferentes projetos voltados à mobilização do campo museológico da região, sendo que suas linhas de ação são: Ação Educativa; Apoio ao Patrimônio Museológico em Situação de Risco; Programa de Apoio a Projetos de Curadoria; Observatório Ibero-Americano de Museus; Programa de Formação e Capacitação e Sustentabilidade das Instituições e Processos Museais Ibero-Americanos.

Desde 2010, o Programa começou a desenvolver uma linha de trabalho específica destinada a proteger e salvaguardar o patrimônio museológico em situação de risco ou emergência e a garantir a proteção do acervo museológico dos países ibero-americanos. Assim, promovendo a proteção e a valorização do patrimônio museológico da região Ibero-Americana como sendo uma das suas principais ações.

Em 2015, houve a criação do Fundo Ibermuseum para o Patrimônio Museológico, em que os 22 países que compõem a Comunidade Ibero-americana podem requisitar apoio. A partir dessa iniciativa, ocorreu a recuperação do patrimônio causado por desastres naturais por meio da alocação de recursos às instituições atingidas. O Fundo divide-se em duas categorias: a primeira é designada para ações preventivas, contempla projetos de diagnóstico e planos de intervenção; e a segunda auxilia ações de assistência técnica e intervenção pontual em situações de emergência. Também lançou seis publicações com essa temática destacando-se o RE-ORG<sup>66</sup> e o Guia de Gestão de Riscos para o Patrimônio Museológico, ambos em parceria com o *International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property* (ICCROM), e o Programa para a Gestão de Riscos ao Patrimônio Musealizado Brasileiro, em parceria com o IBRAM.

Ao conhecer a formulação destas políticas para museus na região ibero-americana entende-se sua complexidade, pois o Programa Ibermuseum faz parte de

---

<sup>65</sup> O Portal Ibermuseum foi criado como um espaço de difusão das ações realizadas entre os 22 países ibero-americanos participantes do Programa Ibermuseum.

<sup>66</sup> RE-ORG é um método que já foi aplicado em mais de 83 museus em 27 países, o método é direcionado à reorganização das reservas técnicas dos museus.

um grande projeto de cooperação cultural ibero-americana aprovado nas Cúpulas Ibero-Americanas de Chefes de Estado e de Governo, denominado “Programas IBER”<sup>67</sup>.

Esses programas apresentam projetos que são dependentes da Secretaria Geral Ibero-Americana e estão entre os mais relevantes relacionados a diferentes dimensões da expressão artística e cultural que ainda estão em vigor. Então, pode-se destacar o museu como parte de um grande projeto cultural ibero-americano para o fortalecimento das culturas locais em um mundo cada vez mais globalizado.

### 3.5.2 Prêmio IBERmuseus de Educação

Outro Programa que constitui uma das mais importantes áreas de atuação dos museus em todo o mundo são os programas educativos. No Programa IBERmuseus, a importância não foi diferente, pois a educação tornou-se uma das principais ações realizadas, fomentadas e reconhecidas pela sua capacidade educativa dos museus e do patrimônio cultural como estratégia de transformação da realidade social.

O projeto principal dessa linha de ação é o Prêmio IBERmuseus de Educação. O projeto tem viabilizado os mais diversos e corajosos projetos de equipes de educação de museus públicos, privados ou mistos da Ibero-América. Destaca-se um projeto que foi contemplado na Argentina. Também é possível conhecer outros projetos de diferentes países acessando o banco de boas práticas<sup>68</sup>.

Na Argentina, o projeto *Quiero y deseo um Museo* foi contemplado em 2011. O projeto foi realizado pela *Red de Museos Municipales Comunitarios*, localizada em Olavarría, município pertencente à Província de Buenos Aires. O projeto teve como objetivo trabalhar com os cinco museus locais de forma que todos se sentissem pertencentes à história da comunidade e, ao final, inauguraram oito museus, sendo o Museo Hogar Municipal de Loma Negra o último a ser inaugurado. Conforme os objetivos do projeto:

---

<sup>67</sup> **Ibermedia** (1996): Programa de Apoio a Criação de um Espaço Audiovisual Americano; **Iberarquivos** (1999): Programa de Apoio ao Desenvolvimento de Arquivos Iberoamericanos; **Iberscena** (2006): Programa de Desenvolvimento em Apoio à Construção do Espaço Cenográfico Ibero-Americano; **Ibermuseus** (2007); **Iberbibliotecas** (2011) Programa Ibero-Americano de Cooperação em Bibliotecas Públicas.

<sup>68</sup> Para conhecer todos os projetos acessar o site. Cf.: IBERmuseus (2022).

Los resultados obtenidos en cada museo son diferentes, pero hay un detalle que nos marca una importante respuesta por parte de las comunidades donde estamos trabajando y la solicitud de aquellos que no están en la red, que están pidiendo un museo, viendo a ese museo como lugar de encuentro, de integración de nuevas alternativas, culturales, sociales (IBERMUSEOS, 2011, n.p.).

Figura 5 - Museo Hogar Municipal de Loma Negra



Fonte: Ibermuseus (2022).

No caso do Brasil, destaca-se o projeto *Museu Quilombola da Picada*, que recebeu o Prêmio Ibermuseus de Educação em 2019. O Museu está localizado na cidade de Ipanguaçu, no Rio Grande do Norte, e foi construído por meio de um processo participativo, educacional e cultural contínuo, junto com os atores locais. Esse projeto trabalha com a proposta educacional, cultural, turística e de desenvolvimento local e sustentável. Os objetivos do projeto tiveram como **objetivo geral**: desenvolver um programa educacional e cultural com as lideranças da Comunidade Quilombola Agrovila Picada e alunos e professores da escola pública local, com o objetivo de que os atores locais se apropriem dos conhecimentos e das técnicas da museologia social que possibilitem a implantação e funcionamento de um Museu Quilombola como uma estratégia de valorização da memória local, fortalecendo a organização comunitária, o protagonismo de setores historicamente marginalizados, bem como o desenvolvimento local e sustentável e a construção de uma sociedade justa, inclusiva e igualitária. E como **objetivos específicos**: realizar formação com jovens e adultos da comunidade visando a apropriação e troca de saberes nas áreas da memória e museologia social, bioconstrução, fortalecimento dos processos organizacionais, inclusão social e desenvolvimento local e



sustentável; realizar esforços comunitários para a construção de um módulo do Museu Quilombola da Picada, em superadobe, fortalecendo os processos participativos e a inclusão social; realizar um inventário participativo visando a apropriação e a participação da comunidade, professores e alunos da escola local na identificação, catalogação e organização dos bens culturais materiais e imateriais da comunidade que irão compor o acervo do Museu Quilombola; - elaborar e implementar, de forma coletiva e inclusiva, um projeto expográfico para o Museu Quilombola, a partir de uma oficina que envolve profissionais da área museológica, membros da comunidade e pessoas com deficiência e, por fim, elaborar roteiro educativo e cultural para o museu com oficinas, vivências culturais e troca de experiências sobre os saberes tradicionais da comunidade quilombola e por meio do intercâmbio com outros grupos quilombolas do Rio Grande do Norte.

Figura 6 – Museu Quilombola da Picada



Fonte: Ibermuseus (2019a).

Em 2014, o Ibermuseus iniciou um programa voltado para a sustentabilidade. A linha de ação mais recente denominada *Sustentabilidade das Instituições e Processo Museais Ibero-americanos* visava fomentar a promoção de novos modelos de gestão museal sustentável. Essa linha de ação iniciou suas atividades em 2015 por meio de uma Mesa Técnica (MT)<sup>69</sup> composta, primeiramente, por representantes de cinco países: Brasil, Chile, Colômbia, Espanha e Uruguai, sob a coordenação do Brasil, por intermédio do IBRAM.

<sup>69</sup> 1ª Reunião da Mesa Técnica da Linha de Ação Sustentabilidade das Instituições e de Processos Museais Ibero-americanos, realizada em Brasília, DF, Brasil, em junho de 2015.

O Ibermuseus procura expandir essa atuação pelos territórios do conhecimento que refletem as suas linhas de ação, além daquelas identificadas em diferentes estudos sobre o setor, realizados pela linha de Formação e Capacitação e pelo Observatório Ibero-Americano (OIM), promovendo as melhores práticas de gestão, pesquisa, conservação, comunicação, mediação, vinculação e outros campos de ação que configuram a vida institucional dos museus.

Esse esforço possibilita a realização de cursos específicos sobre temas prioritários de interesse geral dos profissionais de museus de todos os países da região ibero-americana, e voltados a problemáticas específicas relacionadas a um grupo determinado de países. Além disso, essa linha fomenta a mobilidade de técnicos e profissionais da região por meio de bolsas de capacitação, para participação em atividades formativas e para a realização de estâncias em museus ou instituições afins.

A implementação ou transformação de políticas públicas voltadas para o fortalecimento dos museus da região passa, necessariamente, pelas pessoas que trabalham nessas instituições. Sendo assim, uma das mais importantes contribuições do Ibermuseus para o segmento é promover a formação e a capacitação do pessoal de museus ibero-americanos. O Ibermuseus promove mecanismos de intercâmbio, informação e divulgação entre os museus, tendo a linha de ação de Curadoria como uma plataforma específica para este objetivo.

Dessa forma, destaca-se também o projeto *Conversaciones*<sup>70</sup>, além de uma ativa colaboração entre instituições, o edital promove o resgate de práticas de base comunitária, o estímulo e a promoção do diálogo interinstitucional, a coordenação e colaboração entre vários atores sociais, culturais e econômicos de uma área geográfica específica, o protagonismo de jovens e mulheres, a pesquisa e disseminação do conhecimento e a estruturação e fortalecimento de redes.

### **3.5.3 *Policy community* dos Museus na Ibero américa**

Os câmbios mais importantes se deram nas legislações (agora, mais específicas para os museus), nas mudanças institucionais, na atuação de atores políticos com conhecimento teórico em políticas públicas culturais, na influência de

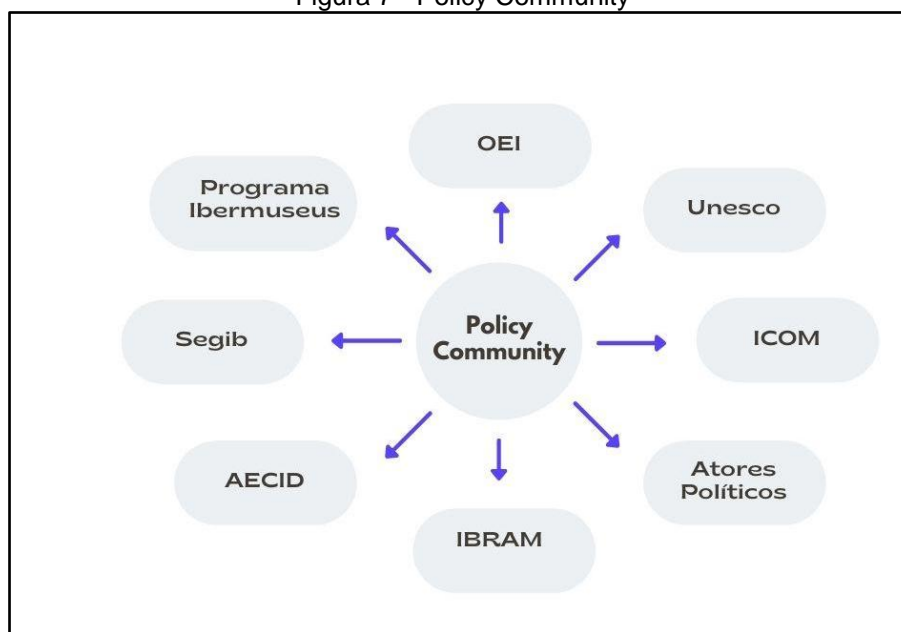
---

<sup>70</sup> Desde 2010, já incentivou 11 propostas expositivas, de circulação de acervos museológicos e intercâmbio entre 24 instituições de 8 países, incluindo Argentina, Brasil, Colômbia, Equador, Espanha, Perú, Portugal e Holanda – num total de US\$ 100.000 investidos.

órgãos internacionais, tais como (UNESCO, ICOM, OEI, SEGIB, AECID)<sup>71</sup> na construção das políticas públicas para os museus, por meio dos encontros ibero-americanos e nas recomendações sobre as políticas para os museus.

Na figura abaixo apresentamos diferentes atores (*policy community*) que foram identificados na construção de políticas públicas para os museus na Ibero-américa formando uma rede. O Programa Ibermuseum encontra-se vinculado à Secretaria Geral Ibero-Americana (Segib) e conta com a colaboração administrativa da Organização dos Estados Ibero-Americanos (OEI) e do Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), além do apoio financeiro da Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (AECID). Dentro desta estrutura tem a UNESCO, o ICOM e atores políticos.

Figura 7 - Policy Community



Fonte: elaborado pela autora.

Ao pesquisar as políticas públicas para os museus na América Latina com ênfase no Brasil, se constatou a construção de uma nova orientação museológica, que visava, entre outras coisas, atender as reivindicações da diversidade cultural como característica marcante da região ibero-americana de uma governança em rede.

<sup>71</sup> Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO); Conselho Internacional de Museus (ICOM); Organização dos Estados Ibero-americanos para Educação, Ciência e Cultura (OEI); Secretaria Geral Ibero-Americana (Segib) e Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (AECID).

Neste sentido, foi possível conhecer as legislações, os atores políticos e o âmbito institucional das políticas que carregam em seus documentos internacionais as afirmações sobre o respeito à diversidade cultural e natural e o direito à memória.

Esses encontros e acordos governamentais para a área da cultura – e mais especificamente no âmbito dos museus – tiveram seus avanços mais expressivos nas últimas décadas. A conjuntura política que acontecia nos primeiros quinze anos do século XXI na América Latina foi caracterizada por um fenômeno marcante: a chegada ao poder de partidos, movimentos e lideranças de esquerda<sup>72</sup>. Tratava-se de algo novo na história latino-americana, marcada por regimes oligárquicos ou patrimonialistas, por ditaduras ou (no máximo) por governos conservadores formados democraticamente (SILVA, 2015).

Essa conjuntura trouxe mudanças institucionais. Nesse sentido, as instituições podem ser entendidas como conjunto de regras formais e informais. As regras formais no campo das políticas públicas são: as regras constitucionais, os estatutos e os códigos legais, as políticas públicas passadas e os regimentos internos. Já as instituições informais são os hábitos, as rotinas, as convenções, as crenças, os valores e os esquemas cognitivos (LIMA; D' ASCENZI, 2018).

As legislações exercem diferentes influências sobre países com acordos e convênios bilaterais assinados em relação à cultura e aos museus, como a Cultural ibero-americana (2006), declarações da Unesco, documentos da Museologia, declarações dos encontros ibero-americanos. As formulações das políticas públicas ocorreram com diferentes atores políticos no seu processo de estruturação, no caso da política para os museus, a sua construção pode ser estudada por meio de uma rede de atores que, mediante a mudança de governos, inseriram em suas agendas governamentais as políticas culturais com ênfase na diversidade cultural.

A relação das políticas públicas dentro deste subsistema da operacionalização acontece entre atores, instituições, ideias e mudanças. Na teoria aplicada por John Kingdon (1984), os atores podem ser classificados como atores visíveis e atores invisíveis. Os atores visíveis recebem atenção da imprensa e do público, nesse sentido, temos o Presidente, como sendo o ator mais forte na definição da agenda, indivíduos por ele nomeados para altos postos na burocracia

---

<sup>72</sup> Argentina: Néstor Kirchner (2003-2006) e Cristina Fernández Kirchner (2007-2015); Brasil: Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2010); e Uruguai: Tabaré Vázquez (2005-2010) e José Mujica (2010-2015).

governamental, atores do Poder Legislativo, partidos políticos, grupos de interesse, participantes do processo eleitoral, mídia e opinião pública. Os atores invisíveis são comunidades onde as ideias são colocadas em circulação (*policy communities*). Nesse grupo estão presentes servidores públicos, assessores parlamentares, acadêmicos, pesquisadores e consultores, e analistas de grupos de interesse (este grupo tem influência sobre a geração das alternativas e soluções).

Neste caso, temos a região ibero-americana com o viés cultural dentro de uma estratégia de política de desenvolvimento, que cria um território simbólico dos museus demarcado pela diversidade cultural que vai além das fronteiras.

#### **3.5.4 Encontros Ibero-americanos de Museus**

Os Encontros Ibero-Americanos de Museus resultaram de toda uma conjuntura que teve como base a mesa-redonda de Santiago de Chile. Os Encontros são reuniões anuais promovidas pelo Programa Ibermuseus em que representantes do campo museal dos países se encontram para o intercâmbio de experiências, para discutir assuntos de interesse mútuo e de cooperação e para debater a respeito do estabelecimento de ações conjuntas para o setor museológico.

Conforme Ana Azor Lacasta (2017, p. 39), não se trata apenas da realização de uma reunião, mas a participação de representantes de todos os países ibero-americanos dispostos a trabalhar em torno de objetivos comuns para os museus. A cada edição um tema relevante sobre a área da museologia era abordado e um país membro do Comitê Intergovernamental se encarregava de sua coordenação junto à Unidade Técnica do Programa Ibermuseus. Assim, foi possível traçar um panorama sobre os temas relacionados na construção das políticas públicas para os museus na Ibero-américa durante o período de recorte desta pesquisa.

A cada encontro ibero-americano<sup>73</sup> realizado, novas ações de políticas públicas eram formadas entre os países ibero-americanos. No primeiro encontro de Salvador, definiu-se o ano de 2008 como o Ano Ibero-americano de Museus, com o tema “Museus como agentes de mudança e desenvolvimento”. Esse evento marcou o primeiro encontro de representantes dos museus da Ibero América, que se

---

<sup>73</sup> Cf.: Apêndice A.

reuniram para trocar experiências e debater ações integradas para o setor museológico.

Este aumento de diferentes fenômenos museológicos é fruto dos encontros que iniciaram nos anos de 1970, na Mesa Redonda de Santiago, na América Latina e demonstra uma nova perspectiva dos museus em reivindicar uma afirmação da diversidade cultural e fortalecer a identidade cultural com a ideia de pertencimento a uma determinada coletividade. Essas discussões retornam com maior força a partir do século XXI no primeiro encontro Ibero-Americano de Museus, em Salvador (BA), que foi impulsionado e organizado pelo DEMU (que viria a se tornar o Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM) e que estava imerso, desde 2003, em um processo de fortalecimento dos museus brasileiros com a organização do Sistema Brasileiro de Museus e o lançamento da Política Nacional de Museus (LACASTA, 2017).

Neste sentido, o campo das Políticas Públicas teve como desafio construir políticas voltadas para as comunidades culturalmente marginalizadas, nas quais a Museologia Social tem um papel fundamental em seu êxito, pois está comprometida em trabalhar com a redução das injustiças e desigualdades sociais.

Figura 8 - 1º Encontro Ibero-Americano de Museus



Fonte: Ibermuseum (2019b).

Nesse primeiro Encontro Ibero-Americano de Museus (Salvador/Bahia), em 2007, foram desenvolvidas atividades com o fim de promover uma agenda comum para a construção de ações mais efetivas dos 22 países ibero-americanos

signatários<sup>74</sup>, indicando, assim, a programação futura para os museus. Esse Encontro contou com a participação de representantes do campo da museologia e resultou na elaboração da “Declaração de Salvador”, documento que estabeleceu a necessidade de se criar um Programa com um espaço para o diálogo e o intercâmbio nos distintos âmbitos de atuação dos museus, visando o reforço na relação entre as instituições públicas e privadas, entre os profissionais do setor museológico ibero-americano, além de promover a proteção e a gestão do patrimônio, o intercâmbio de experiências e do conhecimento produzido na área.

O impacto da Declaração de Salvador da cidade de Salvador dez anos depois da sua aprovação identificamos três legados especialmente relevantes: a instalação de uma narrativa comum para o setor museal ibero-americano, a concretização de políticas ou diferentes níveis de legislação em vários países da área e o fortalecimento do trabalho de cooperação entre países e museus da Ibero-América (TRAMPE, 2012, p. 37).

De acordo com Mário Chagas e Marcelo Lages (2016), esse documento em termos conceituais e na forma como foi concebido, teve como referência a *Mesa Redonda de Santiago do Chile*, realizada em 1972, quando o país ainda estava sob o governo de Salvador Allende.

Em 2008, ocorreu o “II de Encontro Ibero-americano Museus”<sup>75</sup> com o tema “Museus como agentes de transformação social e desenvolvimento”. Neste encontro foi apresentada a proposta de criar-se um Portal Ibero-museus e também a Rede Ibero-americana de Museus.

A cada encontro ibero-americano de museus<sup>76</sup> uma rede de diálogo se estabelecia para a construção de políticas públicas para os museus. Com o tema “Museus em um contexto de crise”, foi realizado o “III Encontro Ibero-americano de Museus”<sup>77</sup>, resultando na “Declaração de Santiago do Chile”. Diante aos contextos de crise econômica, ecológica, sanitária, social e política presentes na sociedade, percebeu-se uma oportunidade de reflexão, mudança e fortalecimento. Nesse encontro, ficou visível a necessidade de definir mais claramente e de criar políticas

---

<sup>74</sup> Países participantes: Andorra, Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Cuba, El Salvador, Equador, Espanha, Guatemala, Honduras, México, Nicarágua, Panamá, Paraguai, Peru, Portugal, República Dominicana, Uruguai e Venezuela.

<sup>75</sup> No evento realizado entre os dias de 7 a 11 de julho em Florianópolis, Brasil.

<sup>76</sup> Cf.: Apêndice B - REPRESENTANTES DOS ENCONTROS IBERO-AMERICANOS (2007-2014).

<sup>77</sup> Foi realizado em Santiago, Chile em setembro de 2009.

públicas para se investir no setor de museus como fator de desenvolvimento cultural e social em momentos de crise.

O “IV Encontro Ibero-americano de Museus”<sup>78</sup> com o tema “A institucionalização das políticas públicas na área de museus nos países Ibero-Americanos” resultou a “Declaração de Toledo”, na qual se destacou como uma das propostas: a “criação, implementação e fortalecimento de políticas de museus, buscando a aproximação baseada na cooperação” (IBERMUSEUS, 2010, n.p.).

O “V Encontro Ibero-americano de Museus”<sup>79</sup> com o tema “Preservação do patrimônio museológico, repatriação de bens e cooperação internacional”. Este encontro resultou na “Declaração do México”, que destacou “a necessidade de estabelecer e fortalecer as políticas públicas para a proteção, preservação e difusão do patrimônio museológico no âmbito ibero-americano” (IBERMUSEUS, 2011, n.p.). Nesse encontro, os representantes de museus da América Latina sugeriram a instituição da Década do Patrimônio Museológico 2012-2022, as ações propostas culminaram na comemoração do cinquentenário da Declaração da Mesa-redonda de Santiago do Chile em 2022.

O “VI Encontro Ibero-Americano de Museus”<sup>80</sup> teve como tema Museu: território de conflitos? Um olhar contemporâneo aos 40 anos da Mesa Redonda de Santiago do Chile, buscando divulgar e discutir os princípios da Mesa Redonda de Santiago do Chile de 1972.

O “VII Encontro Ibero-americano de Museus”<sup>81</sup> em Barranquilla, Colômbia, com o tema “Memórias e mudança social”. Este encontro resultou na “Declaração de Barranquilla” o qual reconhece:

a luta pela manutenção das identidades locais e nacionais tem sido um trabalho de muitos anos no contexto das democracias, nas quais a cultura se identifica como fator de valorização da igualdade e da coesão social, e em que o reconhecimento e o respeito à diversidade de identidade contribui para equiparar os direitos e para minimizar a supremacia de grupos e discursos hegemônicos (IBERMUSEUS, 2013, n.p.).

---

<sup>78</sup> Foi realizado em maio de 2010, em Toledo, Espanha.

<sup>79</sup> Ocorreu no México em junho de 2011.

<sup>80</sup> Ocorreu em 22 e 24 de outubro de 2012 em Montevideu, Uruguai.

<sup>81</sup> Ocorreu em outubro de 2013.



O “VIII Encontro Ibero-americano de Museus”<sup>82</sup>, com o tema “Caminhos de futuro para os museus ibero-americanos: tendências e desafios na diversidade”, resultando na “Declaração de Lisboa”, na qual se destaca ser meta prioritária:

O compromisso em aprofundar ações conjuntas no campo museológico, mediante um modelo de cooperação horizontal, de intercâmbio de saberes e experiências, e com respeito às diversidades culturais (IBERMUSEUS, 2014 n.p.).

O “IX Encontro Ibero-americano de Museus”<sup>83</sup> abordou o tema “Tecendo a cooperação entre museus”. Nesse encontro foram debatidos o fortalecimento do trabalho educativo dos museus, a salvaguarda do patrimônio museológico, a comunicação e o desenvolvimento de audiências, a governabilidade e sustentabilidade dos museus, modelos de gestão criativa e financiamento (IBERMUSEUS, 2019).

Essas convenções e declarações manifestaram a proteção e a promoção da diversidade cultural no âmbito de afirmar as diferenças diante de um mundo cada vez mais globalizado, apresentando a cultura como um modelo de aproximação entre os países da região ibero-americana.

Os encontros apresentados nos últimos anos mostraram uma conjuntura favorável para a construção de um espaço cultural ibero-americano e para a criação de uma política em rede de cooperação internacional e de acordos entre os países da América Latina no âmbito dos museus, avançando para uma integração e fortalecimento das políticas públicas para os museus entre as nações ibero-americanas afirmando o papel social dos museus e o respeito à diversidade cultural.

No próximo capítulo, conheceremos as primeiras políticas públicas no âmbito do patrimônio brasileiro e as suas relações com os museus atrelados às ausências e às instabilidades da estruturação do primeiro órgão de proteção patrimonial no Brasil. Também veremos que a década de 1920, no Brasil, foi marcada por alguns acontecimentos relevantes, como a Semana de Arte Moderna e a Exposição Internacional de 1922.

---

<sup>82</sup> Em outubro de 2014 ocorreu em Lisboa, Portugal.

<sup>83</sup> Em novembro de 2016, na cidade de San José, na Costa Rica.

### 3.6 INTERLÚDIO 2: O MUSEU DAS MISSÕES

A política de cooperação ibero-americana em museus pode ser compreendida por meio do seguinte acontecimento. Em 24 de abril de 2016, o Museu das Missões foi atingido por um temporal com vento forte que passou pela região do Rio Grande do Sul. O Programa do Ibermuseum<sup>84</sup>, por meio do Fundo de Apoio ao Patrimônio Museológico em Situação de Risco, concedeu recursos para a recuperação do Museu que teve seu acervo danificado.

Figura 9 - Danificado Museu das Missões (RS)



Fonte: Museu.gov (2021).

O Museu teve apoio de especialistas, representantes de seis países, esta linha de ação de apoio ao patrimônio em risco também promove a realização de atividades de formação<sup>85</sup> específicas relacionadas a temas como gestão e prevenção de riscos, segurança de museus e coleções e avaliação de acervos museológicos.

O Museu das Missões foi criado em março de 1940, durante o Governo de Getúlio Vargas, por meio do decreto-lei nº 2.077, de 8 de março de 1940 (RIO GRANDE DO SUL, 1940), com o objetivo de chamar a atenção para a importância de expressões culturais regionais de significado nacional. O Museu retrata as primeiras políticas de patrimônio do país, quando esse Museu estava sob a gestão do Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (SPHAN), na gestão de Rodrigo Melo de Andrade, hoje denominado de IPHAN.

<sup>84</sup> O Comitê Intergovernamental do Programa Ibermuseum aprovou a liberação de US \$5 mil para colaborar na recuperação do Museu das Missões (MUSEU.GV, 2020).

<sup>85</sup> Já foram realizados cursos e oficinas no Brasil (2011), Espanha (2011), Colômbia (2012), Haiti (2014), Cidade do México (2015) e Uruguai (2016), e foram financiados cursos de capacitação de profissionais do setor, em 2016, por meio das Bolsas Ibermuseum de Capacitação.

Figura 10 - Museu das Missões



Fonte: Autora (2015).

O Museu das Missões/RS encontra-se localizado dentro do Sítio Arqueológico de São Miguel Arcanjo, no município de São Miguel das Missões<sup>86</sup>, na região noroeste do Rio Grande do Sul, com distância de 432 km de Porto Alegre (capital do estado do Rio Grande do Sul).

O Sítio Arqueológico onde o Museu está localizado foi tombado pelo IPHAN em 1938 e declarado Patrimônio Histórico e Cultural da Humanidade pela Organização das Nações Unidas para Educação, Ciências e Cultura (UNESCO) em 1983. O Sítio é administrado pelo Parque Nacional das Missões/IPHAN-RS e o Museu, atualmente, possui administração direta do IBRAM.

O Museu das Missões apresenta como missão: pesquisar, documentar e divulgar a experiência histórica missioneira, por meio de um pensamento crítico sobre as relações entre patrimônio cultural, arte, história e memória, estimulando na população local e visitantes a reflexão sobre o legado cultural dos remanescentes históricos da região missioneira do Rio Grande do Sul (MUSEU DAS MISSÕES, 2011).

Na sua origem, esse Museu foi criado como Museu Regional dentro da política de patrimônio que estava em andamento na década de 1930 e 1940, também classificado como museu de território ou museu de interpretação. Em 1940, sua criação longe dos grandes centros urbanos teve como objetivo chamar a

---

<sup>86</sup> São Miguel das Missões está situado a 476 km de Porto Alegre pela BR 386, e a 57,4 km de Santo Ângelo.

atenção para a importância de expressões culturais regionais de significado nacional.

A partir do conhecimento das Ruínas Jesuíticas, Rodrigo Melo Franco de Andrade solicitou ao arquiteto Lúcio Costa<sup>87</sup> um relatório sobre as ruínas. Lygia Martins Costa (2002) relata que ao ler o relatório, Rodrigo de Andrade denominou de "memorável" pelas recomendações precisas, objetivas e inovadoras. Após esse relatório, se retratou sobre o art. 24.

A eventualidade de vir a ocorrer a medida prevista na disposição legal visando à criação de outros museus além dos existentes, estava longe de se deparar à administração federal na época da promulgação da lei citada (ANDRADE, 1987 *apud* COSTA, 2002, p. 79)

Dessa forma, o relatório de Lúcio Costa apresentou propostas para “dar ao visitante uma impressão tanto quanto possível aproximada do que foram as missões”, conforme trechos do relatório.

A concentração em S. Miguel, não apenas dos elementos que lhe pertencam, mas ainda dos das demais missões, constituindo-se com eles um pequeno museu no local mesmo das ruínas, por serem os vestígios de S. Miguel - capital dos Sete Povos - os únicos que ainda apresentam interesse como conjunto arquitetônico, e também porque, assim reunidas, as peças ganharão outro sentido (COSTA, 1937 *apud* COSTA, 2002, p. 79-80).

Seguindo o relatório,

[...] para que os visitantes - geralmente mal informados - compreendam melhor a significação das ruínas, sintam que já houve vida dentro delas...parece-me indispensável à organização de uma série de esquemas e mapas, acompanhados de legenda que expliquem de maneira resumida, porém clara e precisa, a história em verdade das missões, como eram as casas, a organização do trabalho nas estâncias e oficinas, as escolas de ler e de música, as festas e os lazeres - a vida social da comunidade, em suma. Com datas e nomes, mas tudo posto de forma atraente e objetiva, tendo-se sempre em vista o alcance popular (COSTA, 1937 *apud* COSTA, 2002, p. 79-80).

Mas, afinal, que história era essa que Lúcio Costa gostaria que os visitantes entendessem de forma clara e precisa? Essa história inicia em 1607, quando a serviço da Coroa Espanhola inicia a fundação de 30 reduções em terras ocupadas

---

<sup>87</sup> Lúcio Marçal Ferreira Ribeiro de Lima e Costa (Toulon, França 1902 – Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1998). Arquiteto, urbanista, estudioso e teórico da arquitetura e conservador do patrimônio. Autor de uma expressiva obra e de textos fundadores da historiografia arquitetônica brasileira, Lúcio Costa é figura-chave na implantação e consolidação da arquitetura moderna no Brasil (ITAÚ CULTURAL, 2021).

por indígenas, hoje situadas em territórios da Argentina, Brasil e Paraguai. As reduções eram povoamentos criados para facilitar o trabalho de evangelização dos povos nativos, onde havia capelas, fontes, área de floresta, estâncias com criação do gado introduzido pelos jesuítas, plantações de erva-mate e outros vegetais cultivados pelos guaranis.

Em 1750, o Tratado de Madri redefiniu as fronteiras das possessões das Coroas na América. Assim, no Sul, a troca da Colônia do Sacramento pelos Sete Povos das Missões Jesuíticas, situados no lado oriental do Rio Uruguai, acabou desencadeando a Guerra Guaranítica (1754-1756) e a expulsão dos jesuítas. Em 1767, o sistema dos 30 povos entrou em decadência. Quando o Tratado de Madrid é firmado entre Espanha e Portugal, fica decidido que entre a fronteira de suas terras, sete desses povoados passariam a pertencer à Coroa Portuguesa, e, depois, foi incorporado ao território brasileiro chamados de Sete Povos das Missões: São Borja (1682), São Nicolau (1687), São Miguel Arcanjo (1687), São Luís Gonzaga (1687), São Lourenço Mártir (1690), São João Batista (1697) e Santo Ângelo Custódio (1706). A Redução de São Miguel Arcanjo em 1751 contava com 6.954 habitantes. A igreja de estilo barroca presente nessa redução foi construída pelo jesuíta italiano Gian Batista Primoli, a partir de 1735 (IPHAN, 2013).

Conforme Lygia Martins Costa (2002), o Museu das Missões é o único que Rodrigo cita em seus manuscritos, demonstrando o quanto ficou impressionado com as recomendações de Lucio Costa e que a obra executada serviria de modelo para os museus regionais museográficos que organizaria. As recomendações estavam em consonância com sua preocupação de preservação de bens patrimoniais justificando todo um empreendimento museológico, mas sem se preocupar em atingir o povo.

Como apontam Mario Chagas e Claudia Storino (2020), a criação do Museu das Missões estava dentro do desenho de uma política para os museus do SPHAN que tinha como objetivo interiorizá-los, a fim de que não ficassem somente concentrados na região sudeste e capitais. Mario Chagas (2020) explicita que essa estratégia de política cultural deu ao SPHAN o sentido de sua existência. Essa política vai se configurando com a criação de outros museus regionais. O Museu das Missões foi o primeiro museu regional criado pelo SPHAN e, também, por muitas

décadas foi “o único a testemunhar a civilização jesuítica-missiomeira na América”<sup>88</sup> (COSTA, 2002, p. 81). Após a criação do Museu das Missões, também foram criados outros dois museus regionais pelo SPHAN: o Museu da Inconfidência, localizado na antiga Casa de Câmara e Cadeia de Ouro Preto e o Museu do Ouro na antiga Casa da Intendência, ambos em Minas Gerais. Sobre a instalação do Museu das Missões, a obra seguiu todas as recomendações museológicas e museográficas do Relatório de Lucio Costa, concebendo uma obra original, não tendo influências estrangeiras, infelizmente, sua projeção só não foi maior porque está localizado em um lugar distante.

O Museu das Missões não foi uma concepção de Rodrigo de Andrade, mas teve sua atuação e participação ativa em todo processo. Para Rodrigo, o museu era uma instituição destinada à preservação de bens culturais e dirigida a uma classe social informada, não ao povo. A criação dos museus regionais aconteceu em um momento em que algumas mudanças socioculturais e político-econômicas estavam acontecendo no Brasil nesse período.

Esse Museu é um exemplo de museu federal a ser citado na mudança de tutela, pois, em 2004, tornou-se unidade museológica do IPHAN, sua administração que era direta da 12ª Superintendência Regional do IPHAN/RS passou, em 2007, a ser direta do Departamento de Museus de Museus e Centros Culturais do IPHAN e, por fim, em 2009 passou a integrar o IBRAM.

Durante essas mudanças institucionais, o Museu das Missões produziu dois Planos Museológicos, o primeiro com vigência de 2007 até 2011 e o segundo de 2012 até 2015, conforme constatou-se na pesquisa realizada em 2015 (RODRIGUES, 2015). O primeiro plano foi produzido ainda quando o Museu estava sob a tutela do IPHAN e na constituição do segundo Plano Museológico já estava vinculado ao IBRAM, assim ocasionou uma mudança no organograma da instituição.

Embora o Museu das Missões tenha produzido dois Planos Museológicos, poucas mudanças aconteceram de uma gestão para outra, pois a pesquisa sinalizou como resultado a baixa participação da equipe e a falta de diálogo por parte da direção do Museu com os profissionais que atuavam no Museu naquele momento.

---

<sup>88</sup> Existe também o Museu Jesuítico de San Ignacio Miní, localizado na província de Misiones na Argentina, e Trinidad, no Paraguai.

## 4 A POLÍTICA MUSEAL NO BRASIL DE GETÚLIO VARGAS ATÉ FHC (1930-2002)

### 4.1 ALGUMAS DEFINIÇÕES SOBRE POLÍTICAS PÚBLICAS E POLÍTICAS CULTURAIS

Nas últimas décadas, o campo das políticas públicas ressurgiu como uma importante área de conhecimento. Dessa forma, este capítulo inicia com algumas definições, entendendo a dimensão das políticas culturais como parte das políticas públicas.

Uma das definições sobre a política pública, conforme Leonardo Secchi: “é uma diretriz elaborada para enfrentar um problema público” (SECCHI, 2013, p. 02). Para Celina Souza, não existe uma única definição do que seja política pública. A definição mais clássica é atribuída a Theodore J. Lowi (*apud* REZENDE 2004, p. 13): “política pública é uma regra formulada por alguma autoridade governamental individual ou coletiva através do uso de sanções positivas ou negativas”. Como aponta Celina Souza, “muitas definições enfatizam o papel da política pública na solução de problemas. Críticos dessas definições argumentam que elas ignoram a essência da política pública, isto é, o embate em torno de ideias e interesses” (SOUZA, 2007, p. 68).

A política pública é o resultado de um longo processo que envolve muitos interesses diferentes. Assim, o processo específico de circulação de bens patrimoniais numa sociedade somente pode ser chamado de política pública quando é incorporada à política estatal.

Neste sentido, o conceito de política cultural é fundamental, pois as políticas para museus encontram-se localizadas dentro dessa dimensão política. Assim, é possível identificar a relação da política para museus na perspectiva da política cultural. Néstor Garcia Canclini (1987) conceitua política cultural como:

[...] um conjunto de intervenções realizadas pelo Estado, as instituições e os grupos comunitários organizados a fim de orientar o desenvolvimento simbólico, satisfazer as necessidades culturais da população e obter consenso para um tipo de ordem ou de transformação social (CANCLINI, 1987, p. 26).

Para Canclini (1987), a política cultural não está somente vinculada ao governo, mas também a outras instituições. Neste sentido, as políticas públicas são

vistas como posturas do poder frente às demandas sociais e para o campo da cultura, trabalhando o desenvolvimento simbólico, a satisfação das necessidades culturais da população e contribuindo para algum tipo de ordem ou transformação social. Para Canclini (1987), não há uma só cultura legítima, a política cultural não deve dedicar-se só a difundir a hegemônica, mas a promover o desenvolvimento de todas as que sejam representativas dos grupos que compõem uma sociedade.

Nesse sentido, o reconhecimento do direito à cultura é o principal fundamento da política cultural, conforme Eduardo Nivón Bólan (2006 *apud* BARBALHO, 2016). O autor também identifica três modos de intervenção do Estado na cultura: o primeiro, a ação normativa, campo exclusivo do Estado, pois envolve a constituição da legislação e da regulamentação cultural; o segundo, a intervenção indireta naqueles setores que, por sua fragilidade, requerem do Estado ações que promovam e fomentem as iniciativas de artistas e intelectuais de modo a fortalecê-los; o terceiro, a gestão direta de instituições culturais, nos casos em que o Estado assume determinados bens e serviços culturais por serem, na maioria das vezes, inviáveis em suas versões privadas, como orquestras, corpo de baile, museus, centros culturais (BÓLAN, 2006 *apud* BARBALHO, 2016, p. 46).

No caso das políticas culturais no Brasil, identificam-se como ação normativa a criação de legislações específicas para a área cultural; a intervenção do Estado por meio da criação de órgãos reguladores para a administração de equipamentos culturais e a administração pública direta por parte do Estado aos bens culturais e também possuímos a administração pública indireta onde o Estado terceiriza a gestão de algumas instituições públicas.

Eduardo Nivón Bólan atribui a política cultural como um tipo de política regulatória na qual o autor define que o resultado está em “mobilizar os recursos humanos e econômicos a fim de garantir um desenvolvimento equitativo dos diversos agentes institucionais, sociais e territoriais interessados na atividade cultural” (BÓLAN, 2006, p. 63). Já Theodor Lowi classifica a política regulatória como mais visíveis ao público, envolvendo burocracia, políticos e grupos de interesse. Leonardo Secchi coloca que as políticas regulatórias “estabelecem padrões de comportamento, serviço ou produto para atores públicos e privados” (SECCHI, 2013, p. 25). Para Lowi (1964 *apud* SECCHI, 2013), essa tipologia de política, para sua aprovação ou não, requer uma proporcionalidade em relação às forças dos atores e aos interesses presentes na sociedade.



As políticas públicas sofrem diferentes variações que podem ser analisadas a partir da tipologia que cada governo adota, cada instituição ou também da tomada de decisão de uma política dentro de um grupo de interesse.

A partir destas variações, a teoria de Theodore J. Lowi (2009) aborda as arenas de poder e como cada arena tende a desenvolver a sua própria estrutura política, o seu processo político, as suas elites e as suas relações de grupo. Por isso, é importante termos conhecimento do conteúdo de uma política pública, pois isso pode determinar o processo político. As políticas regulatórias, para Lowi (2009), têm como objetivo regularizar uma atividade determinada. Essas políticas, geralmente, são caracterizadas como setoriais e nascem do conflito entre coalizões políticas de interesses opostos, uma vez que são divididas entre favorecidos e desfavorecidos. É possível elencar as leis trabalhistas como um exemplo de política pública dessa tipologia.

Apesar da existência de muitos trabalhos produzidos sobre o tema da “política cultural”, o autor Alexandre Barbalho (2008) aponta que poucos definem o conceito de política cultural. O autor Coelho apresenta no Dicionário crítico de Política Cultural (1997) um verbete com a seguinte definição:

Constituindo [...] uma ciência da organização das estruturas culturais, a política cultural é entendida habitualmente como programa de intervenções realizadas pelo Estado, entidades privadas ou grupos comunitários com o objetivo de satisfazer as necessidades culturais da população e promover o desenvolvimento de suas representações simbólicas. Sob este entendimento imediato, a política cultural apresenta-se assim como o conjunto de iniciativas, tomadas por esses agentes, visando promover a produção, distribuição e o uso da cultura, a preservação e a divulgação do patrimônio histórico e o ordenamento do aparelho burocrático por elas responsável (COELHO, 1997, p. 293).

O autor Alexandre Barbalho (2008), ao analisar o conceito de Teixeira Coelho, o desconstrói por meio de cinco pontos: o primeiro: a política cultural não é uma “ciência”, e sim um conjunto de iniciativas, tomadas por agentes visando promover a produção e distribuição do uso da cultura; o segundo: a política cultural não está vinculada a um único saber específico, podendo ser objeto de pesquisas e reflexões a partir de um olhar interdisciplinar; o terceiro: pensar em organização parece identificar a política como gestão cultural e, na realidade, a gestão cuida da execução da política cultural; o quarto: a estrutura parece situar a política cultural em um âmbito objetivista, como se a cultura fosse organizada e estruturada, sendo que

existe um fluxo de conceitos e significados em torno da cultura como representação e imaginário; e, por último, os programas não são consensuais e sim resultam de embates, onde atuam o Estado, o mercado e a comunidade por meio de seus conflitos.

Após a desconstrução do conceito de Teixeira Coelho, o autor Alexandre Barbalho afirma que a política cultural não pode limitar-se a uma simples tarefa administrativa, pois ela envolve “conflito de ideias, disputas institucionais e relações de poder na produção e circulação de significados simbólicos” (BARBALHO, 2016, p. 22), esses conflitos de interesses apresentam-se em dimensões diferentes.

Já para Isaura Botelho (2001), existem duas dimensões da cultura que permitem formular estratégias diferentes de políticas públicas na área da cultura: a antropológica e a sociológica. Segundo a autora, essas dimensões são determinantes, em muitos países, para o tipo de investimento que será realizado. A autora destaca que alguns países atuam com o conceito abrangente de cultura e outros delimitando as artes como objeto de sua atuação de forma mais específica:

Na **dimensão antropológica**, a cultura se produz através da interação social dos indivíduos, que elaboram seus modos de pensar e sentir, constroem seus valores, manejam suas identidades e diferenças e estabelecem suas rotinas. No caso da **dimensão sociológica** não se constitui no plano do cotidiano do indivíduo, mas sim em âmbito especializado: é uma produção elaborada com a intenção explícita de construir determinados sentidos e de alcançar algum tipo de público, através de meios específicos de expressão (BOTELHO, 2001, p. 74, grifo nosso).

Essas dimensões são importantes para pautar a reflexão sobre as diretrizes das políticas culturais no Brasil em diferentes governos. Como coloca Antonio Rubim (2010), a trajetória das políticas culturais produziu tradições e enormes desafios. O autor denomina de “três tristes tradições” no tratamento da cultura no Brasil: ausências, autoritarismos e instabilidades.

As **ausências** aparecem pela inexistência de políticas públicas articuladas pelo Estado e depois pela substituição do poder de deliberação do Estado pelo mercado através das leis de incentivo. O **autoritarismo**, por sua vez, se expressou ao longo dos anos pela falta de interlocução dos governos com a sociedade. Finalmente, a **instabilidade** se expressa pela falta de políticas continuadas e consistentes, com mecanismos claros de coordenação que pudessem manter a consistência diante das transições de governo (RUBIM, 2010, p. 13, grifo nosso).

Dessa forma, Albino Rubim (2010) afirma que as políticas culturais no Brasil estão marcadas pela trajetória das “tristes tradições”. A cada capítulo desta pesquisa veremos que cada governo é marcado por alguma dessas “tradições” seja por meio das inaugurações autoritárias, mudanças de governo, paradoxais ausências, autoritarismo militar seja por instabilidades.

## 4.2 As primeiras experiências museológicas no Brasil

As primeiras experiências museológicas no Brasil surgiram na segunda metade do século XVIII no Rio de Janeiro, com a criação da Casa de Xavier dos Pássaros<sup>89</sup>, um museu de história natural que existiu até o início do século XIX (NASCIMENTO JÚNIOR; CHAGAS, 2007). Com a chegada da família real portuguesa, em 1808, ocorreu uma estruturação na vida social e cultural brasileira. Em 1818, foi criado o Museu Real do Rio de Janeiro, hoje Museu Nacional da Quinta da Boa Vista, e, em 1816, a Escola Real de Ciências, Artes e Ofícios, em que sua coleção originou o Museu Nacional de Belas Artes. Nos anos seguintes surgiram outras instituições, como a Imprensa Régia, a Biblioteca Real, hoje Biblioteca Nacional, o Arquivo Real, o Jardim Botânico e o Real Gabinete Português de Leitura (CASTRO, 2009).

Mesmo com a criação de algumas instituições museais, a partir de meados do século XIX (Museu do Exército em 1864, a Sociedade Filomática, em 1866, a qual daria origem ao Museu Paraense Emílio Goeldi, o Museu da Marinha em 1868, o Museu Paranaense em 1876 e o Museu Paulista em 1895), o cenário museológico brasileiro começou a constituir-se somente no século seguinte. Segundo Mário Chagas (2009), esse novo cenário está vinculado a um conjunto de mudanças socioculturais e político-econômicas que se manifestaram no Brasil depois das décadas de 1920 e, sobretudo, 1930.

### 4.2.1 A Semana de Arte Moderna e Exposição Internacional de 1922

A Semana de Arte Moderna representou uma nova linguagem sobre a arte brasileira. Maria Cecília Londres Fonseca afirma que o Movimento Modernista foi o

---

<sup>89</sup> Criada em 1784, por mais de vinte anos colecionou e preparou produtos naturais e adornos indígenas para enviar a Lisboa. Ver: LOPES, Maria Margaret. O Brasil descobre a pesquisa científica: os museus e as ciências naturais no século XIX.1997.

movimento cultural mais importante na primeira metade do século XX, uma vez que se propunha como uma "revolução" artística, mas sob o lema da crítica ao passadismo e a linguagem acadêmica, esse movimento teve diversas orientações estéticas e também ideológicas (FONSECA, 2009, p. 87).

Maria Cecília Londres Fonseca (2009) aponta que na Semana de 1922 o Modernismo se apresentou como antiburguês, mas recebeu, desde o início, o apoio de vultos expressivos da aristocracia do café. Outro tema comum aos grupos modernistas era a questão da identidade nacional, representada por meio de uma visão crítica do Brasil europeizado e da valorização dos traços primitivos de nossa cultura, até então, tidos como sinais de atraso. Esses movimentos traziam em comum uma crítica aos modelos políticos e culturais da Velha República.

Em relação à Exposição Internacional de 1922, ela significou mais um passo na construção de um conceito moderno de nação e, conseqüentemente, de uma determinada visão de história, a qual, pensava-se, sustentar e dar legitimação científica e, até mesmo, institucional e acadêmica à "nação" brasileira, cujos contornos as autoridades tanto procuravam delinear (SANTOS, 2006).

Ainda na década de 1920, tivemos a fundação do Museu Histórico Nacional (BRASIL, 1922), sendo criado durante as comemorações do Centenário da Independência no Rio de Janeiro, sob a direção de Gustavo Barroso<sup>90</sup> (1922 a 1959). Ao nomeá-lo para dirigir o Museu, o presidente Epitácio Pessoa<sup>91</sup> (1919-1922) cumpriu as normas de um ritual consagrado pelas instituições políticas brasileiras, em que as oligarquias se revezavam no poder, trocando cargos, honrarias e privilégios (ABREU, 1996, p. 41). Conforme Mário Chagas (2006, p. 43), a "base do projeto barrosiano foi transformar o sinal de sangue das armas, dos uniformes, dos bustos, das medalhas e das moedas em sinal de glória". Nesse período, também, tivemos a criação de outros museus, como o Museu Mariano Procópio, em Juiz de Fora (1922), a casa de Rui Barbosa, no Rio de Janeiro (1923),

---

<sup>90</sup> Nasceu em Fortaleza, no Ceará, em 29/12/1888, filho de Antônio Felino Barroso, membro de uma tradicional família do norte, e da alemã Ana Dodt Barroso. Órfão de mãe aos sete dias de nascimento, foi criado por uma tia paterna que lhe ensinou as primeiras letras. Em 1898, ingressou no Colégio Partenon e, no ano seguinte, transferiu-se para o Liceu do Ceará, ambos em Fortaleza, formando em 1906. Bacharelou-se em Direito, em 1910, tendo sido eleito deputado federal pelo Ceará, em 1915.

<sup>91</sup> Epitácio Lindolfo da Silva Pessoa nasceu em Umbuzeiro (PB), em 1865 e faleceu no Rio de Janeiro, no dia 13 de fevereiro de 1942. Advogado, bacharelou-se pela Faculdade de Direito de Recife em 1886. Foi presidente da República do Brasil entre 28 de julho de 1919 e 15 de novembro de 1922. Para saber mais ver: CPDOC (2019).

o Museu Republicano de Itu, em São Paulo (1923), e o Museu do Estado, em Pernambuco (1929).

De maneira muito semelhante aos países sul-americanos e aos Estados Unidos, o Brasil buscava fomentar valores civilizatórios de matriz europeia aos visitantes. Essa vocação do museu visando a formação intelectual de uma elite manteve-se nos primeiros anos da República. Agora, o Museu utilizava-se de mecanismos para a formação do cidadão republicano brasileiro, mantendo os ideários europeus.<sup>92</sup>

#### 4.2.1.1 Os museus no primeiro Governo Vargas

A importância do Museu como criador de imaginários ganhou maior relevância a partir da ascensão de Getúlio Vargas na década de 1930. Dentro de um ideal nacionalista, buscando valorizar o elemento nativo na formação do país, a época varguista foi um período de criação de diversos museus no país. Dessa forma, houve uma ampliação dos objetivos e das missões dos museus brasileiros em relação aos períodos anteriores. Na época varguista, os museus se tornaram mais “acessíveis” ao público, houve maior estímulo à presença de escolares nas instituições e as práticas educativas nos museus foram orientadas para a construção de uma identidade nacional.

Formou-se, durante o governo de Getúlio Vargas, uma estrutura institucional de promoção de políticas públicas para a cultura, sendo criado o Ministério dos Negócios da Educação e Saúde Pública, o Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional e diversos institutos nacionais para as artes. Pertencem a esse período as iniciativas de criação e consolidação dos principais museus públicos do Brasil. o Museu Nacional de Belas Artes/RJ (1937); o Museu das Missões/RS (1940); e os Museus da Inconfidência (1944) e do Museu do Ouro (1946)/MG e o Museu Imperial (1940) em Petrópolis no Rio de Janeiro e também, os primeiros museus de Arte Sacra no Brasil datam desse período.

---

<sup>92</sup> Talvez o exemplo mais destacado seja o de Benjamin Constant. Um dos grandes criadores de ideários republicanos, Constant criou o Pedagogium, um museu pedagógico que fomentou e produziu coleções didáticas que eram distribuídas às escolas primárias. Embora tivesse mais um caráter mais de centro de formação para professores do que de um museu, o Pedagogium permaneceu até 1919.

A Era Vargas tem início com a Revolução de 1930, movimento político-militar que determinou o fim da Primeira República (1889-1930). Sua origem está associada à união entre os políticos e tenentes que foram derrotados nas eleições de 1930 e decidiram pôr fim ao sistema oligárquico por meio das armas. Assim, esse movimento “marcou a ruptura da política café-com-leite<sup>93</sup>” (CALABRE, 2017, p. 33). Após dois meses de articulações políticas nas principais capitais do país e de preparativos militares, o movimento eclodiu, simultaneamente, no Rio Grande do Sul e em Minas Gerais, na tarde do dia 3 de outubro de 1930. Em menos de um mês, a revolução já era vitoriosa em quase todo o país, restando apenas São Paulo, Rio de Janeiro, Bahia e Pará ainda sob controle do Governo Federal. Finalmente, um grupo de militares exigiu a renúncia do presidente Washington Luís<sup>94</sup> e, pouco tempo depois, entregou o poder a Getúlio Vargas (CPDOC, 2019).

No contexto político da Era Vargas, as políticas culturais se instituem em vista da constituição do Estado Nacional. No âmbito da cultura, assiste-se a um investimento significativo no plano simbólico/ideológico, com o objetivo de legitimar o projeto nacional do regime. Nesse sentido, a cultura foi um campo político importante na construção da estratégia de estado.

Como afirma Antonio Rubim (2013), foi durante os períodos autoritários que o Brasil teve as políticas culturais mais sistemáticas, iniciando com o Estado Novo (1937-1945). Para o autor, a política do Estado Novo “visava instrumentalizar a cultura [...] como meio para a conformação de um imaginário de nacionalidade” (RUBIM, 2013, p. 226).

Durante o Governo Vargas, teremos a primeira estruturação dos órgãos de proteção ao patrimônio, a política cultural nesse governo é o patrimônio partindo de um modelo de gestão burocrático. Temos os intelectuais atuando como servidores desses órgãos públicos que irão ditar o que será patrimônio, a presença de Rodrigo Melo Franco de Andrade que agiu sempre em nome da “causa”. Os intelectuais modernistas foram responsáveis pela criação de muitas instituições durante o Estado Novo. O grupo de intelectuais era heterogêneo agindo em nome do Estado para a implantação da política cultural do regime. A ideia era implantar um “projeto político-pedagógico” destinado às camadas populares para popularizar e difundir a

---

<sup>93</sup> A política café-com leite caracterizou-se pela alternância na cadeira do Presidente da República entre paulistas e mineiros durante quase toda a República Velha (1889-1930).

<sup>94</sup> Washington Luís Pereira de Souza - Governo (1926-1929) - Partido Republicano Federal.

ideologia do Estado Novo. O Estado como salvador da identidade nacional justificaria sua ação na organização social. Como expressa Mônica Pimenta Velloso (1987), em sua pesquisa, os intelectuais agiam como intermediários entre o governo e o povo.

A grosso modo, o raciocínio constrói-se da seguinte forma: o povo é potencialmente rico em virtudes, pureza, espontaneidade, autenticidade, mas para manifestar esse seu aspecto positivo, precisa da intermediação das instâncias superiores. Estas têm o dom da expressão (intelectuais) e o da organização e ordem (políticos). A imagem do Estado “pai-grande” e a do intelectual salvacionistas se entrecruzam, então, em direção ao popular (VELLOSO, 1987, p. 49).

O projeto político-pedagógico do Estado Novo teve várias interfaces. Para introduzir o caminho dos museus dentro da construção da política cultural desse período, é preciso conhecer as primeiras políticas de patrimônio do Brasil. Rodrigo Melo Franco de Andrade, diretor do primeiro órgão do patrimônio do Estado, Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, o SPHAN, de 1936 até 1967, não tinha nenhum interesse em criar museus, mas apoiaria e ofereceria assistência a estados e municípios, caso quisessem criá-los. Rodrigo de Andrade já apontava a falta de recursos financeiros e a falta de recursos humanos nos museus, questão presente até hoje na maioria dos museus públicos brasileiros.

No entanto, mudou de ideia ao ter conhecimento sobre as ruínas das missões jesuíticas no Rio Grande do Sul. A questão em não criar museus fica mais evidente no Decreto-lei nº 25/1937, o qual organiza a proteção do patrimônio histórico e artístico nacional, no Decreto encontrava-se apenas um artigo sobre o tema em toda a legislação (COSTA, 2002).

Artº 24 - A União manterá, para conservação e exposição de obras históricas e artísticas de sua propriedade, além do Museu Histórico Nacional e do Museu Nacional de Belas Artes, tantos outros museus quantos se tornarem necessários, devendo outrossim providenciar no sentido de oferecer assistência à instituição de museus estaduais e municipais, com finalidades similares (BRASIL, 1937 n.p.).

O Museu das Missões, apresentado no segundo interlúdio, contribui com a preservação da história ocorrida na região sul do país, história essa que conta muito sobre nós e nossa identidade cultural brasileira.

Diante desse contexto, na década de 1930, ocorreu a criação do primeiro órgão federal de proteção ao patrimônio no Brasil, a Inspetoria de Monumentos Nacionais, fundada em 14 de julho de 1934, por Gustavo Barroso e ligado ao Museu Histórico Nacional (MHN). Gustavo Barroso também foi o idealizador do primeiro Curso de Museus no Brasil<sup>95</sup>, mas foi durante seu pequeno afastamento da direção do MHN, por problemas políticos, que houve a criação do curso por meio do Decreto Lei nº 21.129 de 07 de março de 1932, sendo assinado pelo diretor interino no momento, Rodolfo Garcia Amorim (BRASIL, 1932). O curso esteve vinculado à estrutura do Museu Histórico Nacional de 1932 a 1978<sup>96</sup> e, no primeiro momento, foi criado como um curso técnico que tinha duração de dois anos.

Em relação à Inspetoria de Monumentos Nacionais, Márcia Chuva (2005, p. 44) considera que tinha atribuições limitadas, pois não tinha a função de selecionar e definir o que seria patrimônio nacional, mas apenas “exercer a inspeção dos Monumentos Nacionais e do comércio de objetos artísticos históricos”. No mesmo ano em que a mencionada Inspetoria foi criada, Gustavo Capanema, Ministro da Educação e Saúde (MES), de 1934 a 1945, articulou a criação de um novo serviço, convidando Mário de Andrade, o Diretor do Departamento de Cultura da Prefeitura de São Paulo, para elaborar um projeto de organização de um Serviço Nacional para defesa do patrimônio artístico brasileiro.

O museólogo Mário Chagas (2009) aborda que a ruptura da Inspetoria Nacional de Monumentos, com a criação do novo serviço, ocorreu por embates de poder, por disputa de projetos de políticas de memória. A corrente a qual Gustavo Barroso representava foi anulada de forma política pela corrente modernista de Rodrigo Melo Franco de Andrade e Mário de Andrade. Como confirma Márcia Chuva (2005), ao apontar a criação de dois serviços semelhantes, sem dúvida, revela a existência de disputas dentro do próprio Estado para legitimar, definir e proteger o que seria chamado de patrimônio nacional.

---

<sup>95</sup> Atual Curso de Museologia da Universidade do Rio de Janeiro (Unirio).

<sup>96</sup> Para saber mais consultar: Siqueira (2009).



#### 4.2.1.2 A criação do Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - SPHAN - e do Departamento do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - DPHAN

A gestão de Gustavo Capanema, segundo Lia Calabre (IPHAN, 2017), foi marcada por um processo de construção institucional do campo da cultura, embora não fosse uma das suas prioridades.

O desenho institucional criado na gestão Capanema fez com que o período fosse tomado como o marco do início das políticas culturais no Brasil. No campo da administração pública, esse foi o momento da construção de uma racionalidade administrativa que buscava romper com a tradição de uma república oligárquica. Em 1934, foram instituídos concursos públicos para ingresso no funcionalismo de carreira e, em 1938, ocorreu a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp), que investia na formação dos quadros públicos. Havia um projeto de uma efetiva profissionalização da área pública (CALABRE, 2017, p. 34).

A criação do Departamento Administrativo do Setor Público (DASP) representou uma profissionalização do serviço público, foi um órgão previsto pela Constituição de 1937 e criado em 30 de julho de 1938, diretamente subordinado à Presidência da República, tinha o objetivo de realizar a reforma administrativa destinada a organizar e a racionalizar o serviço público no país, iniciada anos antes por Getúlio Vargas.

A partir do Ministério da Educação e da Saúde cria-se o Departamento Nacional de Ensino e três departamentos para a área de saúde. Os museus, as bibliotecas e as escolas de arte ficaram subordinados ao Departamento Nacional de Ensino. A cultura brasileira encontrava-se com a contribuição de promover e estimular iniciativas em benefício da cultura nacional. As questões culturais estavam voltadas para o vetor da educação, “do crescimento do conhecimento escolarizado e erudito e de uma cultura “civilizada” nos padrões europeus-ocidentais” (CALABRE, 2017, p. 34).

Muitos intelectuais assessoraram o ministro Capanema, como: Carlos Drummond de Andrade, Mário de Andrade, Rodrigo Melo Franco de Andrade, Anísio Teixeira, Fernando Azevedo, Heitor Villa Lobos, Manuel Bandeira. O papel desses intelectuais, durante o Estado Novo de Getúlio Vargas, esteve pautado no ideário de utilizar o patrimônio a serviço do projeto de construção da nação. Esses intelectuais atuaram no aparelho do Estado, mediam a construção de uma identidade nacional, com a revalorização do barroco como uma cultura genuinamente brasileira, no sentido de simbolizar a identidade nacional. O que era considerado, até então,

um estilo rebuscado e rude pelos modernistas, para o grupo vinculado ao SPHAN passou a ser referência da construção da nação, passou a ser emblemático, foi percebido como a primeira manifestação cultural tipicamente brasileira, possuindo uma aura da origem da cultura brasileira, ou seja, da nação.

José Reginaldo Santos Gonçalves (1996) corrobora essa leitura, ao afirmar que:

Aqueles intelectuais identificados como o modernismo e associados ao regime político do Estado Novo concebiam a si mesmos como uma elite cultural e política cuja missão era “modernizar” ou “civilizar” o Brasil elevando o país ao plano das nações europeias mais avançadas. No entanto, é importante frisar que tal projeto estava associado ao reconhecimento da necessidade de produzir uma imagem singularizada do Brasil enquanto cultura e como parte da moderna civilização ocidental (GONÇALVES, 1996, p. 41).

No campo dos museus destaca-se o anteprojeto de Mário de Andrade que abordava os museus técnicos, ainda não conhecidos nesse momento no Brasil, seriam museus pedagógicos, em que a técnica seria apresentada como contraponto aos museus históricos tradicionais. Em parte, esse projeto foi colocado em prática com a criação dos museus regionais, a partir do projeto de Lucio Costa, com o objetivo de preservar os bens móveis recolhidos na região das Missões (FONSECA, 2009).

No anteprojeto, Mário de Andrade se aproximou da concepção antropológica de cultura, sua noção de arte não era uma visão esteticista, dividia a arte em oito categorias que seriam agrupadas em quatro Livros do Tombo: arqueológico e etnográfico (arte arqueológica, arte ameríndia, arte popular); histórico (arte histórica); de belas artes (arte erudita nacional e arte erudita estrangeira) e de artes aplicadas (artes aplicadas nacionais, artes aplicadas estrangeiras). Assim, Mário de Andrade previa em seu anteprojeto os museus como representantes da pluralidade da cultura brasileira.

Nesse sentido, em seu anteprojeto, Mário de Andrade desenvolveu uma concepção de patrimônio considerada avançada para seu tempo. Ele tinha a preocupação em valorizar o popular, sendo sua marca registrada tanto o cultural quanto o institucional. Para Mário de Andrade, por exemplo, os museus eram como “agências educativas” (FONSECA, 2009). Neste sentido, compreendemos sua proposta de criar um museu didático, de reproduções. Como afirma Maria Londres

Fonseca (2009), mais avançado ainda era a concepção que Mário de Andrade tinha sobre os museus municipais. Enquanto os museus nacionais e os das grandes cidades estariam voltados à especialização, os museus municipais seriam ecléticos, seus acervos heterogêneos e os critérios de seleção das peças seriam selecionados conforme o valor apresentado pela comunidade local, que estariam participando desse processo. Já o autor Mário Chagas explica que (1991) é possível identificar a narrativa museológica partindo do diálogo com a população e seus interesses com a criação do museu a partir do projeto de Mário de Andrade.

Mesmo assim, seu anteprojeto, porém, ficou só no papel, e o que prevaleceu foi o Decreto-lei nº 25, de 30 de novembro de 1937, elaborado por Rodrigo Melo Franco de Andrade. Nesta ordem, os intelectuais modernistas representados por Rodrigo Melo Franco de Andrade, em 1936, assumem a implantação de um serviço destinado a proteger obras de arte e de história no país. A partir disso, temos a criação do Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, o SPHAN, com Rodrigo Melo Franco de Andrade na direção de 1936 até 1967. A direção de Rodrigo Melo é denominada como “fase heróica”, com uma preocupação em salvar os vestígios do passado da Nação. Para alguns, o SPHAN dos anos 1930-1940, “de doutor Rodrigo” é o verdadeiro SPHAN, tendo se tornado praticamente sinônimo de “patrimônio” (FONSECA, 2009).

O citado Decreto-lei nº 25/1937 foi elaborado durante o governo de Getúlio Vargas (1930- 1945), período considerado por vários especialistas como o marco inicial das políticas públicas de cultura no Brasil (RUBIM, 2007, p. 202). O Decreto-lei foi elaborado com a função de legitimar a criação do SPHAN (BRASIL, 1937) e regulamentar o Instituto do Tombamento, tornando-se a primeira norma jurídica para a política preservacionista. Neste período da criação do SPHAN, percebe-se que a sociedade brasileira, efetivamente, não teve participação para identificar o que exatamente lhe seria representativo como patrimônio cultural, sendo a política de valorização de bens móveis e imóveis conduzida por um grupo de intelectuais que legitimou o que deveria ou não ser preservado.

Em 1946, teremos a primeira mudança institucional do SPHAN que passa a denominar-se Departamento do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Dphan) (1946-1970) e manteve-se subordinado ao Ministério da Educação e Saúde (MES) (BRASIL, 1946).

Conforme a legislação do DPHAN, as funções da instituição seriam: “inventariar, classificar, tomba e conservar monumentos, obras, documentos e objetos de valor histórico e artístico existentes no país” (BRASIL, 1946). O DPHAN deveria promover, em primeiro lugar, a catalogação sistemática e a proteção dos arquivos estaduais, municipais, eclesiásticos e particulares, cujos acervos interessassem à história nacional e à história da arte no Brasil; em segundo lugar, realizar medidas que tivessem por objetivo o enriquecimento do patrimônio histórico e artístico nacional; em terceiro lugar, proteger os bens tombados na conformidade do Decreto-lei nº 25, de 30 de novembro de 1937 (BRASIL, 1937) e, bem assim, a fiscalização sobre os mesmos, extensiva ao comércio de antiguidades e de obras de arte tradicional do país, para os fins estabelecidos no citado decreto-lei; em quarto lugar, coordenar e orientar as atividades dos museus federais que lhe fossem subordinados, prestando assistência técnica aos demais; em quinto lugar, estimular e orientar no país a organização de museus de arte, história, etnografia e arqueologia, quer pela iniciativa particular, quer pela iniciativa pública; e, por último, realizar exposições temporárias de obras de valor histórico e artístico, assim como de publicações e quaisquer outros empreendimentos que visassem difundir, desenvolver e apurar o conhecimento do patrimônio histórico e artístico nacional.

Conforme o Decreto-lei, ainda, ficavam subordinados à DPHAN o Museu da Inconfidência e do Ouro, em Minas Gerais, e o Museu das Missões, no Rio Grande do Sul, e demais “museus federais que a mesma vier a organizar” (BRASIL, 1946).

Na década de 1970, o Diretoria do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (DPHAN) se transformou no Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN) e teve a frente de sua gestão Aloísio Magalhães<sup>97</sup> (1979-1982), “pertencente a importante família de políticos<sup>98</sup> de Pernambuco” (OLIVEIRA, 2008, p. 126), tendo sido a figura central do período denominado de fase moderna, que

---

<sup>97</sup> Aloísio Sérgio Barbosa Magalhães nasceu em Recife, Pernambuco, no dia 05 de novembro de 1927 e faleceu no dia 13 de junho de 1982, na Cidade de Pádua, Itália. Formou-se em Direito pela Universidade Federal de Pernambuco (1950). Em 1951 foi para Paris, onde frequentou o Atelier 17, um centro de divulgação de técnicas de gravura e estudou museologia na Escola do Museu do Louvre (IPHAN, 2016).

<sup>98</sup> Aloísio Magalhães era sobrinho de Agamenon Magalhães, quando nos primeiros anos do governo Vargas, foi um dos articuladores do Partido Social Democrático (PSD) de Pernambuco e nessa legenda elegeu-se deputado federal constituinte em 1933. Em janeiro de 1937, passou a acumular com o Ministério do Trabalho, interinamente, o Ministério da Justiça e Negócios Interiores, onde permaneceu até o mês de junho. E também sobrinho de Sérgio Magalhães do Partido Trabalhista Brasileiro (PTB), que candidatou-se e foi eleito a deputado federal pelo Distrito Federal nas eleições de outubro de 1954.

inseriu no âmbito das políticas públicas de cultura o reconhecimento dos bens culturais. Dessa maneira, as manifestações de grupos e comunidades passam a ter seu protagonismo, agora, nas mãos de seus detentores. A síntese dessa visão poderia ser representada pela frase de Aloísio Magalhães “a comunidade é a principal guardiã do bem cultural”. A política cultural de Aloísio Magalhães estava em diálogo com as mudanças no campo dos museus no âmbito internacional, na perspectiva da função social dos museus com a comunidade no território que está inserida.

Antes de assumir a gestão do IPHAN, Aloísio Magalhães criou, em 1975, a instituição Centro Nacional de Referência Cultural (CNRC) no âmbito do governo federal com o objetivo de traçar um sistema referencial básico a ser empregado na descrição e análise da dinâmica cultural brasileira, depois o Centro veio a ser vinculada ao SPHAN e deu origem à Fundação Nacional Pró Memória (FNPM).

#### 4.3 GOVERNO DE EURICO GASPAR DUTRA (1946 A 1951)

Durante o Governo Dutra, com a criação de diferentes museus brasileiros, foi constituído o Comitê Nacional do Conselho Internacional de Museus (ICOM), em 1946, sob a gestão do Diretor do Museu Nacional de Belas Artes, Sr. Oswaldo Teixeira que presidiu até 1953, quando foi substituído pelo então eleito Rodrigo Melo Franco de Andrade, que promoveu reuniões mensais com os profissionais de museus, debatendo assuntos gerais e comunicações de caráter técnico.

Também durante esse governo, Mario de Andrade deu início a mobilização da Campanha de Defesa do Folclore Brasileiro, criada em 1947. Esse movimento originou o Centro Nacional de Folclore e Cultura Popular, hoje incorporado ao Iphan<sup>99</sup>. Após a Segunda Guerra, houve uma aceleração nas mudanças no “campo patrimonial e museal” no Brasil (CHAGAS, 2009).

---

<sup>99</sup> Criado em 1958 e vinculado ao Iphan desde 2003, o Centro atua em diferentes perspectivas com o objetivo de atender as demandas sociais que se colocam no campo da cultura popular. Entre suas principais ações destacam-se os projetos de fomento da cultura popular, desenvolvidos pelo Programa de Promoção do Artesanato de Tradição Cultural (Promoart) e Sala do Artista Popular (SAP); programas de estímulo à pesquisa, como o Concurso Sívio Romero de monografias, o Etnodoc (edital de filmes etnográficos), o Dedo de Prosa (fórum de debates) e o Projeto Memórias dos Estudos de Folclore (IPHAN, 2014).

#### 4.4 SEGUNDO GOVERNO VARGAS (1951 -1954)

Em 1953, durante o segundo governo Vargas, cria uma pasta específica para questões de saúde pública e o Ministério da Educação e Saúde (MES) passa a se chamar Ministério da Educação e Cultura (MEC) de acordo com a Lei nº1.920 de 25 de julho de 1953 aprovada por Getúlio Vargas durante seu segundo governo.

Em 19 de abril de 1953 também foi criado o Museu do Índio (DIÁRIO DE NOTÍCIAS, 1953). Darcy Ribeiro<sup>100</sup> foi fundador e diretor da instituição localizada na rua Mata Machado, no antigo prédio do Ministério da Agricultura ao lado esquerdo do Estádio do Maracanã. Pertencia ao Serviço de Proteção ao Índio que era coordenado pelo Marechal Cândido Mariano da Silva Rondon. O Museu do Índio foi recomendado pela UNESCO como modelo no setor etnológico, foi o primeiro modelo do mundo a ser organizado de forma a romper com o preconceito com relação aos índios e difundir a sua cultura. O próprio Georges Henri Rivière, museólogo francês e primeiro Diretor do Conselho Internacional de Museus (ICOM) visitou, em 11 de agosto de 1954, o Museu do Índio.

Nos governos de Getúlio Vargas, houve um processo institucional e muitas transformações no campo do patrimônio cultural e dos museus (CHAGAS, 2009). Percebe-se essas mudanças com a criação de muitos museus brasileiros para a construção da identidade nacional.

A criação do Museu do Índio representou um grande “diferencial em relação às instituições nacionais congêneres” (CHAGAS, 2009, p. 170). Para o autor, o Museu do Índio assumiu seu papel político, social e educacional e amparado por uma política pública de Estado, mas, mesmo assim, seguiu na sua trajetória institucional momentos de sobrevivência por estar, muitas vezes, ameaçado de existir.

#### 4.5 GOVERNO JUSCELINO KUBITSCHEK (1956 E 1961)

Durante o Governo de Juscelino Kubitschek, Rodrigo Melo Franco de Andrade realizou visitas técnicas a vários museus, idealizou e organizou o 1º Congresso Nacional de Museus. Em 24 de abril de 1956, criou uma sociedade civil, a Organização Nacional do ICOM, que substituiu o Comitê Nacional.

---

<sup>100</sup> Nasceu em Montes Claros, 26 de outubro de 1922 e faleceu em Brasília, 17 de fevereiro de 1997. Educador, sociólogo, etnólogo, poeta, romancista, antropólogo, político.

Em 1956, mesmo Rodrigo não estando mais na gestão do Comitê, pois teria sido eleita Heloisa Alberto Torres<sup>101</sup>, na época diretora do Museu Nacional, por meio de um Decreto-Lei assinado por Getúlio Vargas, deu prosseguimento à organização do 1º Congresso Nacional de Museus, em Ouro Preto, promovido pelo Comitê Nacional do ICOM, que teve como objetivo estudar e sugerir soluções para os problemas que se apresentavam aos museus brasileiros. Participaram do Congresso membros ativos os técnicos de museus federais, estaduais, municipais e particulares, os diretores e funcionários administrativos dos mesmos museus, os membros associados da seção nacional do ICOM, também participaram ouvintes e membros internacionais vinculados ao ICOM (TRIGUEIROS, 1958). Ainda, tiveram mais dois congressos nacionais de museus no país, o segundo foi realizado na capital de São Paulo, em 1959, e o terceiro em Salvador, na Bahia, em 1962.

Conforme Daniel Campelo de Oliveira (2016), os encontros tinham como principal objetivo discutir os principais problemas pelos quais os funcionários passavam nas instituições brasileiras e construir uma política para os museus no Brasil:

Mudança de legislação, valorização dos profissionais e problemas estruturais foram algumas das principais temáticas abordadas nestes eventos, que contribuíram para modificar de forma indireta, ou mesmo diretas, na construção de uma trajetória política de museus em âmbito nacional (OLIVEIRA, 2016, p. 599).

Em relação ao envolvimento da Unesco junto ao ICOM, é possível destacar o fortalecimento no campo dos museus por meio dessa parceria principalmente pelo acontecimento de alguns eventos. Iniciando na década de 1950, a Unesco, junto com o ICOM, firmou a orientação dos museus para o campo da educação. A questão da educação deixou de ser tratada de modo genérico e passou a ser discutida suas relações com a educação escolar.

Em 1958, ocorreu, no Rio de Janeiro, o Seminário Regional da Unesco sobre a Função Educativa dos Museus, com o objetivo de refletir a função que deveria cumprir o museu como meio educativo dentro da sociedade. O evento destacou que nenhuma atividade educativa de museu deveria ser negligenciada, fornecendo meios para realização e difusão (publicações, cinema, rádio, televisão e também cursos para a formação de profissionais de museus). Dentro deste contexto, se observou o estreitamento dos laços entre museus, escolas e público em geral.

---

<sup>101</sup> Antropóloga, primeira mulher diretora do Museu Nacional de 1937-1955.

O autor Mário Chagas mostra que nesse Seminário foi apresentado uma definição de Museus Regionais que se encontra no Relatório Final:

Um museu com um programa topograficamente restrito pode ser considerado "regional", qualquer que seja sua localização, e um museu distante de qualquer grande cidade pode também ser incluído nessa categoria, qualquer que seja seu programa; mas o genuíno museu regional, o tipo mais bem qualificado para essa definição e que melhor adapta seus métodos para atender seu objetivo particular é o museu situado a alguma distância de qualquer grande cidade, que cubra assuntos de interesse tanto puramente regional quanto universal. Esse tipo de museu atende aos turistas, oferecendo-lhes um conhecimento mais completo e sistemático da região que estão visitando, e também à comunidade local, para a qual ele é um recurso econômico como fator do desenvolvimento do turismo e à qual ele serve, ajudando-a a aprender mais sobre si mesma, bem como sobre o resto do mundo (CHAGAS, 2017, p. 131).

Como coloca Mário Chagas (2017), essa definição instiga algumas reflexões e práticas educacionais e comunitárias. Outro ponto que o autor destaca é o modelo colonialista dos museus brasileiros:

É importante registrar que os museus existentes no Brasil até a década de 1980, de uma maneira geral, reproduziam o modelo colonialista. A situação atual não é tão diferente, mas já apresenta exceções. O modelo colonialista de museu pode ser caracterizado pelos processos administrativos hierarquizados, pela excessiva valorização do patrimônio material, pelo baixo nível de participação, pelo preconceito e discriminação em relação aos negros, aos indígenas, ao feminismo e ao movimento LGBTQI e pela hipervalorização do "saber" do Icom, bem como do saber "acadêmico", "teórico", "técnico" e "científico", em detrimento de outros saberes (CHAGAS, 2017, p. 131).

Nesse sentido, novas reflexões começam a ser introduzidas no campo museológico brasileiro. Maria Cecília Londres Fonseca (2009) afirma que nos governos de Dutra, Getúlio Vargas, período pós Estado Novo e JK, o Estado não foi marcante em suas ações na área da cultura nesses períodos, com exceção de JK que apoiou muito a arquitetura modernista.

#### 4.6 GOVERNO JÂNIO QUADROS (1961)

Durante o breve governo de Jânio Quadros, o destaque para a área da cultura foi o presidente ter recriado o Conselho Nacional de Cultura, formado por comissões dos setores artísticos e alguns órgãos do governo. A finalidade seria instalar um órgão que ficasse com a responsabilidade de desenvolver planos nacionais de



cultura (CALABRE, 2007). Esteve à frente, na gestão do Ministério da Educação e Cultura, Brígido Fernandes Tinoco.

#### 4.7 GOVERNO JOÃO GOULART (1961-1964)

Já durante o Governo de João Goulart foi marcado “pela radicalização na política e pela politização da atividade cultural” (FONSECA, 2009, p. 132). A autora explicita os Centros Populares de Cultura (CPCs) subordinados à União Nacional dos Estudantes (UNE), o que produziu uma prática cultural e, ao mesmo tempo, uma militância política.

Em 1962, Darcy Ribeiro fez uma passagem rápida como Ministro da Educação e Cultura no governo de João Goulart.

#### 4.8 PERÍODO MILITAR (1964-1985)

Enquanto isso no Brasil, de 1964 a 1985, vivíamos um período de ditadura civil-militar. A pesquisadora em políticas culturais Lia Calabre coloca que o Estado foi retomando o projeto de uma maior institucionalização do campo da produção artístico-cultural.

A pesquisadora Maria Cecília Londres Fonseca (2009) afirma que as políticas de preservação do patrimônio cultural apresentam dois momentos decisivos: o momento fundador, no final da década de 1930, e o momento renovador, na segunda metade da década de 1970 e início de 1980. Somente a partir dos anos 1970 que o patrimônio brasileiro seria questionado por se referir às produções de uma escolha feita pelas elites. A partir dos anos 1970-1980, acontece uma evidente ampliação da conceituação de patrimônio, em termos dos instrumentos de preservação, um período de transição que irá caminhar para uma maior representatividade dos bens tombados em relação à pluralidade cultural brasileira (FONSECA, 2009). A partir da década de 1970, na gestão de Aloísio Magalhães, se iniciou a preocupação de trabalhar não somente com o patrimônio arquitetônico e sim a categoria de “bens culturais”.

No Brasil, em 1975, durante o governo de Ernesto Geisel (1974-1979), o Estado começa a atuar não só como repressor da cultura, mas também como organizador. É nesse momento que teremos a “primeira proposta global de uma política para a área da cultura do regime militar (FONSECA, 2009, p. 134). O documento produzido foi intitulado de “Política Nacional de Cultura”, na gestão de Ney Braga (1975-1978), ministro da Educação e Cultura (MEC) (CPDOC, 2014). De forma geral, essa Política representava a presença do Estado na organização das Políticas Culturais nesse período, aqui destaco a ideia de Programas em relação aos museus nesta Política:

e) valorizar os museus - nacionais, regionais, locais ou especializados reunindo o que há de mais caracteristicamente expressivo de nossa cultura, através das técnicas, do artesanato, das artes plásticas, do disco, entre outras (BRASIL, 1975, n.p.).

Em 1975, também tivemos a realização do 1º Encontro Nacional de Dirigentes de Museus em Recife. Como registro desse evento, foi criado o documento "Subsídios para implantação de uma política museológica brasileira (1976)", em que consta a reivindicação da implantação de uma política museológica as sugestões contidas em documentos finais da comissão de especialistas formada pelo Departamento de Assuntos Culturais do MEC (DA). Em 1977-78, o DA foi substituído pela Secretaria de Assuntos Culturais, todos estavam em acordo da necessidade de uma coordenação a nível nacional para os museus.

Diante disso, três anos depois, a partir desse Encontro, foi criado, por Aloísio Magalhães, a Fundação Nacional Pró-Memória (FNPM). Ele esteve à frente da gestão de 1979 a 1982. Essa Fundação abrigou por dez anos alguns museus que não eram atendidos pela Secretaria do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (SPHAN). Foi durante a criação da FNPM que um maior número de museus federais passou a estar sob tutela do SPHAN, os Museus Nacionais que antes eram caracterizados como autônomos passaram a integrar a Secretaria.

Em 1979, com apoio do ministro Eduardo Portela e do general Golberi do Couto e Silva, Aloísio Magalhães foi nomeado diretor do IPHAN e ocorreu a fusão Instituto do Patrimônio Artístico Nacional (IPHAN), Programa de Cidades Históricas (PCH) e Centro Nacional de Referência Cultural (CNRC). Conforme José Gonçalves (1996), com a criação do PCH, o IPHAN, pela primeira vez teve recursos

orçamentários compatíveis com sua finalidade. Em 1981, Aloísio Magalhães presidiu a gestão da Secretaria de Assuntos Culturais e passou a ser denominada de Secretaria de Cultura e formou duas subsecretarias: a de Assuntos Culturais vinculada a Fundação Nacional de Arte (FUNARTE) e de Patrimônio vinculada ao IPHAN e a Fundação Pró-Memória a qual os museus estavam subordinados. Após a morte súbita de Aloísio Magalhães, em junho de 1982, na Europa, onde fora participar de reunião da Unesco, em Veneza, Marcos Vinícios Vilaça assumiu a Secretaria da Cultura (SEC) e se propôs a dar continuidade à orientação de seu antecessor.

A necessidade de criar uma política que abrangesse todos os museus brasileiros foi implantada somente depois de muitas décadas, como veremos nos próximos capítulos. Enquanto isso, para a professora, pesquisadora e museóloga paulista Waldisa Russio<sup>102</sup> (1977), a sociedade brasileira ainda vivia uma “velha estrutura patriarcal”. Para Russio, isso era mais determinante em relação aos dirigentes de organizações culturais e mais especificamente aos museus.

O próprio processo de seleção do pessoal de museu recrutado, não em função de uma compreensão museológica mais profunda, mas de simples conveniências pessoais (a maioria dos museus do Interior, ligados à chamada “rede de museus históricos e pedagógicos”), ou, quando muito de pessoas de notório saber, saber este não necessariamente museológico, cria condições para florescimento de uma liderança predominante autocrata, com ligeiros e raros exemplos de chefias burocráticas e, mais raramente ainda, democráticas (RUSSIO, 1977, p. 127).

Waldisa Russio (1977) evidencia que os diretores de museus recebiam esses cargos pelo local que ocupavam na sociedade, em relação à posição social privilegiada e às relações que possuíam em seus segmentos sociais. Para ela, esse processo só retardou a democratização da cultura. A rede de museus histórico e pedagógicos<sup>103</sup> que Russio destaca são museus do estado de São Paulo que foram criados entre as décadas de 1950 a 1970, mas a forma de ocupação dos cargos de liderança em museus apresentada pela autora pode ser atribuída para diferentes espaços museológicos.

---

<sup>102</sup> Waldisa Rússio Camargo Guarnieri, foi uma das personalidades mais influentes no desenvolvimento do pensamento teórico na área museológica no País e internacionalmente. Como funcionária pública estadual, ela contribuiu, nos anos 1960 e 1970, com projetos de implantação de museus estaduais; e também auxiliou na consolidação do ensino da disciplina e regulamentação da profissão no Brasil. A partir dos anos 1980, se destacou também como membro do Comitê Internacional de Museologia (ICOFOM) (SÃO PAULO, 2018)

<sup>103</sup> Para saber mais acesse: Misan (2008).

Essa forma de ocupar cargos em museus, que Waldisa Russio aborda referente aos anos 1970, ainda está muito presente na política brasileira, por conta dos cargos públicos de comissão exercidos por pessoas de confiança do governo que são alocadas em cargos de direção, assessoria e chefia.

Em 1983, foi criado o Programa Nacional de Museus (SPHAN, 1982), serviço organizado no âmbito da Secretaria da Cultura do MEC e operacionalizada pela Fundação Nacional Pró-Memória, por intermédio de uma Coordenadoria Nacional, com sede no Museu da República, no Rio de Janeiro, cidade onde concentrava as maiores unidades museológicas do país. À frente da Coordenadoria encontrava-se o professor Rui Mourão<sup>104</sup>. A Coordenadoria era constituída por um Conselho composto pelo coordenador e mais três<sup>105</sup> membros. A Coordenadoria abrangia os seguintes campos de assessoria: Museologia, Museografia, Pesquisa, Documentação, Atividades Educacionais, Comunicação Social e Finanças. No primeiro momento, o Programa Nacional de Museus previa estabelecer uma administração integrada para os museus que atuavam na órbita da Secretaria da Cultura do MEC, e no segundo momento se estenderia a outras instituições, públicas ou privadas que optassem pela adesão ao sistema. Em relação à situação dos museus que integravam o Programa, em termos de organização, era bem diversa, enquanto alguns não apresentavam grandes problemas ou não possuíam direção.

Rui Mourão (1994) expressa o esforço desenvolvido pelo Programa Nacional de Museus. Para mudar tantos obstáculos, iniciou-se pela dispersão das instituições, pela diversidade quanto à natureza, aos tipos e às categorias e, ainda, pelas diferentes dependências administrativas.

A nossa intenção era fazer com que as autoridades e entidades mantenedoras de museus se sentissem estimuladas com a ajuda e se dispusessem a abandonar a tradicional atitude de inércia em que se mantinham, acabando por entender a conveniência da aplicação de recursos financeiros num campo de atividade que, logicamente não poderia viver da abstinência. A tarefa básica a ser atacada era aquela que visava arrancar o museu da sua situação de ostracismo, para colocá-lo na posição

---

<sup>104</sup> Empossado no dia 06/10/1982, Rui Mourão era Coordenador de Museus e Casas Históricas da SPHAN/Pró Memória, em Minas Gerais, e atual Diretor do Museu da Inconfidência em Ouro Preto.

<sup>105</sup> Foram designados: Professor Gerardo Brotto Raposo da Câmara, diretor do Museu Histórico Nacional e Museu da República; a museóloga Regina Timbó, diretora do Museu da Fundação Casa de Rui Barbosa; e o professor Aécio de Oliveira, chefe do setor de museologia da Fundação Joaquim Nabuco, que coordenava o Sistema de Museus do Nordeste.

de órgão prestador de serviços, com a função social bem definida. (MOURÃO, 1994, p. 102)

Albino Rubim (2013) analisa que nos períodos autoritários no Brasil, nas ditaduras do Estado Novo (1937-1945) e dos militares (1964-1985), as "tristes tradições" é o que marcam as políticas culturais nacionais no Brasil nesses períodos além do autoritarismo que

visava instrumentalizar a cultura; domesticar seu caráter crítico, submetê-la aos interesses autoritários; buscar sua utilização como fator de legitimação das ditaduras e, por vezes, como meio para a conformação de um imaginário de nacionalidade (RUBIM, 2013, p. 226).

#### 4.9 Período Sarney. A Política Dos Museus Na Nova República (1985-1990)

O campo da política para os museus brasileiros foi sendo construído em diferentes governos, órgãos, dirigentes e eventos ao longo de décadas. Em 1985, durante o governo de José Sarney (1985-1988), foi criado o Ministério da Cultura. O primeiro Ministro da Cultura (MinC) desse governo foi José Aparecido de Oliveira, que permaneceu por pouco tempo no cargo<sup>106</sup>, por causa de uma grande crise no seu ministério por falta de recursos e, assim, teve seus projetos cancelados.

Ainda durante a sua gestão, José Aparecido de Oliveira recebeu uma carta assinada pelo ICOM-Brasil junto com a Associação Paulista de Museólogos e a Associação de Museologia da Bahia (BRUNO, 2010) com propostas referentes à implantação de uma Política Nacional de Museus com abrangência para todos os museus brasileiros.

Destaca-se alguns trechos da carta do dia 07 de maio de 1985, assinada por Manoel Augusto Paes Nunes (Presidente da Associação de Museólogo da Bahia), Waldisa Rússio Camargo Guarnieri (Presidente da Associação Paulista de Museólogos) e Fernanda Camargo de Almeida Moro (Presidente do Comitê Brasileiro do ICOM):

Apresenta-se algumas considerações da Carta do ICOM Brasil: não existe uma política adequada para a criação de museus, resultando na existência de instituições abertas ao público sem uma estrutura apropriada de funcionamento; a inadequada aplicação dos recursos destinados aos museus, aliada à escassez e

---

<sup>106</sup> Início do mandato 15 de março de 1985 e fim do mandato em 29 de maio de 1985.

rigidez de verbas e à centralização destes recursos pelas autoridades de tutela torna os dirigentes desses órgãos verdadeiros mendicantes, contribuindo para uma situação cada vez mais crítica dessas instituições; a nomeação, sem concurso e sem prova de competência para funções que exigem qualificação, vem tornando os museus instituições onde estão lotadas pessoas agraciadas pelo nepotismo e pelo clientelismo, impedindo que técnicos especializados ocupem os espaços a que têm direito, dotando os museus de pessoal capa de exercer as funções inerentes a seus cargos.

As recomendações apresentadas na Carta discorrem que

seja adotada uma política museológica para o país, tomando como base o papel que o museu deve desempenhar na sociedade, ouvindo os profissionais da área, devidamente regulamentados pela Lei 7.287, de 18 de dezembro de 1984, e congregados em suas associações de classe, ouvidos também os cursos de formação de museologia existentes no país; O **Programa Nacional de Museus** seja reestruturado, sobretudo levando-se em consideração as diversas características regionais, com representatividade e ação executiva nos estados do país. Sejam tomadas todas as providências para que as informações atualmente centralizadas pelo **Programa Nacional de Museus**, em nível tanto nacional quanto internacional (realização de cursos, intercâmbios e bolsas de estudo), sejam levadas, em tempo hábil, ao conhecimento de todos os profissionais do país, garantindo-lhes uma real acessibilidade (BRUNO, 2010, p. 88).

Essa carta nos remete às recomendações sobre a estruturação do Programa Nacional de Museus, extinto em 1986. Pensando na estrutura administrativa dos museus, a situação precária (recursos humanos, recursos financeiros) dessas instituições persiste desde a década de 1930. Esse documento nos apresenta uma série de lacunas e problemas em relação à organização e a administração dos museus no Brasil.

No governo de José Sarney, durante a gestão de Celso Furtado como Ministro da Cultura (1986-1988), foi criada a Lei Sarney (Lei 7.505/1986), a primeira lei federal de incentivo fiscal à cultura, marco na relação do Estado com a comunidade artística (BRASIL, 1986). A nova lei, que buscava atrair investimentos privados para o financiamento da cultura mediante isenção fiscal, abre ao mercado as decisões sobre a cultura. Foi a forma escolhida para atender à crescente pressão da sociedade para um maior financiamento à cultura: estimular a relação entre produtores e artistas com empresários, o que, claro, fortaleceu a concepção liberal da gestão de cultura ao deixar a condução das ações a cargo do mercado.

Em 1986, também foi criado o Sistema Nacional de Museus dentro da Fundação Pró-Memória, sendo extinto no Governo Collor. Já a partir de 1988, com a elaboração da Constituição Federal Brasileira, temos o processo de reconquista da democracia. O texto constitucional de 1988 reorienta as noções de cultura e de patrimônio, que abandonam a estreita vinculação com “fatos memoráveis da História do Brasil” (noção atrelada firmemente ao passado), e insere o sentido do “patrimônio cultural’ e a memória dos grupos sociais.

Os museus, no Brasil já apresentavam tendências com parcerias privadas a partir da Lei Sarney (1986), primeira lei brasileira de incentivo.

#### **4.9.1 I Seminário Museus Nacionais: perfil e perspectiva**

Esta nova gestão de cultura sob a ótica do mercado também se estendeu ao âmbito dos museus brasileiros. Em junho de 1988<sup>107</sup>, foi realizado o I Seminário Museus Nacionais: perfil e perspectiva, organizado pelo SPHAN/Pró Memória, no Rio de Janeiro, com o objetivo de refletir sobre a instituição “museu como um assunto que diz respeito a toda sociedade” (SPHAN, 1988, p. 2). O evento foi financiado quase totalmente pela iniciativa privada por meio da Lei Sarney (BRASIL, 1986).

No evento reuniram-se diversos profissionais, não só da museologia, mas de outras áreas para uma avaliação dos Museus Nacionais (Museu Nacional de Belas Artes, Museu Histórico Nacional, Museu Imperial e Museu da República) quanto ao papel de preservação e difusão do patrimônio cultural brasileiro, para indicar novos rumos para um melhor desenvolvimento institucional, para serem mais atraentes e aumentarem seu público de visitantes.

As primeiras discussões dos museus em relação a recursos privados iniciaram no primeiro dia do evento. Conforme o trecho abaixo, de Oswaldo de Campo Melo, Secretário do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional e Presidente da FNPM:

Pretendemos despertar na sociedade o interesse pelos museus, principalmente na iniciativa privada, pois faltam a essas instituições recursos para que possam desempenhar suas tarefas (SPHAN, 1988, p. 2).

---

<sup>107</sup> O evento aconteceu de 20 a 24 de junho de 1988, no auditório Gilberto Freyre, do Palácio Gustavo Capanema, no Rio de Janeiro.

Figura 11 - Mesa de abertura do I Seminário Museus Nacionais: perfil e perspectiva



*O Secretário da SPHAN e Presidente da próMemória, Oswaldo de Campos Melo, presidindo a mesa durante o Seminário.*

Fonte: SPHAN (1988, p. 4).

No segundo dia do evento, o Chefe de Gabinete do então Ministro da Cultura Celso Furtado, Angelo Oswaldo de Araújo Santos, abriu os trabalhos realizando uma análise geral sobre a situação dos museus vinculados ao SPHAN/PróMemória, apresentando os diversos problemas que esses locais possuem. A principal questão apresentada era a dificuldade de recursos e de organização institucional quanto ao desenvolvimento de projetos na área conceitual e da atenção que também deve ser feita aos pequenos museus, enfatizando “os que se situam fora das metrópoles”. Terminou sua fala concluindo que o Ministério da Cultura vem avançando em sua consolidação institucional e organização administrativa.

A SPHAN/PróMemória supera, rapidamente, as etapas de sua completa integração e caminha para a reestruturação indispensável de um sistema que se pretende moderno, ágil e eficiente (SPHAN, 1988, p. 3).

Outro discurso registrado foi a fala de Aracy Amaral, crítica e historiadora de arte, ex-Diretora do Museu de Arte Contemporânea da USP, que colocou a questão política que envolve os museus, deixando seus desabafos registrados sobre a situação desesperadora que os museus brasileiros se encontravam nesse momento.

Alguns eventos relacionados a museus se reduzem a muita política para promoção pessoal de uns poucos, sem resolver problemas existentes. Uma grave crise abrange não só os museus de arte, mas também os de arqueologia, antropologia e história, sem pessoal qualificado, estável, sem direção com projetos, orçamento condigno e público (SPHAN, 1988, p. 5).



O registro de Aracy Amaral aponta uma situação precária em relação aos museus brasileiros nesse período, sendo gestado sem planejamento e com poucos profissionais atuando nessas instituições.

A pesquisadora e museóloga Waldisa Rússio, Diretora do Instituto de Museologia de São Paulo, também abordou a questão da política cultural no Brasil. Para ela, o Brasil, pertencendo à América Latina, foi, por muito tempo, “quintal do mundo e campo de reserva do capitalismo internacional”, e afirma durante a mesa que estava presidindo que:

Se nós tivéssemos efetivamente um exercício democrático das nossas políticas culturais específicas, estivéssemos no exercício de políticas democráticas museológicas, não estaríamos perguntando hoje “Museus Nacionais: para quem?” (SPHAN, 1988, p. 6).

Um dos temas principais deste evento foi sobre o uso de técnicas de *marketing* para aprimorar o desempenho dos museus. Em um dos painéis sobre “A contemporaneidade dos Museus Nacionais - saídas e perspectivas”, destaco o tema sobre “Gerenciamento de Museus: aspectos econômicos, financeiros, administrativos e política de *marketing*”. Elysio Pires, publicitário e Presidente do Conselho de Turismo do Rio de Janeiro na época, foi quem tratou desse tema, segundo Pires:

a aplicação do marketing é necessária em qualquer empresa ou instituição, visto que dezenas delas sobrevivem graças a esse instrumento e outros tantas desaparecem por não utilizá-lo (SPHAN, 1988, p. 8).

Já para Heloísa Buarque de Holanda, crítica de cultura, Diretora do Centro Interdisciplinar de Estudos Contemporâneos da Escola de Comunicação da UFRJ, o Seminário trouxe indicação de mudanças, mas, entre o tempo do museu limitado para a transição de um museu moderno, com proposta e atuação maior com a sociedade, adotando estratégias de *marketing*. Heloísa Buarque afirma que “só se pode falar em mercado, só se pode falar em consumo e um projeto político não tem vez” (Boletim - SPHAN nº 42, 1988, p. 8), demonstrando seu sentimento de tristeza em tempos pós-modernos.

Nesse evento estava bem presente o tema dos recursos privados para os museus, o próprio Seminário foi financiado por meios privados. Outro ponto é o desenho de uma política com viés mercadológico, onde o *marketing* estava em

pauta, era o prenúncio das parcerias público-privadas e, por fim, é possível perceber a falta de um projeto político para os museus.

No encerramento do evento, I Seminário Museus Nacionais: perfil e perspectiva, tivemos a fala do Ministro da Cultura Celso Furtado, que defendeu a aplicação da Lei Sarney como meio de obter recursos para os museus e divulgar os espaços culturais para atrair diferentes públicos.

O museu tem um espaço considerável dentro do meu ministério e os recursos são poucos, mas com a aplicação objetiva, da Lei Sarney espero que eles ocupem um lugar de destaque no meio cultural (JORNAL DO COMÉRCIO, 1988, p. 5).

O ministro Celso Furtado (1988) colocou que para incentivar os empresários a patrocinarem os museus seria necessário um retorno publicitário às empresas que investirem nesses espaços. Nesse sentido, sugeriu uma ação que levasse o acervo museológico às ruas, para o público estar em contato direto com os objetos expostos, com o intuito de aumentar o número de visitantes e justificar o investimento dos patrocinadores.

#### 4.10 GOVERNO COLLOR DE MELLO E O DESMONTE DOS ÓRGÃOS CULTURAIS (1990-1992)

No contexto político, tivemos, em 1990, a mudança de governo e, com isso, a Lei Sarney foi eliminada pelo presidente eleito Fernando Collor<sup>108</sup>(1990-1992) do Partido Reconstrução Nacional (PRN). Um ano depois, no entanto, criou-se a Lei Rouanet,<sup>109</sup> que, não por acaso, tem a seguinte apresentação: "Restabelece princípios da Lei 7.505, de 2 de julho de 1986". Com a criação da Lei Rouanet (Lei nº: 8.313/1991), foi aberto espaço para patrocínios de empresas na área da cultura (BRASIL, 1991, n.p.). Mas, mesmo com essa abertura, os museus que não se encontravam dentro de uma rota turística ou não apresentavam interesse por parte

<sup>108</sup> Foi o 32º Presidente do Brasil, de 1990 até sua renúncia em 1992. Ganhou a disputa no segundo turno das eleições a qual foi bastante acirrada, Collor recebeu 35 milhões de votos, e Lula 31,1 milhões.

<sup>109</sup> Em 23/12/1991 foi promulgada a Lei 8.313/91, que instituiu o Programa Nacional de Apoio à Cultura. A nova lei, ficou conhecida como Lei Rouanet (Sérgio Paulo Rouanet) é o mais importante aparato de financiamento à cultura do país. Dela faz parte o Programa Nacional de Apoio à Cultura (PRONAC), que é composto por três mecanismos: o Fundo de Investimento Cultural e Artístico (FICART); o Fundo Nacional da Cultura (FNC) e Incentivo a projetos culturais, MECENATO.

do poder público, ainda possuíam uma porcentagem baixa de recursos captados por parte da iniciativa privada, reforçando uma política desigual no âmbito dos museus.

Durante o governo de Fernando Collor, foram extintos ministérios de diferentes órgãos na área da cultura. O primeiro foi o Ministério da Cultura (MinC) que ficou reduzido a uma secretaria. O novo presidente foi empossado em 15 de março de 1990 e, no mesmo dia, o ministro José Aparecido deixou o MinC e filiou-se ao Partido da Reconstrução Nacional (PRN) no gabinete do vice-presidente Itamar Franco. Ainda em março, o ministro criticou a perda de *status* do Ministério da Cultura, reduzido à Secretaria Especial de Cultura no bojo do plano econômico anunciado pelo presidente Collor. Para diminuir o déficit público, o MinC tinha o segundo menor orçamento da União, José Aparecido enfrentava a falta de recursos, o que ameaçava a continuidade dos trabalhos da Secretaria do Patrimônio Histórico e Artístico (Sphan) e da Fundação Pró-Memória, responsável pela guarda de quase três mil monumentos tombados.

Outros órgãos também foram extintos durante a gestão de Fernando Collor: Fundação Nacional de Artes Cênicas (FUNDACEN), Fundação do Cinema Brasileiro (EMBRAFILME), Fundação Nacional Pró-leitura; O Conselho Federal de Cultura, Conselho Consultivo do SPHAN. A FUNARTE foi transformada em Instituto Brasileiro de Arte e Cultura (IBAC).

#### **4.10.1 Instituto Brasileiro do Patrimônio Cultural (IBPC)**

Durante os anos de 1990, a Fundação Nacional Pró-Memória (FNPM) e a Secretaria do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (SPHAN) foram extintas e substituídas pelo Instituto Brasileiro do Patrimônio Cultural (IBPC) de 1990 a 1994 (REZENDE, 2015). A criação do IBPC foi autorizada pela Lei nº. 8.029, de 12 de abril de 1990:

O Instituto Brasileiro do Patrimônio Cultural (IBPC), ao qual serão transferidos as competências, o acervo e as receitas e dotações orçamentárias da Secretaria do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (SPHAN), bem como o acervo, as receitas e dotação orçamentária da Fundação a que se [ou seja, a Fundação Nacional Pró-Memória], tem por finalidade a promoção e proteção do patrimônio cultural brasileiro nos termos da Constituição Federal especialmente em seu art. 216 (BRASIL, 1990, n.p.).

Com a extinção da Fundação Pró-Memória e o SPHAN, os museus que estavam vinculados a essas instituições “foram esquecidos e deixados de fora da

nova estrutura” (NASCIMENTO JÚNIOR; CHAGAS, 2007, p. 16). Quando o IPHAN retornou em 1994, esses museus voltaram a ser incorporados a esta instituição.

Enquanto isso, na reportagem do Jornal do Brasil, de 11 de julho de 1991, com título “Museus fecham no Rio” (PINHO, 1991), é possível conhecer um pouco da realidade dos museus neste período em que foram esquecidos dentro da administração do IBPC. O Jornal apresenta o quadro da cultura e, principalmente, dos museus no Rio de Janeiro, em relação ao patrimônio e à greve dos funcionários do IBPC por aumento de salário.

Com faixas e cartazes, cerca de 300 funcionários do instituto concentraram-se ontem à tarde no pátio do MEC, no Palácio Gustavo Capanema, de onde saíram em passeata para a ABI, Associação Brasileira de Imprensa. Gritando palavras de ordem e com camisetas do movimento SOS Museus, os servidores tentavam chamar a atenção da opinião pública para o caótico estado dos monumentos do Rio (PINHO, 1991, p. 7)

Conforme o depoimento da museóloga Patricia Santos ao Jornal do Brasil:

Estamos pagando para trabalhar”. Segundo a museóloga, os funcionários compram material de conservação com seu próprio dinheiro. “O abandono é total. E se não fosse a nossa dedicação, o quadro seria trágico, conclui a museóloga (PINHO, 1991, p.7).

Lygia Martins Costa (2002) aborda a problemática dos museus federais dentro da estrutura do IBPC. Os museus que estavam integrados neste novo órgão eram herança da SPHAN/FNPM, cerca de 40 unidades, de diferentes tamanhos, qualificações, formas administrativas e locais. Havia os museus nacionais, as unidades de incorporação voluntária, as unidades conveniadas, as unidades do SPHAN com duas categorias, os museus descentralizados e as unidades subordinadas às Coordenadorias Regionais do IBPC (CRs) e, por fim, as demais unidades.

Essa diversidade tornou complexa a forma de administrar os museus vinculados ao IBPC. Havia os museus com autonomia administrativa que passaram a integrar o IBPC que tinham tanto a autonomia administrativa quanto financeira, alguns da área federal e outros da área privada. Os museus com autonomia administrativa se subdividiam em museus nacionais: Museu Histórico Nacional, Museu Nacional de Belas-Artes, Museu Imperial e Museu da República e, com o tempo, perderam a autonomia financeira, mas continuaram com a autonomia

administrativa. A outra categoria foram as unidades de incorporação voluntária, principalmente da área privada, que buscaram na incorporação voluntária ao IBPC uma forma de amparo financeiro para subsistência, mas mantiveram a autonomia administrativa. As unidades conveniadas foram, por concessão do SPHAN, organizadas por instituições diferenciadas que passaram a responder por sua administração. A outra categoria foi formada pelas unidades do SPHAN que ficou dividida entre os museus descentralizados: museus estruturados, equipados com alguns recursos humanos, atuante em suas comunidades e poderiam ser instituições autônomas, também estende suas responsabilidades a casas históricas próximas. Estão dentro dessas categorias o Museu da Inconfidência (Ouro Preto), responsável pela Casa do Pilar e pela Casa de Mariana; Museu do Ouro (Sabará), responsável pela casa setecentistas de Caeté. A segunda categoria das unidades do SPHAN foi denominada de museus em vias de descentralização: instituições intituladas de museus com um bom acervo, organizado e aberto à visitação pública. Estavam nessa categoria: o Museu Regional de São João del Rei; Museu Regional do Serro; Museu das Bandeiras responsável pelo Museu de Arte Sacra; Museu das Missões; Casa de Benjamim Constant, dois outros museus poderiam estar dentro dessa classificação o Museu do Diamante (Diamantina) e o Museu da Abolição (Recife).

Mesmo assim, a servidora pública Lygia Martins Costa (2002) aponta que, nos anos 1990, seguia a falta de profissionais qualificados, os custos, a inexistência de uma política efetiva para os museus. Era preciso ter o mínimo de recursos humanos para os museus conseguirem cumprir com suas obrigações com o acervo e com a sociedade, já apontando que não bastava as autoridades criarem museus, seria preciso também fornecer os instrumentos para que se essas instituições de mantivessem. Pode-se deduzir que “em país sem tradição de museus” (COSTA, 2002), somente o poder público ou grandes empresas estariam em condições de arcar com custos.

#### 4.11 ITAMAR FRANCO (1992-1994) E GOVERNO FHC (1995-2002)

Durante o governo de Itamar Franco, tivemos o Ministério da Cultura, sendo recomposto e algumas outras instituições culturais.

Em relação ao contexto político brasileiro, durante a década de 1990, houve mudanças no governo federal e, conseqüentemente, nas políticas culturais. No governo federal tínhamos o mandato de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002) do Partido da Social-Democracia Brasileira (PSDB). À frente da gestão do Ministério da Cultura, estava o sociólogo Francisco Correa Weffort<sup>110</sup>, um dos pontos de sua administração era a aliança com empresas privadas, o slogan do MinC era “Cultura é um bom negócio” em defesa da parceria com o mercado.

No Governo FHC veremos que a política cultural passa a ter um financiamento maior no aporte de recursos privados, na mudança de governo, na reforma administrativa, nas alterações da legislação que legalizam a criação de instituições para realizar essa parceria. No caso dos museus, vamos entender como será a mudança na gestão de museus por meio de parcerias público privadas e conhecer as leis, os órgãos gestores e as “novas” burocracias que foram criadas a partir dessa política.

A pesquisadora em políticas culturais Lia Calabre (2007) descreve que a gestão do Ministro Francisco Weffort consagrou um novo modelo de política cultural, transferindo para a iniciativa privada o poder de decidir o que deveria ou não receber recursos públicos incentivados, por meio de leis de incentivo. O slogan desse Ministério da Cultura tem alusão a forma como a Lei Rouanet se transformou em um instrumento de *marketing* cultural das empresas patrocinadoras. Calabre (2007) enfatiza que a política cultural da gestão Weffort foram as leis de incentivo em que recursos que eram públicos tiveram uma lógica do investidor do setor privado. A autora ainda afirma que “praticamente um terço da legislação cultural promulgada durante o governo FHC foi direcionada às questões da lei de incentivo” (CALABRE, 2009, p. 118). A autora reforça que o governo FHC não elaborou propostas, planos ou diretrizes de gestão pública para o campo da cultura.

As ausências de metas apontadas nas políticas públicas da cultura marcam o modelo neoliberal iniciado no governo Collor, o qual se estendeu até o final do

---

<sup>110</sup> Ex-petista foi um dos fundadores do Partido dos Trabalhadores (PT), ao aceitar o cargo se desfilou do PT para assumir a Pasta da Cultura, dizendo não ter espaço dentro do partido do PT. Nasceu em Quatá (SP) em 17 de maio de 1937 e faleceu em 1º de agosto de 2021, Casa de Saúde São José, Rio de Janeiro, filho de Francisco Weffort e de Maria Correa Weffort. Formado em ciências sociais pela Universidade de São Paulo (USP), ingressou no quadro de docentes desta universidade em março de 1961, lecionando em cursos de graduação até o golpe militar de 1964 (CPDOC, 2009).

governo Fernando Henrique, reduzindo o conceito de cultura à arte erudita e conduzindo a cultura popular a um segundo plano.

Outro ponto dentro da política cultural da gestão FHC foi a concentração de projetos no eixo Rio-São Paulo. De forma desproporcional, outras regiões brasileiras não tinham seus projetos contemplados. A autora Lia Calabre (2007) confirma que essa política cultural visou uma enorme concentração na aplicação dos recursos onde um pequeno grupo de artistas e produtores eram beneficiados. Os patrocínios ficavam concentrados nas capitais da região sudeste. Dessa forma, essa política criou um processo de investimento desigual entre diferentes áreas artísticas e culturais no país.

Outra mudança que atingiu o setor cultural durante o governo de Fernando Henrique Cardoso foi o marco regulatório do Terceiro Setor para a Organização Social (OS) que iniciou em 1998 e teve seu decreto (BRASIL, 2017) de regulamentação promulgado anos mais tarde, em 2017, durante o governo de Michel Temer do Movimento Democrático Brasileiro (MDB), estabelecendo as diretrizes para a qualificação das ditas OS, criando um novo modelo institucional. A promulgação desse marco regulatório, em 1998, estava de acordo com a política neoliberal implantada no governo FHC.

#### **4.11.1 I Encontro Nacional do ICOM-Brasil**

No campo dos museus destaca-se o I Encontro Nacional do ICOM-Brasil<sup>111</sup> que aconteceu na semana de 1 a 5 de maio de 1995, no Museu Imperial, na cidade de Petrópolis, no Rio de Janeiro, organizado pelo Comitê Nacional Brasileiro do ICOM, estiveram presentes cerca de 130 profissionais e estudantes brasileiros da área da Museologia.

O Encontro tinha como objetivo uma preparação para a Conferência Geral do ICOM, que aconteceu em julho de 1995, em Stavanger, na Noruega. O evento trabalhou o tema da relação dos Museus com as Comunidades. Os Grupos de Interesse presentes nesse evento foram: Museologia; Documentação; Educação; Museografia e Exposições; Conservação e Segurança; Relações Públicas e Marketing; Museus de Arte; Museus de Arqueologia e História e Museus Regionais.

---

<sup>111</sup> Documento final na íntegra: "Museus e Comunidades no Brasil: realidade e perspectivas", I Encontro Nacional do ICOM-Brasil, Petrópolis, 1 a 5 de maio de 1995 (BRUNO, 2010).

Em relação aos Grupos de Interesse apresentados, destaca-se o grupo Relações Públicas e Marketing (RP&R), já que o *marketing* cultural estava na base da política cultural na década de 1990. Assim, podemos conhecer o que os profissionais no campo dos museus estavam relacionando sobre essa temática.

O Grupo apresentou em seu texto a realidade atual e as perspectivas e potencialidades sobre o tema das Relações Públicas e Marketing (RP&M). Na primeira parte, o Grupo expôs qual era a realidade daquele momento da década de 1990, a preocupação da ineficiência da instituição em relacionar-se com a comunidade pela falta de um programa específico de RP&M e de profissionais especializados; uma estrutura governamental centralizada sobre os museus que não favorecia a execução de programas de RP&M, e o direcionamento dos recursos não priorizava esses programas; a falta de cursos direcionados de RP&M para os trabalhadores de museus fazia com que muitos profissionais não absorvessem a necessidade de divulgar os seus serviços e de vender seus produtos; o cunho político na criação e proliferação de museus superava o interesse e as aspirações comunitárias, o que gerava uma falta de identificação dos grupos sociais com os objetivos dos museus; e, por último, foi apontado que grande parte dos segmentos da comunidade sentia-se intimidada pela imponência e pelo formalismo dos edifícios e das instalações dos museus. No quadro de prioridades, a ida a um museu não estava entre as principais prioridades e preferências.

Em relação às perspectivas e potencialidades, o Grupo do tema RP&M apresentou as seguintes colocações: os museus apresentam grande potencial de atração com as comunidades, mas, para isso, precisam de criatividade e vontade por parte dos seus profissionais que necessitam superar as burocracias e a falta de recursos; os programas de RP&M, na área dos museus, são um campo a ser explorado; o Grupo coloca a que as campanhas de RP&M deveriam ser para todas as camadas da sociedade com uma linguagem simples e não apenas direcionada para um grupo privilegiado; propor eventos de mostras e festivais de arte, música, artesanato e tradições locais, para incentivar a relação do museu com as comunidades; realizar pesquisas para levantar o perfil cultural e social das diferentes comunidades seria um requisito primordial para o desenvolvimento de projetos; fazer contatos com Associações e Clubes de Serviços Públicos para propiciar novos aliados para futuros projetos; criar quadros de voluntários também seria uma estratégia de comunicação; a divulgação “boca a boca” poderia levar à multiplicação



progressiva do apoio de grupos privados na manutenção das atividades dos museus, à geração da “mídia espontânea”, ao crescente envolvimento das comunidades nos projetos desenvolvidos e à maior participação dos museus na iniciativas locais.

Dessa forma, o Grupo propôs uma permanente avaliação dos objetivos e das ações do museu e o treinamento de seus profissionais, com a formação de uma equipe de RP&M, podendo levar aos seguintes resultados: uma política institucional mais definida; a revitalização do quadro profissional da instituição; a ampliação do número de participantes da comunidade diretamente envolvidos nas atividades do museu e a transformação dos visitantes passivos em “usuários habituais” dos museus.

O Grupo RP&M destacou a falta de funcionários qualificados nas instituições e, ao mesmo tempo, reconheceu o *marketing* como uma área com potencial a ser desenvolvida nos museus. Nesse I Encontro Nacional do ICOM-Brasil, abarcou-se diferentes temas, dentro do contexto brasileiro e, ao mesmo tempo, fazendo uma reflexão da realidade latino-americana. O evento apresentou como um dos postulados gerais que “os museus tradicionalmente têm sido espaço de valorização da cultura dos grupos dominantes, de homogeneização das diferenças e de imposição de uma única visão de mundo” (BRUNO, 2010, p. 98). O museu como um espaço educativo e democrático recebe diversos públicos de diferentes classes sociais, o que possibilita diferentes relações e visões de mundo e isso só acontece quando esses espaços são dessacralizados.

Dando continuidade ao cenário da política cultural instaurada durante o governo FHC, voltada para o *marketing* cultural, apresenta-se algumas preocupações expressas na coluna do Jornal do Brasil, em 1997 (PACHECO, 1997), por Anelise Pacheco, diretora do Museu da República. A sua declaração aponta um olhar do campo museológico em relação à tentativa de equacionar a missão do museu com as leis do mercado. A declaração da diretora está em diálogo com o I Encontro Nacional do ICOM-Brasil que ocorreu em 1995.

[...] na medida em que os museus deixaram de funcionar como meros gabinetes de curiosidades para uns poucos eleitos, eles tiveram que mostrar auto-suficiência e adaptabilidade às leis do mercado. Se a missão dos museus consistiu sempre em colecionar e preservar nossa herança cultural, e em educar o público, hoje a estes objetivos se juntou mais um: o de sobreviver economicamente. Mas o que será que devemos fazer para

aplicar corretamente o conceito de marketing aos museus e não incorrer no erro de transformá-los em mais um centro cultural gratuito ou em precários shopping centers? Como conciliar educação e diversão e informação e conhecimento na era da velocidade e das novas tecnologias? Ou ainda, como aplicar um conceito objetivo como o de marketing, destinado primeiramente a identificar, antecipar e atender os requisitos de um cliente a conceitos tão complexos, subjetivos e de difícil solução como o da produção de uma identidade cultural? (PACHECO, 1997, p. 9)

Outro ponto levantado por Anelise Pacheco foi em relação aos novos conhecimentos que os administradores de museus precisam ter com os novos tempos. A diretora também deixa uma reflexão para os profissionais dos museus.

Sem dúvida alguma o conceito de marketing se tornou essencial para a cultura se quisermos subsistir à globalização e nos tornamos economicamente viáveis. Foi-se o tempo em que bastava entusiasmo e entendimento do acervo para administrar os museus. Há que se estudar técnicas avançadas de gerenciamento para alcançar o grau de competitividade exigido pelo mercado. Resta-nos, porém, como tarefa saber resolver o problema de difícil solução que consiste em atrair um grande público, de forma a satisfazer o interesse dos patrocinadores e mesmo assim, saber passar uma mensagem de qualidade (PACHECO, 1997, p. 9).

A política cultural aplicada pelo governo FHC estava em descompasso com a realidade dos museus brasileiros, pois o *marketing* cultural presente na base dessa política não condizia com as estruturas dos museus que, na sua maior parte, não tinham profissionais especializados para atender essa demanda, conforme o depoimento apresentado pela diretora do Museu da República em 1997. Considerando que o Museu da República está localizado no Rio de Janeiro, sendo uma instituição federal e pertencente à estrutura administrativa do Ministério da Cultura, porém, mesmo assim, havia ausência de funcionários especializados, é oportuno refletir sobre os museus pequenos de cidades do interior que estão mais afastadas dos grandes centros urbanos e possuem acesso restrito a cursos e capacitações especializadas.

A política de incentivo fiscal desse governo não era resposta para todos os museus e isso se evidencia em outra matéria do Jornal do Brasil de 1996. A reportagem aborda a fala de alguns diretores de museus do Rio de Janeiro que denominaram de “táticas de sobrevivência” a forma que realizavam suas gestões para conseguir driblar a ausência de apoio da iniciativa privada, já que os recursos repassados pelo governo não eram suficientes para desenvolver todas as atividades previstas nas instituições. Outro ponto colocado é que nem todos os temas dos

museus são de interesse dos patrocinadores, conforme o depoimento do diretor do Museu do Índio do Rio de Janeiro.

Considerado por muitos a tábua de salvação da cultura no país, o patrocínio da iniciativa privada pode, no entanto, representar uma furada para muitas instituições culturais. Conversando com os diretores de vários museus cariocas, o Jornal do Brasil confirmou que o apoio da iniciativa privada não é resposta para todos. Tome-se o caso do Museu do Índio. Se dependesse do patrocínio de empresas privadas, a instituição de Botafogo estaria na mesma petição de miséria em que se encontrava há três anos. "**Índio é coisa que vende pouco**" resume o diretor do museu, José Carlos Levinho, que recebeu negativas de todas as empresas que procurou (JORNAL DO BRASIL, 1996, p.6, grifo nosso)

A política voltada para o setor dos museus, durante o governo FHC, fez com que as divergências entre o que o museu necessitava enquanto local de preservação e o que os patrocinadores queriam financiar também fosse evidenciada pela socióloga Celina Vargas do Amaral Peixoto, neta de Getúlio Vargas que, por dez anos (1980-1990), foi diretora do Arquivo Nacional. Celina Vargas declarou como a política de patrocínios da iniciativa privada funcionava nos espaços museológicos.

O governo não está repassando recursos suficientes para os museus que ficam desesperados para conseguir patrocínio da iniciativa privada. Mas as empresas não querem financiar **conservação**, e sim **exposições**, peças, concertos. Os museus correm o risco de se limitarem a centros culturais, deixando de lado o trabalho de preservação (JORNAL DO BRASIL, 1996, p. 6, grifo nosso).

Esse depoimento expõe o quanto é delicada a situação da gestão dos museus quando a função basilar dos museus está em risco, a preservação dos acervos, pois a falta de recursos para a área museológica aparece como uma constante e, dessa forma, aponta a fragilidade da conservação do patrimônio cultural brasileiro diante da ausência de uma política pública para o setor dos museus.

Assim, as novas reconfigurações e reterritorializações que se projetam em diferentes espaços acontecem diante dos efeitos da globalização e pelos meios das políticas públicas estabelecem normas para que as ações possam ser colocadas em prática e serem legitimadas, surgindo, assim, novas produções simbólicas nas novas intersecções espaciais.

François Mairesse (2013) afirma que os museus não têm nada a ver com a economia de mercado, pois sua missão é outra. Porém, como explicar que os mais

altos representantes do mundo da economia de mercado estabeleçam laços tão frequentes com os museus? O museu, enquanto produto cultural, se configura no contexto da sociedade capitalista. Nos anos 1990, a política cultural no Brasil foi pautada pelo mercado por meio da sua política cultural de incentivos fiscais que ditava o que seria patrocinado ou não. Os museus entram dentro dessa dimensão do *marketing* cultural para dar visibilidade no momento em que passam a disputar público e recursos financeiros para sua sustentabilidade. Dessa forma, o museu passa a apresentar um conjunto de valores associados à sua imagem externa e interna como um modelo conceitual que expressa sua identidade por meio da sua marca, assim se materializando como um produto cultural com poder simbólico.

Este movimento de privatização é uma tendência global ocorrendo em outros países, como mostra a pesquisadora taiwanesa Chin-Tao-Wu, especialista em arte e cultura contemporânea. Na sua obra *Privatização da Cultura* (2006), a autora analisou, de forma meticulosa, a estratégia das corporações para fazer da arte um negócio. O seu estudo mostra essa tendência iniciada nos anos 1980, nos mandatos de Ronald Reagan<sup>112</sup> e Margaret Thatcher<sup>113</sup> que conduziram à redução do gasto público e à expansão do setor privado.

Chin-Tao-Wu chegou em 1987 na Grã-Bretanha e, em 1996, antes de finalizar seus estudos de pós-graduação vivenciou de perto essas mudanças. Quando chegou ao país, as pessoas tinham direito a acesso gratuito nas bibliotecas, nos museus e nas galerias, assim como educação gratuita e, depois, viu pessoas sendo impedidas de usar a Biblioteca da Universidade de Londres, por não pagarem as seis libras impostas para ter acesso por dia.

Como vimos, a política de privatização em seus programas de governo não apenas redefiniu o papel do Estado nos aspectos econômicos e sociais contemporâneos dos Estados Unidos e da Grã-Bretanha, mas também estendendo a vida cultural nestes dois países com a mudança do papel do governo nas artes.

O estudo de Chin-Tao-Wu (2006) revelou que a relação entre política pública e patrocínio empresarial tornou-se muito interligada em 1991 nesses países. Na década de 1980, os Estados Unidos e o Reino Unido passaram por uma grande transformação política após a chegada de Thatcher e Reagan ao poder, ambos defendiam a doutrina da livre empresa, levando para a direita o discurso político. As

---

<sup>112</sup> 40.º presidente dos Estados Unidos de 1981 a 1989 do partido Republicano.

<sup>113</sup> Primeira-ministra do Reino Unido de 1979 a 1990.

políticas públicas e o pensamento ideológico que defendiam alteraram o papel do Estado nas formações políticas, substituindo o governo pelo mercado. As palavras-chaves que representavam o regime ideológico da política que ambos defendiam eram: “limitação do governo”; “desregulamentação”; “privatização” e “cultura empresarial”.

O modelo gerencial da Administração Pública surge em meio a uma grande crise sobre o Estado na década de 1970. No início da década de 1980, o modelo burocrático weberiano da Administração Pública estava em esgotamento em relação ao que almejavam os administradores públicos e, principalmente, os cidadãos e, por fim, por não se adequar às novas restrições de gastos públicos. É nesse contexto que aparece o modelo gerencial implementado no governo de Margaret Thatcher na Grã-Bretanha. Esse modelo faz a adoção de práticas gerenciais privadas dentro do setor público.

No Brasil, o Ministro Bresser Pereira, influenciado por essa nova política, viajou para o Reino Unido para estudar as experiências gerencialistas e adaptar esse modelo ao contexto brasileiro. No seu retorno ao Brasil e com conhecimento na experiência do Reino Unido, Bresser Pereira elaborou, em 1995, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado e a emenda constitucional da reforma administrativa.

Em um primeiro momento, as suas ideias sobre a reforma administrativa tiveram resistência. Então, Bresser usou a mídia para se beneficiar colocando o tema em pauta, atacava a administração pública burocrática, mas, ao mesmo tempo, defendia as carreiras de Estado e o fortalecimento da capacidade gerencial do Estado. Dessa forma, Bresser Pereira afirmou como colocou em pauta um tema que não estava na agenda política do país.

confundia meus críticos, que afirmavam que eu agia contra os administradores públicos ou burocratas, quando eu procurava fortalecê-los, torná-los mais autônomos e responsáveis. Em pouco tempo, um tema que não estava na agenda do país assumiu o caráter de um grande debate nacional. Os apoios políticos e intelectuais não tardaram, e, afinal, quando a reforma constitucional foi promulgada, em abril de 1998, formara-se um quase-consenso sobre a importância da reforma para o país, agora fortemente apoiada pela opinião pública, pelas elites formadoras de opinião e, em particular, pelos administradores públicos (PEREIRA, 2000, p. 12).

A reforma foi aprovada somente no segundo mandato do governo de FHC. Para conseguir a aprovação, Bresser-Pereira defendeu a integração do Ministério da

Administração e a Reforma do Estado com o ministério o qual controla o orçamento público usando o argumento que somente dessa forma seria possível implementar a reforma, assim a sua implantação passou para o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Sendo assim, Pereira (1997, p. 41) define as principais características da administração pública gerencial, que também é chamada de “nova administração pública”, da seguinte forma:

a) orientação da ação do Estado para o cidadão-usuário ou cidadão-cliente; b) ênfase no controle dos resultados através dos contratos de gestão (ao invés de controle dos procedimentos); c) fortalecimento e aumento da autonomia da burocracia estatal, organizada em carreiras ou “corpos” de Estado, e valorização do seu trabalho técnico e político de participar, juntamente com os políticos e a sociedade, da formulação e gestão das políticas públicas; d) separação entre as secretarias formuladoras de políticas públicas, de caráter centralizado, e as unidades descentralizadas, executoras dessas mesmas políticas; e) distinção de dois tipos de unidades descentralizadas: as agências executivas, que realizam atividades exclusivas de Estado, por definição monopolistas, e os serviços sociais e científicos de caráter competitivo, em que o poder de Estado não está envolvido; f) transferência para o setor público não-estatal dos serviços sociais e científicos competitivos; g) adoção cumulativa, para controlar as unidades descentralizadas, dos mecanismos (1) de controle social direto, (2) do contrato de gestão em que os indicadores de desempenho sejam claramente definidos e os resultados medidos, e (3) da formação de quase-mercados em que ocorre a competição administrada; h) terceirização das atividades auxiliares ou de apoio, que passam a ser licitadas competitivamente no mercado (PEREIRA, 1997, p. 41).

A regulamentação decretada durante o governo FHC, por meio da Lei Federal nº 9.637 (15/05/1998), dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais e a criação do Programa Nacional de Publicização (PNP) (BRASIL, 1997). De acordo com o seu executor, Bresser Pereira, o PNP tem como objetivo permitir a publicização de atividades no setor de prestação de serviços não exclusivos do Estado, baseado no pressuposto de que esses serviços ganharão qualidade; que serão otimizados mediante menos utilização de recursos; que terão ênfase nos resultados; que terão formas mais flexíveis; e que serão orientados para o cliente-cidadão, mediante controle social.

Ainda, conforme Bresser Pereira (1998), a publicização é o processo de transformar uma organização estatal em uma organização de direito privado, mas pública não estatal. A publicização “é um modelo de gestão de serviços e atividades públicas por meio de parcerias entre o Estado e o Terceiro Setor” (PONTE, 2012, p. 24)

Capitaneada pelo seu Ministro, Pereira<sup>114</sup> (1995-1998), a reforma do estado foi uma série de mudanças que devem ser entendidas – de acordo com o próprio Ministro – dentro do contexto da redefinição do papel do Estado, que deixou de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social pela via da produção de bens e serviços, para fortalecer-se na função de promotor e regulador desse desenvolvimento. A Reforma do Estado, nos tempos de Fernando Henrique Cardoso, traçou linhas gerais que impactaram e estabeleciam mudanças significativas que atingiram todos os setores da sociedade, e o chamado Terceiro Setor foi um dos mais impactados.

A reforma do Estado seria uma resposta à ineficiência do antigo modelo estatal e às demandas sociais crescentes em uma emergente sociedade democrática e plural, no final do século XX. A necessidade de reduzir a presença do Estado na economia e a aceleração do fenômeno globalização foram os fatores norteadores nesse movimento (PEREIRA, 2006).

A mudança principal foi de uma lógica de planejamento para uma lógica estratégica. Na gestão por modelo gerencial o foco está nos resultados, na capacidade de atingir metas. Outra mudança foi a adoção de serviços públicos voltados para os desejos dos clientes/consumidores.

A área da cultura também sofreu uma reestruturação com a Reforma Administrativa em ação. Em 1999, houve uma nova composição das secretarias do Ministério da Cultura, a Secretaria de Apoio à Cultura, que era comandada por José Álvaro Moisés e controlava o uso dos incentivos via Lei Rouanet, foi extinta. Em seu lugar, foram criadas três secretarias setoriais: Livros e Leitura (Ottaviano de Fiore); Música (Joatan Vilela Berbel); e Patrimônio, Museus e Artes Plásticas (Octávio Elísio Alves de Brito) (FOLHA DE SÃO PAULO, 1999). Essas mudanças no Ministério da Cultura causaram algumas críticas por parte do Conselho Consultivo do Patrimônio Cultural, vinculado ao Iphan (Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional), que criticou, por meio de carta aberta, a reestruturação de "caráter eminentemente autoritário" e "precipitadas" por parte de Francisco Weffort (DÉCIA, 1999).

Na gestão das políticas públicas esse modelo pode ser estudado pelas teorias da “nova gestão pública”, denominada de governança pública, uma mudança na

---

<sup>114</sup> Luiz Carlos Bresser-Pereira economista, cientista político, cientista social, administrador de empresas e advogado brasileiro. É professor da Fundação Getúlio Vargas em São Paulo, desde 1959, e edita a Revista de Economia Política desde 1981.

gestão pública. Nesse sentido, as políticas públicas são aplicadas em conformidade com a decisão do Estado, do mercado e da sociedade, diferente da década de 1930 quando a política pública presente estava associada às decisões do Estado. A entrada do mercado na gestão dos museus reforçou a forma de apresentar os museus para a sociedade, criando mecanismos de marcas, *marketing*, um maior número de exposições para consumo, as exposições *blockbuster*, mudando a própria aprendizagem, a comunicação e a diversão. Para acompanhar a lógica do mercado, os museus mudaram a sua estrutura para entrar em conformidade com o circuito do turismo cultural.

Essas mudanças apresentam uma transição de foco nos museus, antes reconhecidos como locais de salvaguarda do patrimônio cultural e de transmissor de conhecimento. Com esta mudança configuram-se, também, em espaços de entretenimento e com objetivo de atrair grandes públicos, mesmo aqueles que nunca pensaram em visitar um museu.

Um exemplo dessa nova lógica do mercado nas artes foi a exposição do pintor Claude Monet, que ocorreu em 12 de março de 1997, no Museu de Belas Artes do Rio de Janeiro e, depois, no Masp de São Paulo. A exposição aguardava a presença de 300 mil pessoas e custou R\$ 1,5 milhão (R\$ 400 mil do Ministério da Cultura, R\$ 300 mil da Embratel e o restando foi em captação). Esse recurso foi para realizar as obras de climatização, um item indispensável para a realização da mostra. Também foram patrocinadoras a IBM, Petrobras, Sul América e Telebrás por meio da Lei de Incentivo à Cultura, com apoio da prefeitura do Rio de Janeiro (JORNAL DO BRASIL, 1997). O recurso patrocinado foi para a instalação do ar-condicionado e só aconteceu pois era um pré-requisito para essa exposição, do contrário o Museu não teria recebido esse recurso para manter a conservação do seu acervo exposto.

A abertura da exposição de Monet ocorreu com a presença dos presidentes da França, Jacques Chirac, e do Brasil, Fernando Henrique Cardoso (AGÊNCIA DA FOLHA, 1997). Esta exposição foi considerada como a mais cara<sup>115</sup> realizada no país até aquele momento.

---

<sup>115</sup> Foram gastos um total de US\$ 2,5 milhões para preparar o MNBA (Museu Nacional de Belas Artes, no centro do Rio) e trazer as 31 telas de Monet (entre elas, oito caricaturas), além de nove telas de impressionistas como Renoir, Sisley e Morisot, do acervo do museu Marmottan-Monet, de Paris (França) (AGÊNCIA DA FOLHA, 1997).



Figura 12 - FHC e Jacques Chirac inauguram mostra de Monet no Museu Nacional de Belas Artes no Rio de Janeiro



Fonte: O Globo (1997).

Como afirma Elizabeth Pontes (2012), o final da década de 1990 foi marcado pela criação de novos modelos de gestão pública e pelo aumento de parcerias entre o público, o privado e a sociedade civil na área da cultura.

Assim, Lia Calabre (2007) explicita a importância de se pensar a construção de políticas de longo prazo e o envolvimento dos agentes atingidos por tais políticas. A base de um novo modelo de gestão está no reconhecimento da diversidade cultural dos distintos agentes sociais e na criação de canais de participação democrática. Na falta de uma política bem estruturada em um governo democrático, a cultura torna-se cada vez mais dependente do mercado, indo na contramão da democracia cultural, pois na lógica mercantil a cultura não é reconhecida em suas diferentes formas, e sim atende aos interesses de alguns grupos privados por meio de um produto cultural.

Neste sentido, ao regular estas políticas, o Estado regula e inibe a influência e a intervenção mercadológica de forma devastadora sobre os bens culturais. No âmbito dos museus, a criação de legislações e de programas que aportam a diversidade cultural, uma vez avançada à legislação, os grandes desafios interpostos ao país consistem na aplicabilidade de suas diretrizes e na manutenção das políticas públicas culturais, de modo geral, em um contexto marcado pelo rápido avanço conservador nos países sul-americanos, onde as políticas públicas cada vez mais estão subordinadas aos interesses privados.

#### 4.11.2 O Terceiro Setor

O marco regulatório do Terceiro Setor foi a Lei Federal nº 9.637 (15/05/1998), concebida pela sociedade brasileira após a Reforma do Estado iniciada em 1995 que programou alterações na área da administração pública (BRASIL 1998). O conceito do Terceiro Setor apresenta duas dimensões, como aponta Carlos Montaña (2005), uma é o “conceito hegemônico” e a outra é o “fenômeno real”. O autor apresenta quatro debilidades do conceito hegemônico: a dificuldade de definir a origem do setor, saber quais as entidades o compõem, se os movimentos sociais são incorporados no terceiro setor, e, por fim, a quarta debilidade do termo seria o caráter não-governamental, autogovernado e não-lucrativo das entidades.

A implementação do Terceiro Setor se fortaleceu dentro de um projeto neoliberal mais amplo da nossa sociedade brasileira. O autor Carlos Montaña (2005), crítico desse projeto, coloca que esse projeto neoliberal é uma nova estratégia hegemônica de reestruturação geral do capital, uma forte ofensiva contra o trabalho (flexibilização, subcontratação, terceirização) e, paralelamente, uma concentração de capital (megafusões de empresas, altas taxas de juros, privatizações).

A sociedade civil no Brasil está organizada em três setores: no primeiro setor estão as instituições lideradas pelo governo municipal, estadual e/ou federal; no segundo setor encontram-se as organizações com fins lucrativos; e o terceiro setor representa um amplo e diversificado conjunto de instituições como fundações, associações comunitárias, organizações não-governamentais (ONGs), Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscips) e as Organizações Sociais (OSs). Dentro das políticas públicas, essas organizações são denominadas de atores. Leonardo Secchi (2013) explicita que as organizações do terceiro setor são organizações privadas sem fins lucrativos que lutam por algum interesse coletivo, atuando em áreas sociais em que a ação estatal é insuficiente ou inexistente, como saúde, educação, meio ambiente, cultura e proteção de minorias.

Já Mário de Aquino Alves (2002) explica que existe uma grande dificuldade em se conceituar o chamado terceiro setor, devido à grande diversidade de instituições que fazem parte e à complexidade de sua natureza jurídica. O autor afirma que o termo terceiro setor “é um termo guarda-chuva”, pois engloba diversos tipos de instituições. Perspectiva semelhante possui Eloisa Cabral (2015), quando

postula que a natureza das instituições do terceiro setor está em um local fronteiriço, pois relacionam práticas concebidas pela – e em – iniciativa privada de cidadãos, mas que se dedicam a atividades públicas sociais e/ou coletivas.

Essa relação (iniciativa privada/atividades públicas) também foi objeto de análise de Carlos Montaña (2005). Aprofundando a dicotomia desta relação, o autor afirma que o termo Terceiro Setor foi construído por meio de um recorte social claramente neopositivista, estruturalista, funcionalista ou liberal, de forma que isolou a dinâmica de classe e apresentou a realidade social em uma perspectiva a-histórica. Dessa forma, os assuntos políticos caberiam somente à esfera estatal, o econômico somente ao setor mercadológico e o social somente à sociedade civil. Continuando sua argumentação, Montaña relata que essa segmentação ficou mais clara após o Consenso de Washington (1989), quando se delineararam os princípios neoliberais para a América Latina<sup>116</sup>. Para o chamado Terceiro Setor, esse encontro pode ser considerado um marco para a mudança na sua gestão, pois sua natureza cada vez mais estava voltada ao mercado.

O Governo FHC expressou a retração do Estado e o avanço do projeto neoliberal no Brasil. Na área da cultura, o avanço dos incentivos fiscais caracterizou a política cultural desse governo. É importante entender esse contexto político no Brasil, pois é nesse momento que os princípios neoliberais atingem o chamado Terceiro Setor, instaurado nos governos de Fernando Henrique Cardoso (FHC) por meio do extinto Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE). Antonio Rubim (2013), ao analisar a estabilidade dos oito anos de gestão do governo FHC e do ministro Francisco Weffort, afirma que não significou uma superação da tradição de instabilidade, pois como ocorreu na área da cultura em gestões anteriores, esse processo não depende somente da estabilidade, “mas exige uma gama complexa de outros procedimentos que não foram efetivados ao longo governo FHC-Weffort” (RUBIM, 2013, p. 230). A situação de se ter o mesmo ministro da cultura durante toda gestão no governo FHC não significou grandes avanços para a construção de uma política cultural.

---

<sup>116</sup> Este encontro entre os organismos de financiamento internacional (FMI, BID, Banco Mundial), reuniu funcionários do governo americano e economistas latino-americanos avaliaram as reformas econômicas na América Latina e tiveram como resultado recomendações em dez áreas: disciplina fiscal, priorização dos gastos públicos, reforma tributária, liberação financeira, regime cambial, liberalização comercial, investimento direto estrangeiro, privatização, desregulamentação e propriedade intelectual.

O chamado Terceiro Setor foi a nomenclatura utilizada após as reformas neoliberais dos anos 1980 na Inglaterra e nos Estados Unidos para designar um novo padrão, uma nova modalidade, novos fundamentos e novas responsabilidades para os setores vistos anteriormente como “associativismos”, “cooperativismo”, “solidários”, “voluntários”, de “autoajuda” ou de “ajuda-mútua”. Portanto, a introdução dessa nomenclatura (e suas consequências) encontra-se dentro de um contexto social, político e econômico onde todos os setores que compõem a sociedade devem seguir a égide do individualismo neoliberal, inclusive a cultura política e cívica (CABRAL, 2015).

No fenômeno real, o autor analisa a operacionalização na realidade que não se trata de, simplesmente, a criação de um setor, mas sim do seu cunho político e ideológico, por meio de uma imagem ideológica de transferência de atividades, a esfera estatal considerada como burocrática, ineficiente, desfinanciada, corrupta para um setor ágil, eficiente, democrático e “popular”.

Neste sentido, Eloisa Cabral (2006) afirma que com o processo de redemocratização no Brasil nos anos 1980 ocorreu uma revalorização das organizações associativas “típicas” do Terceiro Setor, com suporte financeiro empresarial e benefícios fiscais para áreas culturais, do patrimônio histórico, de defesa de direitos e também no campo assistencial. Do ponto de vista teórico, o que ocorreu é que o Terceiro Setor se desenvolveu no processo de ampliação do conceito de público. Esse atributo público do Terceiro Setor está relacionado à sua particularidade na expressão das interpretações coletivas sobre a questão social, o que havia se agravado muito com o desenvolvimento desigual.

A partir desta legislação, ocorreu o fortalecimento das ações de parceria entre o governo e o chamado Terceiro Setor, criando um “espaço público não estatal” e dando origem a um modelo de gestão pública conhecida como publicização, contratualização ou simplesmente gestão pública não estatal.

Analisando detalhadamente a Lei nº 9.637/98, Carlos Montaña (2005) reparou que o Estado promoveu uma verdadeira transferência de atividades estatais para o setor privado. Para transferir os incentivos às organizações do “terceiro setor”, o Estado desenvolveu diversas formas de cooperação e financiamento. Assim, desresponsabiliza o Estado das questões sociais e transfere a auto responsabilização das mesmas para o cidadão e a comunidade.

As consequências mais visíveis para o setor cultural, de acordo com o estudo de Elizabeth Pontes (2012), foram o surgimento de novos modelos de gestão pública e o crescimento das parcerias entre o público, o privado e a sociedade civil, em que diversas organizações passaram a gerir instituições públicas voltadas para a cultura. Essas instituições genericamente chamadas de Organizações Sociais (OS), mediante aportes financeiros do Estado, passaram a ocupar a responsabilidade do mesmo Estado, promovendo e resguardando o patrimônio público cultural do país, onde os museus, conseqüentemente, não ficaram de fora.

Pode-se dizer que a reforma do Estado do FHC foi o início da mudança para o Terceiro Setor e seus atores. No entanto, com o passar dos anos, houve a necessidade de um melhor ajuste do papel que cada um jogaria nesse novo cenário. Para tanto, os defensores e os críticos desse novo modelo debateram sobre as responsabilidades, os direitos e as obrigações implicadas aos sujeitos e às instituições. Assim, termos como Terceiro Setor, Gestão Pública (Cultural), Organizações Sociais, entre outros, foram sendo ressignificados não só por especialistas, mas também pelos poderes executivos (Federal, Estadual e Municipal), referendados pelos seus respectivos poderes legislativos e judiciários.

#### 4.11.3 A definição de Organização Social

Defendendo o modelo que criou, Pereira (1998) define as Organizações Sociais como um modo de organização pública não estatal destinado a absorver atividades publicizáveis mediante qualificação específica. Trata-se de uma forma de propriedade pública não estatal, constituída pelas associações civis sem fins lucrativos, que não são propriedade de nenhum indivíduo ou grupo e estão orientadas diretamente para o atendimento do interesse público.

O Artigo 1º da Lei nº 9.637/98 não deixa dúvidas sobre a natureza das OSs, bem como as áreas que podem ser geridas por elas.

Art. 1º O Poder Executivo poderá qualificar como organizações sociais pessoas jurídicas de **direito privado**, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, **à cultura** e à saúde, atendidos aos requisitos previstos nesta lei (BRASIL, 1998, n.p., grifo nosso).

Embora se trate de uma organização sem fins lucrativos, o funcionamento das Organizações Sociais na gestão da coisa pública somente é viável pelos aportes financeiros do Estado. Em contrapartida, a OS fica responsável pelas responsabilidades que, em teoria, seriam do próprio Estado, comprometendo-se com um programa de metas e resultados. Para tanto, celebram-se contratos de gestão entre o Estado e as OSs, onde são realizadas as delegações de certas atividades de utilidade pública, de responsabilidade (não exclusiva) do Estado, mas que poderiam ser, ao menos em tese, melhor executadas pelo setor privado.

O contrato de gestão só acontece quando os principais requisitos exigidos são cumpridos. Para isto, exige-se que a pessoa jurídica de direito privado adquira o status de entidade de utilidade pública, ou seja, de Organização Social. Para ser declarado como uma OS, deve-se submeter a uma avaliação do Conselho de Administração, órgão de deliberação maior, formado por representantes do Poder Público e de membros da comunidade que possuam capacidade profissional e idoneidade moral e a habilitação perante a Administração Pública.

Uma vez declarada OS, a Lei nº 9.637/98 (BRASIL, 1998) garante que o Estado repasse recursos para que a entidade privada sem fins lucrativos e sem processo licitatório efetive atividades públicas. Para Montaño (2005), isso representa uma verdadeira privatização, pois tal prática se traduz na terceirização ou transferência de função de responsabilidade estatal (para além do capital) para a denominada “iniciativa privada”.

A partir da referida Lei, as Organizações Sociais passaram a estar mais presentes na gestão dos espaços públicos de todas as esferas (federal, estadual e municipal), pois baseados na abertura das leis federais, os estados e os municípios adaptaram suas legislações próprias com o fim de regulamentar suas atividades em parcerias com as Organizações Sociais.

#### **4.11.4 A relação das Organizações Sociais com a cultura e os museus**

Elizabeth Ponte (2012) relata que a primeira experiência de publicização na área cultural no Brasil foi em 1998, com a criação do Centro Dragão do Mar de Arte e Cultura, que está localizado na cidade de Fortaleza (CE) e é gerido pelo Instituto de Arte e Cultura do Ceará (IACC). Foi a primeira Organização Social (OS) criada no Brasil na área da Cultura. Atualmente, o IACC transformou-se em Instituto Dragão

do Mar, vinculado à Secretaria da Cultura do Estado do Ceará e é responsável por gerenciar 11 equipamentos culturais<sup>117</sup> no Estado.

#### 4.11.4.1 As repercussões das políticas centradas nas Organizações Sociais nos estados

O governo do estado de São Paulo também tem sua legislação vigente sobre Organizações Sociais desde 1998, foi criada pela Lei Complementar nº 846, 04/06/1998, e regulamentada pelo Decreto nº 43.493, 29/09/1998 na gestão do governador Mário Covas. A partir de 2004, foi implementado o modelo de gestão OS em vários museus da cidade. Destaco alguns: Museu da Casa Brasileira (criado em 1970)<sup>118</sup>; Museu Casa de Portinari (criado em 1970)<sup>119</sup>; Museu Histórico e Pedagógico Índia Vanuíre (criado em 1966)<sup>120</sup>; Museu de Arte Sacra de São Paulo (criado em 1969)<sup>121</sup>; Pinacoteca do Estado (fundada em 1905)<sup>122</sup>; Museu Afro Brasil (inaugurado em 2004)<sup>123</sup>, Museu do Café (inaugurado em 1998)<sup>124</sup>; Museu do

<sup>117</sup> São eles: o Centro Dragão do Mar de Arte e Cultura, a Escola Porto Iracema das Artes, o Centro Cultural Bom Jardim, a Escola de Artes e Ofícios Thomaz Pompeu Sobrinho, o Cineteatro São Luiz, o Theatro José de Alencar, o Porto Dragão, o Centro de Formação Olímpica e a Escola de Gastronomia Social Ivens Dias Branco, em Fortaleza; a Vila da Música, no Crato, e a Casa de Saberes Cego Aderaldo, em Quixadá.

<sup>118</sup> O Museu da Casa Brasileira é gerido pela Organização Social de Cultura A Casa Museu de Artes e Artefatos Brasileiros (SÃO PAULO, 2019).

<sup>119</sup> A gestão do museu é realizada pela ACAM Portinari (Associação Cultural de Apoio ao Museu Casa de Portinari), Organização Social de Cultura em convênio com o Governo do Estado e em parceria com a Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Estado (MUSEU CASA DE PORTINARI, 2019).

<sup>120</sup> Desde 2008, a gestão do museu é realizada pela ACAM Portinari (Associação Cultural de Apoio ao Museu Casa de Portinari), Organização Social de Cultura em parceria com o Governo do Estado (MUSEU HISTÓRICO E PEDAGÓGICO ÍNDIA VANUÍRE, 2019).

<sup>121</sup> A gestão do Museu de Arte Sacra de São Paulo é realizada pela Associação Museu de Arte Sacra de São Paulo – SAMAS, Organização Social sem fins lucrativos, constituída em 2007 (MUSEU ARTE SACRA, 2022).

<sup>122</sup> Criada em 1992 com o objetivo de apoiar o funcionamento da Pinacoteca de São Paulo, a Associação Pinacoteca Arte e Cultura é uma sociedade civil de direito privado e sem fins lucrativos. Qualificada no final de 2005 como Organização Social de Cultura, assumiu, a partir de 2006, a gestão do museu para execução da política cultural definida pelo Governo do Estado por meio da Secretaria da Cultura do Estado (PINACOTECA, 2022).

<sup>123</sup> Desde 2009, o Museu Afro Brasil, é uma instituição pública, vinculada à Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo, que administrado pela Associação Museu Afro Brasil – Organização Social de Cultura, é subordinado ao Governo do Estado de São Paulo (MUSEU AFRO BRASIL, 2022)

<sup>124</sup> A gestão do Museu do Café mudou a partir de dezembro de 2008, Desde então, a Associação dos Amigos do Museu do Café (AAMC) passou a ser uma Organização Social de Cultura (MUSEU DO CAFÉ, 2022).

Futebol (inaugurado em 1980)<sup>125</sup>; Museu da Língua Portuguesa (fundado em 2006)<sup>126</sup>.

#### 4.12 CARTA DE RIO GRANDE

Ainda durante o Governo FHC, em maio de 2002, na cidade de Rio Grande, no Rio Grande do Sul, durante o 8º Fórum Estadual de Museus/RS, ocorreu um evento comemorativo dos 30 anos da Mesa Redonda de Santiago do Chile. O evento foi organizado pelo Sistema Estadual de Museus do Rio Grande do Sul e teve como tema Museus e Globalização, tendo a questão central a ser debatida: qual a função social do museu? Durante esse Fórum, ocorreram debates sobre a implantação de políticas culturais amplas em todo o país e uma política que possibilitasse discutir o setor museológico. Nessa perspectiva, foi aprovado, durante a Assembleia do encontro, um documento denominado “Carta de Rio Grande”<sup>127</sup>, assinado por cerca de 200 participantes, representando as esferas federal, estadual e municipal.

As principais motivações para a elaboração da Carta foram a preocupação com o desamparo que as instituições museológicas vinham sofrendo conforme abordado nos capítulos anteriores e a busca pela implementação de uma política pública efetiva que garantisse a sobrevivência das instituições que guardam a “memória” da sociedade brasileira. A Carta previa uma política pública de inclusão social e democrática para construção da memória nacional e preservação do patrimônio cultural brasileiro. Em 2002, o Conselho Federal de Museologia (COFEM) elaborou o documento “Imaginação Museal a Serviço da Cultura” e, junto com a “Carta de Rio Grande”, fundamentou a Política Nacional de Museus. Um marco na mudança das políticas públicas voltadas para os museus no Brasil começou a se transformar mais especificamente a partir da construção desse Encontro que produziu esse documento.

---

<sup>125</sup> O IDBrasil Cultura, Educação e Esporte é a Organização Social de Cultura que faz a gestão do Museu do Futebol desde sua inauguração, em setembro de 2008 (MUSEU DO FUTEBOL, 2022).

<sup>126</sup> Em 2015 o Museu foi atingido por um incêndio, sendo reaberto novamente em 31 de julho de 2021. O IDBrasil Cultura, Educação e Esporte é uma entidade privada sem fins lucrativos, qualificada como Organização Social de Cultura. É responsável pela gestão do Museu da Língua Portuguesa, por meio de contrato com o Governo do Estado de São Paulo, desde julho de 2012 (MUSEU DA LINGUA PORTUGUESA, 2022).

<sup>127</sup> Anexo B - Documento Carta de Rio Grande



A Carta de Rio Grande foi um documento construído no momento de mudança de governos no Rio Grande do Sul (governadores) e no Brasil (presidente). Por sua vez, visava propor aos candidatos a implantação de uma política voltada para o setor museológico e de patrimônio cultural em níveis estaduais e federal visando: 1. Princípios Orientadores para uma Política Nacional de Patrimônio Cultural e Museus; 2. Políticas de Gestão e Organização do Setor Museológico; 3. Políticas de Democratização e Acesso aos Bens Culturais; 4. Políticas de Financiamento e Fomento aos Museus Nacionais e Estaduais; 5. Política de Capacitação e Formação; 6. Políticas de Aquisição e Gerenciamento de Acervos e Bens Culturais.

Neste ano de 2022, a Carta de Rio Grande está completando 20 anos e foi tema do 14º Fórum Estadual de Museus do Rio Grande do Sul<sup>128</sup> que aconteceu na cidade de Pelotas. Nesse Fórum, foi aprovado, em Assembleia presidida pela museóloga e coordenadora do Sistema Estadual de Museus do Rio Grande do Sul, Carine Silva Duarte, o “Plano Setorial de Museus do Rio Grande do Sul” para dar continuidade e fortalecer as políticas públicas para os museus no Estado.

Com tudo isso, no próximo capítulo veremos a implementação da Política Nacional de Museus no Brasil e a mudança na gestão dos museus, a partir dessas novas normativas com planos, diretrizes e editais específicos para o setor dos museus.

#### 4.13 INTERLÚDIO 3 - O MODELO DE GESTÃO DO MUSEU DE ARTE DO RIO (MAR)

O presente interlúdio enfoca o modelo de gestão do Museu de Arte do Rio (MAR) como uma forma de exemplificar. Esse modelo trata sobre o prisma das organizações sociais, legislação criada durante o governo FHC, na área da gestão de espaços culturais por meio do avanço do terceiro setor.

No caso do Rio de Janeiro, a legislação que regulamentou as Organizações Sociais aconteceu, somente em 2009, durante o governo de Eduardo Paes<sup>129</sup> (PSD). Para compreender a mudança na gestão em um museu público pelo avanço do

---

<sup>128</sup> Participei da Mesa Redonda: “Política Nacional de Museus, Sistema Nacional e Estadual de Cultura” - junto com Márcia Bertotto, Simone Flores Monteiro, Carine Duarte e Joel Santana no dia 25 de maio de 2022, na cidade de Pelotas-RS.

<sup>129</sup> Gestão na prefeitura do Rio de Janeiro de 2009 até 2016.

terceiro setor, veremos o caso do Museu de Arte do Rio (MAR), que será tratado no próximo capítulo, pois sua inauguração ocorreu em 2013, para entender o contexto em que foi idealizada o modelo de gestão dessa instituição administrada por uma Organização Social no Rio de Janeiro.

De acordo com Elizabeth Pontes (2012), a criação dessa lei no Rio de Janeiro não ocorreu de forma tranquila, pois a maior resistência aconteceu por parte de funcionários públicos e da própria classe artística.

Desde sua apresentação à Assembleia, em fevereiro de 2009, até a aprovação, em junho do mesmo ano, o processo foi alvo de protestos de funcionários da Associação de servidores da Fundação Anita Mantuano de Artes do estado do rio (Funarj), de artistas de corpos estáveis ligados ao Theatro Municipal e de representantes da classe artística, que apresentaram ao Colégio de Líderes da Assembleia Legislativa um abaixo-assinado com 9.100 assinaturas contra o projeto, sob o pretexto de que ele representava uma iniciativa de privatização da cultura no estado. Como resultado desse embate, o projeto de lei foi modificado, retirando o Theatro Municipal, que completou cem anos no mesmo ano, do rol de espaços da rede estadual de cultura passíveis de transferência de gestão, e só então foi aprovado pela Assembleia (PONTES, 2012, p. 95).

Antes da criação dos monumentais Museu do Amanhã e do Museu de Arte do Rio (MAR), a prefeitura do Rio de Janeiro tentou instalar na zona portuária uma filial do Museu Guggenheim, na gestão do prefeito Cesar Maia<sup>130</sup> (PFL), que permaneceu nesse cargo durante doze anos. O caso do Museu Guggenheim no Rio de Janeiro ilustra o museu como um produto cultural dentro da lógica do turismo cultural. A história sobre o caso do Museu Guggenheim<sup>131</sup>, no Rio de Janeiro, aconteceu em 2002.

O estudo do autor Cícero Antônio Fonseca de Almeida, intitulado “Dinheiro e diversão x patrimônio e identidade: a encruzilhada dos museus na nova ordem liberal”, de 2002, aborda a tentativa dessa implantação de uma filial do Guggenheim no Rio de Janeiro, discutindo os novos paradigmas dos museus dentro dessa nova ordem política e econômica. O professor e museólogo Cícero Almeida (2002) coloca que essa proposta de instalação de um museu marca “pode ser considerada o fato mais significativo para compreendermos essa “nova ordem” dos museus” (ALMEIDA, 2002, p. 271).

---

<sup>130</sup> Entre 1996 a 1999 e entre 2001 a 2007 foi do Partido da Frente Liberal (PFL), dissidente do Partido Democrático Social (PDS) e desde 2007 denominado de Democratas (DEM). Gestão da prefeitura no Rio de Janeiro: 1993-1997 e 2001-2009.

<sup>131</sup> Para conhecer as notícias que saíram na imprensa sobre o caso Guggenheim no Rio de Janeiro (FORÚM PERMANENTE, 2021).

O valor noticiado sobre o estudo de viabilidade para a instalação do Museu foi de US\$ 2 milhões, sendo que o projeto arquitetônico deveria ser pago pelo município, no valor de R\$ 500 milhões (FOLHA ONLINE, 2003). Para Almeida (2002), em vez dos recursos irem para poderosas instituições, poderiam ser enviadas para instituições já criadas na cidade, que vivem com poucos recursos financeiros, "para aprimorar suas administrações, ampliar suas instalações e enriquecer suas coleções" (ALMEIDA, 2002, p. 273).

Nesse sentido, houve muitas manifestações e ataques contrários à instalação do Guggenheim, inclusive pelo Ministro Gilberto Gil (FOLHA DE SÃO PAULO, 2003), na época Ministro da Cultura.

A tendência do ministério é desaprovar o projeto. Vinte milhões de dólares só para usar o nome é muito caro. A relação custo-benefício é complicada, difícil", disse Gil, que visitou ontem a sede de uma antiga fazenda de cana que está sendo restaurada em Quissamã, no norte fluminense. Ao visitar a fazenda, Gil afirmou que a prioridade de seu ministério será a **preservação do patrimônio histórico brasileiro** (FOLHA DE SÃO PAULO, 2003, n.p., grifo nosso).

Esse caso foi super noticiado na época pelos valores exorbitantes e por erros no contrato (VITAL, 2021). Inclusive, em 2021, o ex-prefeito Cesar Maia foi absolvido pelas irregularidades. Conforme o contrato entre a prefeitura do Rio de Janeiro e a Fundação Guggenheim, a prefeitura pagaria pelos gastos do projeto de construção e implantação do Museu e a gestão seria realizada pela Fundação Guggenheim, conforme a declaração de Thomas Krens, diretor da Fundação Guggenheim:

O diretor afirmou que não gastará nada com a nova filial. Nessa primeira etapa, a Prefeitura do Rio pagará US \$9 milhões dos US \$29 milhões que deverá enviar à fundação nos próximos três anos. Em troca, a fundação dará ao Rio a franquia de sua marca e acesso a seu acervo para exposições na cidade, além de assumir responsabilidade pelo gerenciamento do museu e pela curadoria (FOLHA DE SÃO PAULO, 2003, n.p.).

O caso Guggenheim faz suscitar muitas questões em relação à gestão dos museus dentro de uma lógica mercadológica. Uma delas é apontada por Cícero Almeida (2002):

Curioso notar que algumas questões antes concernentes quando se pensava na criação de um museu, como perfil do acervo, programação cultural, projeto pedagógico, público potencial da instituição ou mesmo a pertinência da criação desse mesmo museu face às políticas públicas na área de Museologia, não foram sequer citadas no noticiário (ALMEIDA, 2002, p. 271).

Outro ponto muito criticado foi a falta de aplicação de recursos financeiros aos museus já existentes na cidade do Rio de Janeiro por parte do prefeito Cesar Maia. Para Cícero Almeida, no Brasil a cultura é vista sempre com os olhos do colonizador:

Além de encarnar o espírito da ordem econômica liberal, o caso Guggenheim também evidencia uma velha tradição brasileira, em que as elites políticas estão sempre dispostas a financiar “novas” experiências visando o “desenvolvimento” do país, mas, curiosamente, sempre com os olhos voltados para fora (ALMEIDA, 2002, p. 272).

O caso do Museu de Arte do Rio (MAR) também entra dentro da lógica do turismo cultural, mas diferente do Museu Guggenheim, ele saiu do papel e foi concebido em outra gestão da prefeitura. Conheceremos, com maior propriedade, o funcionamento do modelo de gestão do MAR, instituição pública, gestada por uma organização social e como foi sua projeção dentro de um projeto maior denominado de “Porto Maravilha”.

A inauguração do Museu de Arte do Rio aconteceu durante a gestão da Ministra Marta Suplicy no dia 1º de março de 2013, com a presença da presidente Dilma Rousseff ao lado do governador Sérgio Cabral, do prefeito Eduardo Paes e da Ministra da Cultura, Marta Suplicy. A noite da inauguração aconteceu em meio a protestos por parte de um grupo de cerca de 60 pessoas, composto por estudantes e classe artística, contrários à parceria público-privada e a fechamentos de teatros públicos por falta de alvará.

Figura 13 - Inauguração do Museu de Arte do Rio



Fonte: Naddeo (2013).

Os manifestantes carregavam faixas com as seguintes frases: “O Rio não está à venda” e “revitalização vendida”. O grupo fazia bastante barulho com instrumentos musicais, apitos e panelas para chamar a atenção contra as remoções de habitações da região portuária, que consideravam irregulares, e contra a parceria público privada, tão defendida pelo prefeito Eduardo Paes (FOLHA PRESS, 2021).

Figura 14 - Protestos na inauguração do MAR



Fonte: Folha press (2021).

No seu depoimento de abertura no MAR, a ex-presidenta Dilma Rousseff defendeu as manifestações, pois, para ela, fazem parte da democracia:

Gostaria de lembrar de um episódio de 1971, quando eu fui transferida da operação Bandeirantes para a Tiradentes e vim para cá. Fiquei na Polícia Federal, aqui ao lado. Minha cela era interessante: metade era cinza e tinha muita barata. É o que eu lembro. A gente não lembra de tudo, o que em parte é até bom. Estou contando isso porque acho que este País mudou. Hoje, um presidente convive perfeitamente com os sons das ruas, com as manifestações, com o processo democrático, o que na minha época de juventude não era usual (NADDEO, 2013, n.p.).

A presença da maior autoridade do poder executivo do país, a presidente, na inauguração de um museu, representou um ato político em que demarcou esse local como um símbolo de poder cultural e investimento econômico para a cidade do Rio de Janeiro.

Os dados aqui apresentados foram levantados durante minha investigação na Especialização em Gestão Pública na Universidade Estadual do Rio Grande do Sul

(UERGS) em 2018, mas aqui abordo algumas outras questões para complementar e atualizar a pesquisa realizada em 2018 (CASTRO; CÁNEPA, 2019).

A primeira atualização está relacionada à nova gerência do MAR que, desde janeiro de 2021, passou a ser administrada pela Organização dos Estados Ibero-americanos <sup>132</sup>(OEI), mas aqui aborda-se a sua primeira parceria durante sua criação que estava sob a coordenação da Organização Social denominada Instituto Odeon (ODEN, 2022). O Instituto foi criado a partir de uma ampliação da Odeon Companhia Teatral, organização criada em 1998. Em 2012, passou a ser qualificada como Organização Social (OS) no Rio de Janeiro e tornou-se parceira da Prefeitura da Cidade na gestão do MAR.

Aqui veremos o funcionamento desse modelo de gestão do Terceiro Setor no Brasil por meio da Organização Social e que gerencia equipamentos culturais como os museus. Esse modelo firma uma parceria entre uma instituição pública com uma organização de direito privado que acontece por meio de um contrato de gestão entre um ente público e uma associação da sociedade civil sem fins lucrativos.

Dentro das mudanças administrativas do Estado brasileiro, muitas instituições sofreram modificações em suas estruturas. Na área da cultura não foi diferente, e mais especificamente no campo dos museus, a gestão sofreu influências dentro do novo marco legal do Terceiro Setor.

O Museu de Arte do Rio (MAR) está localizado na zona portuária do Rio de Janeiro, foi inaugurado em março de 2013, e atua na perspectiva do cruzamento entre as dimensões históricas e contemporâneas da arte. O MAR foi a primeira instituição cultural vinculada à Prefeitura do Rio de Janeiro administrada por uma Organização Social. Aliás, o MAR foi concebido com o propósito de ser um equipamento cultural administrado por uma Organização Social. Assim, o museu foi projetado e inaugurado na gestão do prefeito Eduardo Paes<sup>133</sup> (2009-2016) e idealizado pela Fundação Roberto Marinho. O MAR foi pensado dentro de um projeto maior denominado de “Porto Maravilha”<sup>134</sup>, com o objetivo de revitalizar a Região Portuária do Rio de Janeiro para a Copa do Mundo (2014) e para os Jogos

---

<sup>132</sup> A Organização dos Estados Ibero-americanos para a Educação, a Ciência e a Cultura (OEI) tem como objetivo principal a cooperação entre países ibero-americanos no campo da educação, ciência e cultura com vistas ao desenvolvimento integral e sustentável.

<sup>133</sup> Nesta gestão Eduardo Paes foi candidato pelo Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB), atual Movimento Democrático Brasileiro (MDB).

<sup>134</sup> Uma Operação Urbana Consorciada (OUC) que visava à revitalização urbana da Região Portuária do Rio de Janeiro criada pela Lei Municipal 101 de 2009.

Olímpicos de (2016), já que a região sofria um processo de “esvaziamento e abandono” por parte do poder público (IGREJAS, 2012, p.12).

Os autores Mário Chagas e Vladimir Sibylla Pires (2018) afirmam que o projeto “Porto Maravilha” teria sido a maior parceria público-privada da história da cidade, com um custo de mais de R\$ 8 bilhões, cuja missão seria promover “uma leitura transversal da história da cidade, seu tecido social, sua vida simbólica, conflitos, contradições, desafios e expectativas sociais”. Para a autora Patrícia Igrejas (2012), só o fato do valor do investimento total ao Museu, que foi estimado em 43 milhões de reais, já valeria uma investigação acadêmica. As obras tiveram início em junho de 2010 e foram finalizadas em 2012.

O MAR é um cartão postal da cidade<sup>135</sup>, pois encontra-se de frente para a Baía da Guanabara e a sua arquitetura está integrada entre dois prédios: o palacete Dom João VI, de 1916 (que recebe as exposições do museu), e um edifício modernista dos anos 1940 (cedido pelo governo estadual, onde funcionava uma antiga rodoviária), que abriga a “Escola do Olhar”, onde são oferecidos cursos de formação, workshops, estágios em arte etc.

Figura 15 - Fachada do Museu de Arte do Rio



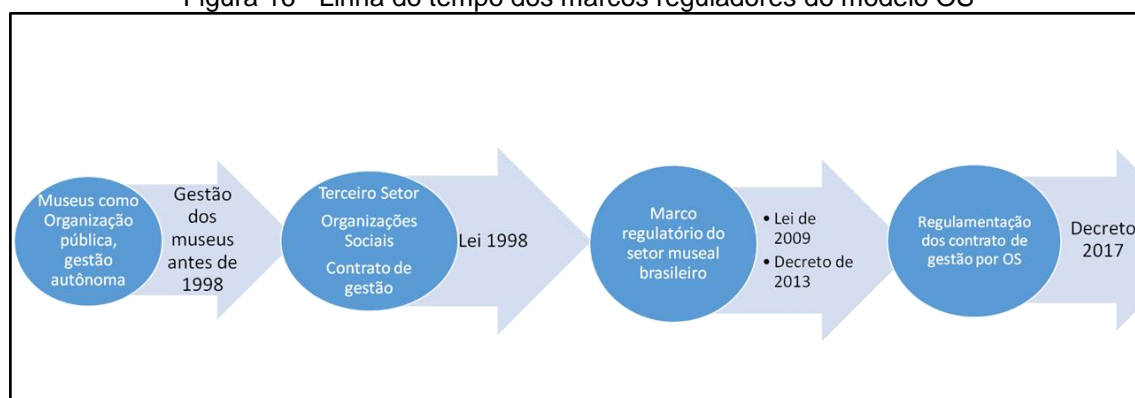
Fonte: Redação (2013).

O modelo de gestão do Terceiro Setor, por meio das Organizações Sociais na área cultural, tem modificado sua estrutura administrativa, assim como sua

<sup>135</sup> O projeto arquitetônico foi concebido pelo escritório Bernardes + Jacobsen que propôs uma ação que dialogasse com a história do local. O Museu engloba 15.000m<sup>2</sup> e inclui oito salas de exposições e cerca de 2.400m<sup>2</sup> divididos em quatro andares, a Escola do Olhar e áreas de apoio técnico e de recepção, além de serviços ao público. Os dois prédios foram unidos por meio de uma praça, uma passarela e cobertura fluida, em forma de onda, transformando-os em um conjunto harmônico aos olhos dos visitantes.

profissionalização. As mudanças desse modelo iniciaram pelas legislações<sup>136</sup> que começaram a ocorrer a partir da institucionalização desse modelo com base na Lei Federal de 1998. Nesse caso, temos a aprovação da legislação municipal (Lei Nº 5026/2009) que, por sua vez, regulamentou a Organização Social na cidade do Rio de Janeiro e a legislação federal (Lei Nº 11.904/2009)<sup>137</sup> que instituiu o “Estatuto de Museus” para os museus brasileiros e o Decreto (Nº 8124/2013)<sup>138</sup> que regulamentou os dispositivos do Estatuto de Museus. Para completar a institucionalização do modelo OS em 2017, foi instituído o Decreto Nº 9.190/2017<sup>139</sup> que regulamentou o Programa Nacional de Publicização e estabeleceu as diretrizes e os critérios para a qualificação de Organizações Sociais (BRASIL, 2009; 2013; 2017). Na figura abaixo é possível visualizar esses marcos regulatórios das respectivas legislações que foram criadas.

Figura 16 - Linha do tempo dos marcos reguladores do modelo OS



Fonte: elaborado pela autora (2020).

A primeira modificação aconteceu na forma de parceria entre a OS e o museu: formalização de um contrato de gestão. Para a formalização deste contrato, a OS tem a obrigação de apresentar à instituição museológica as suas metas, os seus indicadores, o seu programa de trabalho a ser desempenhado, o seu regimento interno e o seu estatuto<sup>140</sup>. Em contrapartida, o museu deve possuir um regimento interno, um plano museológico e um plano anual de atividades<sup>141</sup>. Se, porventura, um museu que não possua um ou mais dos documentos listados anteriormente assinar um contrato de gestão com uma Organização Social, a organização deve,

<sup>136</sup> Cf.: Apêndice C - Legislações.

<sup>137</sup> Instituída durante o mandato do ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva.

<sup>138</sup> Instituído durante o mandato da ex-presidenta Dilma Rousseff.

<sup>139</sup> Instituído durante o mandato de Michel Temer.

<sup>140</sup> Cf. Apêndice D – Conforme se observa na coluna à esquerda do Quadro Instrumento Legal.

<sup>141</sup> Cf. Apêndice D - Como pode ser visto na coluna à direita do Quadro Instrumento Legal.



por força de lei, realizá-lo em seu plano estratégico para pontuar a necessidade da produção de determinado documento que se encontra em ausência.

Essas novas parcerias significam uma nova forma de governança pública. Neste caso, a criação de mecanismos institucionais ou de arranjos institucionais para viabilizar políticas onde tarefas são transmitidas para terceiros. O MAR trabalha com uma governança corporativa, atrela-se à forma como as organizações são controladas e dirigidas (RHODES, 1996), no caso do terceiro setor, o desafio é utilizar ferramentas de comunicação interna e externa que disseminem e garantam as ações de governança.

Não existe uma definição única para governança, o Tribunal de Contas da União (2014) aponta que no setor público governança

compreende essencialmente os mecanismos de liderança estratégias e controle postos em prática, para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (BRASIL, 2014, p. 33).

As políticas deverão ser orientadas com o propósito de difundir a transparência, a prestação de contas, a equidade e a responsabilidade corporativa. No caso do MAR, é possível ter acesso, em seu site, no campo Transparência aos seguintes documentos: Contratos de Gestão; Relatórios Gerenciais; Relatórios de Gestão; Relatórios de Auditoria; Planejamento Estratégico; Atas, Estatuto e Regimento Interno do Instituto Odeon e outros (MUSEU DE ARTE DO RIO, 2019).

O modelo de governança do MAR foi estruturado a partir das diretrizes do contrato de gestão e apresentava como princípios básicos a Gestão Compartilhada com a sociedade e a transparência sobre o desempenho do museu, com prestações de contas amplas e periódicas (MUSEU ARTE DO RIO, 2017).

A gestão compartilhada do MAR, durante a gestão do Instituto Odeon, estava estruturada da seguinte maneira: havia os órgãos da governança do Instituto Odeon (presidente e conselho) que eram responsáveis por decisões estratégicas, definições das políticas, diretrizes e linhas de atuação do Instituto. Era constituído por profissionais de formações e experiências diversas, que atuavam como voluntários em mandatos de até quatro anos, com possibilidade de reconvocação. A diretoria realizava a gestão executiva do MAR e coordenava todas as atividades estratégicas e operacionais. Para garantir o cumprimento do contrato, executar as diretrizes definidas pelo Conselho de Administração, gerenciando finanças, recursos humanos e as atividades de educação, conteúdo, museologia, produção e

comunicação. Os membros eram designados ou dispensados pelo Conselho de Administração. A outra estrutura era os órgãos da governança do mar<sup>142</sup> onde encontrava-se o Conselho Municipal do Museu de Arte do Rio (CONMAR), sendo um braço da administração pública na gestão do MAR. Em caráter consultivo, aprovava as aquisições de obras para o acervo e validava o conteúdo das exposições propostas pela Diretoria Cultural. Formado por representantes da Prefeitura e da sociedade civil, tendo o apoio de um Comitê de Patronos para potencializar a captação de recursos e a interação do MAR com outros equipamentos e instituições Conselho e a Comissão Técnica de Acompanhamento e Avaliação que estava vinculada à Secretaria Municipal de Cultura, colaborava na avaliação e acompanhamento das atividades, a partir dos indicadores e metas estabelecidos no contrato de gestão. Apontando riscos e sugerindo mudanças, podendo até mesmo recomendar a rescisão do contrato (MUSEU ARTE DO RIO, 2017).

### **Contrato de Gestão MAR e INSTITUTO ODEON**

A parceria público-privada aconteceu entre a Secretaria Municipal de Cultura (SMC) do Rio de Janeiro com o Instituto Odeon por meio do Contrato de Gestão, assinado em 27/04/2012<sup>143</sup> em conformidade com a Legislação Municipal do Rio de Janeiro que qualifica e regulamenta as Organizações Culturais, por meio da Lei nº 5026/2009 e o Decreto Lei nº 30780/2009, instrumento jurídico que formaliza a parceria, que foi realizado antes mesmo de sua inauguração (BRASIL, 2009). Conforme a Lei municipal do Rio de Janeiro o Contrato de Gestão é definido como:

Art.5º entende-se por **contrato de gestão** o instrumento firmado entre o Poder Público e a entidade qualificada como Organização Social, com vistas à formação de uma parceria entre as partes para fomento e execução de atividades (BRASIL, 2009, n.p., grifo nosso).

No Contrato de Gestão (MUSEU DE ARTE DO RIO, 2012) está registrada toda operacionalização das atividades e os serviços culturais que a organização contratada tem de realizar no MAR. As etapas do trabalho a serem implementadas estão especificadas, os indicadores, as metas anuais a serem alcançadas, o plano

---

<sup>142</sup> Cf. Anexo C - Governança do MAR.

<sup>143</sup> Termo de Contrato de Gestão nº 12120/2012 (MUSEU DE ARTE DO RIO, 2012).

de trabalho a ser realizado, bem como os valores necessários à sua execução, as regras de governança, as contrapartidas do poder público, entre elas, os repasses financeiros. O Instituto Odeon, para administrar o MAR, recebeu no primeiro momento um repasse financeiro da prefeitura no valor de R\$ 24 milhões de reais. Esse valor foi repassado ao Instituto no formato de seis desembolsos mediante prestações de contas quadrimestrais, totalizando os R\$ 24 milhões ao longo de dois anos de contrato. Em 2017, esse contrato foi renovado pelo prefeito Marcelo Crivella (prefeito na ocasião) até abril de 2019. No entanto, no segundo momento, o valor repassado diminuiu para cerca de 19 milhões de reais, o que impactou na reorganização das despesas.

A diminuição deste repasse de verbas públicas<sup>144</sup> está em consonância com o modelo de gestão OS, pois se permite que, além dos recursos repassados pelo governo, os museus possam ter outras fontes de financiamento, como é o caso do MAR. Assim, com a entrada de outros recursos, o MAR diminui sua dependência de verbas advindas diretamente do poder público. A possibilidade de captar recursos de outras fontes é uma das características do modelo de contratualização de parceria com Organização Social presente no Contrato de Gestão (MUSEU DE ARTE DO RIO, 2012).

As outras fontes de renda e captação de recursos do MAR acontece de forma diversificada estando dividida da seguinte forma: 1) receita operacional [recursos arrecadados com bilheteria, locação de espaços, cessão onerosa de espaço para eventos e as permissões onerosas de espaço para café, loja e restaurante]; 2) receitas de patrocínio [recursos arrecadados de empresas por meio de leis de incentivo federal, estadual, municipal ou de outras formas, como recursos não incentivados] e 3) programa MAR de Amigos [programa de fomento direto de pessoa física às atividades do museu].

Considerando que muitos museus brasileiros não possuem orçamentos nos valores apresentados, para a gerência do MAR, é importante compreender esse modelo de gestão e, portanto, torna-se imprescindível uma análise mais profunda que responda se não há algum conflito entre esse modelo e as legislações que regulamentam as OS.

---

<sup>144</sup> Em 2013, ano da inauguração do museu, os recursos públicos representaram 62% das receitas. Nos anos seguintes, a fatia dos repasses diminuiu para 60%, em 2014; ficou em 61%, em 2015; e foi para 49%, em 2016. Fonte: Dados referentes ao Relatório de Gestão de 2016.

## Plano Estratégico do Museu de Arte do Rio

Para compreender o funcionamento do MAR, inicia-se pelo Planejamento Estratégico (2012), que se encontra dividido em quatro áreas, em que se propõe desenvolver por meio de projetos: acervo/educação, cidade, gestão e infraestrutura.

O MAR destaca como prioridade, em seu Planejamento Estratégico, a parte de acervo/educação, já que constam na missão do Museu. Para colocar em prática essas ações, apresenta os seguintes objetivos:

Constituir, prioritariamente, por meio de doações, acervo que guarde relação com a cidade, atuando nas lacunas existentes em outros museus. Constituir as exposições, inclusive as da Escola do Olhar, a partir de núcleos significativos.

-Ser acessível a todos os perfis de público e também aos públicos de todas as origens geográficas da cidade e do mundo.

-Atuar na formação de professores, artistas, educadores e comunidade em geral. Desenvolver projetos que envolvam jovens e adultos em interface com o programa de licenciatura até a pós-graduação (MUSEU DE ARTE DO RIO, 2012, p. 23).

No Planejamento Estratégico (2012) consta no acervo-educação os seguintes projetos para conseguir atingir seus objetivos: projeto diretrizes e ações de acessibilidade; projeto arte e educação no MAR; projeto de implantação da biblioteca e do centro de referência e documentação; projeto de conformação do acervo; projeto cultura play: elaboração e implantação; projeto implantação de curso de curadoria; projeto planejamento e realização de exposições; projeto implantação de formação continuada de professores; projeto jovem mediador; projeto elaboração e publicização do material educativo do MAR; projeto elaboração e implantação da residência artística África-Brasil; projeto elaboração e implantação das visitas escolares para as redes de ensino e projeto visitas familiares: elaboração e implantação.

No âmbito da cidade, o MAR pretende estabelecer uma relação estreita com a cidade do Rio de Janeiro, atuando como um catalisador de conhecimento e reinvenção da cidade. Apresenta como objetivos específicos:

Ser um espaço representativo do Rio e iniciar sua atuação pelo entorno; Criar uma rede de multiplicadores por territórios: dentro da cartografia da cidade, encontrar em cada local alguém que seja referência.; Promover exposições significativas, que representem a comunidade, mantendo a credibilidade artística; Representar o Rio sob o olhar da arte, promovendo a

reflexão crítica ao mesmo tempo que compartilha a experiência local (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, 2012, p. 25).

Na parte da cidade, para desenvolver os objetivos, os seguintes projetos foram elaborados: MAR na Academia – realização de seminários acadêmicos em conjunto com universidades; Vizinhos do MAR – relacionamento com as comunidades do entorno direto; programação cultural: definição de diretrizes e rotinas e, planejamento e implantação do projeto editorial.

Na parte de gestão, o MAR pretende implantar e atuar segundo um modelo de gestão que se torne referência em resultados e transparência junto ao público e a outras instituições culturais, fortalecendo a marca do MAR e, assim, atraindo patrocinadores e apoiadores.

Disseminar modelo de OS, por meio do bom exemplo, para garantir a boa governança. Estabelecer uma política de comunicação adequada com os principais *stakeholders*; Atuar em rede com outras instituições; Reconhecer adequadamente quem irá apoiá-lo financeiramente (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, 2012, p. 27).

Os projetos presentes na parte de gestão foram: projeto comunicação digital: implantação; projeto comunicação externa e imprensa: estabelecimento de diretrizes e implantação de canais; projeto comunicação interna: implantação; projeto gestão da marca; projeto estabelecimento de redes de parceiros e mantenedores; projeto movimento qualidade: planejamento e implantação de ações de qualidade; projeto cultura sustentável: planejamento e implantação das diretrizes de sustentabilidade e o projeto transparência MAR: implementação de ações de governança corporativa.

Com relação à infraestrutura, compreende todos os serviços necessários para manter o Museu com qualidade. Para isso, conta com os seguintes objetivos:

Executar serviços de apoio com excelência: acolhimento diferenciado e alto padrão de manutenção. Assegurar alto nível de aprovação dos serviços de segurança de controle de acesso e patrimonial. Buscar a contratação de mão de obra local: atuar em rede para qualificar e recrutar. Como contratante, desempenhar o papel de formar pessoas e desenvolver talentos (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, 2012, p. 29).

Na parte de infraestrutura, os projetos desenvolvidos foram: projeto conservação implantação das rotinas de manutenção e limpeza; projeto fomento à inserção de profissionais da região portuária no MAR; projeto MAR seguro implementação das rotinas de segurança; projeto seja bem-vindo traçando

processos de acolhimento ao público; projeto implantação das ações de treinamento e capacitação de pessoal.

Para implementar e executar cada ação nas quatro grandes áreas apresentadas, o MAR aponta no Planejamento Estratégico (2012) as suas propostas de projetos a serem desenvolvidas em cada área estratégica as quais são monitoradas e apresentadas nos relatórios quadrimestrais.

### **Programa de Trabalho do Museu de Arte do Rio**

Já o Plano de Trabalho (2017-2019) do MAR apresenta-se em consonância com o Contrato de Gestão firmado entre a prefeitura do Rio de Janeiro e os indicadores e as metas que o Instituto Odeon tem de apresentar como resultados (MUSEU DE ARTE DO RIO, 2017). No Plano de Trabalho conhecemos, de forma mais detalhada, as metas a serem alcançadas em cada área temática e seus respectivos indicadores de desempenho. A partir das quatro grandes áreas do Planejamento Estratégico, no Plano de Trabalho, os temas foram divididos em seis grandes áreas, conforme a cadeia operatória do MAR: 1) acervo, 2) programa expositivo e programação cultural, 3) programa de educação e acessibilidade, 4) comunicação e imprensa, 5) captação de recursos e relacionamento, 6) gestão e infraestrutura.

No Programa de Trabalho (2017-2019) cada indicador tem a sua descrição e a sua forma de cálculo para atingir as suas respectivas metas e a forma como será comprovado. Esse documento é uma forma transparente de apresentar o trabalho que será desenvolvido pela gestão contratada. Na parte Acervo, os indicadores para a avaliação das metas foram: 1) porcentagem de itens do acervo MAR inventariados: esse indicador objetiva medir a quantidade de itens do acervo do MAR que foram inventariados; 2) porcentagem de itens do acervo MAR catalogados: esse indicador objetiva medir o número de itens do acervo do museu que foram catalogados em relação ao total de objetos inventariados.

Na parte Programa expositivo e programação cultural, os indicadores foram: 1) número de exposições realizadas no MAR ou extramuros; 2) número total de visitantes do MAR: esse indicador tem o objetivo de avaliar o público total visitante do MAR; 3) porcentagem de satisfação dos visitantes com o programa expositivo:

esse indicador objetiva conhecer a percepção do público visitante em relação ao programa expositivo; frequência e perfil do público.

O Programa de educação e acessibilidade tem os seguintes indicadores: 1) número de público atendido por visitas educativas: esse indicador objetiva mensurar o número de pessoas atendidas pelas visitas educativas, prioritariamente, para professores e estudantes da rede pública e, também, para outros públicos diferentes (pessoas com deficiência, idosos, público com vulnerabilidade social e o público espontâneo); 2) número de público atendido por visitas educativas com perfil de estudantes: esse indicador busca apresentar o número de participação de estudantes nas visitas educativas (rede pública municipal, estadual e particular); 3) porcentagem de satisfação do público com a visita educativa: medir a percepção do público com as visitas educativas e analisar a satisfação do professor ou responsável para compreender a qualidade do atendimento; 4) número de atividades da Escola do Olhar, programa de Educação voltado para professores, estudantes, famílias e público em geral; 5) número de público participante das atividades da Escola do Olhar; 6) porcentagem de satisfação do público com as atividades da Escola do Olhar; 7) número de atividades da Escola do Olhar voltada para professores; 8) número de público participante das atividades da Escola do Olhar com perfil de professores; 9) número de atividades da Escola do Olhar realizado em parceria com Universidades; 10) número de público da Escola do Olhar realizado em parceria com Universidades; 11) número de pessoas inscritas no programa Vizinhos do MAR; 12) número de pessoas atendidas pelo programa Vizinhos do MAR.

Na Comunicação e imprensa, os indicadores foram: 1) número acumulado de inserções sobre o MAR em veículos de comunicação, públicos e privados e por meio de mídia espontânea; 2) número de seguidores nas mídias sociais; 3) número de visitas ao *Website* do Museu; 4) número de publicações produzidas.

Na parte de Captação de recursos e relacionamento, temos os seguintes indicadores: 1) porcentagem de receita operacional em relação ao total de repasse do Contrato de Gestão: a receita operacional do Museu são recursos arrecadados com bilheteria, cessão de espaço para eventos e as permissões de espaço para café, loja e restaurante; 2) porcentagem da receita de patrocínios em relação ao total de repasse do Contrato de Gestão; 3) número de pessoas cadastradas no programa MAR de Amigos; 4) número de ações realizadas pelo MAR e parceria com outras instituições.

No âmbito da Gestão e infraestrutura, os indicadores são: 1) satisfação do público com o serviço prestado; 2) porcentagem de colaboradores do MAR que são moradores da região.

As metas estipuladas no Contrato de Gestão de 2012 ocorreram para garantir o pleno funcionamento do MAR no período de um ano do calendário cultural. Para quantificar<sup>145</sup> as metas de cada indicador, o MAR possui um sistema onde atualiza os dados dos dias para compor seus relatórios trimestrais, semestrais e anuais.

Conforme Ingrid Melo (2017), os resultados das ações desenvolvidas pelo Odeon no MAR são computados semanalmente em formulários específicos localizados no Sistema de Gestão de Projetos e Indicadores, desenvolvido pelo Instituto Odeon especialmente para o MAR e estão disponíveis na intranet. A coleta desses dados alimenta planilhas de controle disponibilizadas no Ambiente de Gestão – ferramenta também desenvolvida pelo Odeon e disponível na intranet –. O quadro de metas é atualizado sistematicamente a partir desses dados. São, ainda, gerados boletins informativos com resultados parciais que são circulados para os principais parceiros e atores da governança do Instituto Odeon e do MAR.

Os indicadores, para o modelo de gestão OS, são ferramentas importantes para avaliarem cada meta colocada no contrato de gestão. No caso do MAR, esses indicadores apresentam um modelo quantitativo. O MAR trabalha com dados quantitativos para mensurar os dados levantados de cada área estratégica. Então, uma questão fica aberta: como funcionaria a mensuração qualitativa desse modelo de gestão?

Outra questão que a legislação<sup>146</sup> para as OS também determina é que o Conselho de Administração deverá aprovar os respectivos documentos: estatuto e o

---

<sup>145</sup> As fontes de comprovação das metas variam de acordo com o indicador, podendo ser mensurado por meio de questionários respondidos e/ou pesquisa tabulada e/ou relatório de *software* de pesquisa; planilha de controle de atividades da Escola do Olhar, lista de presença, relatório de conclusão de atividades, fotos, material gráfico de divulgação; planilha de controle de atividades da Escola do Olhar, lista de presença, relatório de conclusão de atividades; material gráfico de divulgação com grid de marcas e fotos ou convênio e/ou termo de cooperação assinado entre o museu e a universidade; borderô# emitido pela bilheteria; relatórios gerenciais, clipping eletrônico MAR ou cópias impressas de matérias publicadas nas mídias, relatório emitido pelo administrador das mídias sociais; relatório emitido pelo administrador da *website*; cópia da publicação ou versão digital; borderô com resultado de venda de ingressos, notas de faturamento de cessão de espaço, recibos e/ou extrato bancário identificando entrada de recursos; recibo de mecenato, recibo e/ou extrato bancário confirmando o depósito; planilha de controle de pessoas cadastradas e também por comprovante de residência dos funcionários da região.

<sup>146</sup> Conforme consta nos artigos 3º e 4º da Lei 9.637/1998 (BRASIL, 1998).



regimento interno. Em relação aos museus, a lei<sup>147</sup> determina que os museus públicos devem se organizar conforme seus Regimentos Internos.

O Instituto Odeon também apresenta seu Regimento Interno<sup>148</sup> com sua estrutura organizacional, seu gerenciamento, seus cargos, suas competências, direitos e deveres dos seus integrantes da OS. Outro documento presente é o Estatuto do Instituto Odeon (MUSEU DE ARTE DO RIO, 2016b), em consonância com a legislação. Neste documento estão presentes: sua finalidade, seus objetivos e princípios; os direitos e deveres de seus associados; sua estrutura organizacional e o que compete a cada órgão realizar na instituição.

Outro elemento na gestão dos museus é a construção do Plano Museológico, que tem como finalidade estimular e respaldar o trabalho de gestão do museu, definindo as diretrizes e metas que precisam ser discutidas pelo grupo de profissionais por meio da integração entre as diversas áreas de funcionamento da instituição, tanto na requalificação quanto no processo de implantação. Conforme o Art. 23º: “É dever dos museus elaborar e implementar o Plano Museológico, instrumento de planejamento estratégico do museu, que definirá sua missão e função específica na sociedade” (BRASIL, 2013, grifo nosso).

O Plano Anual de Atividades é também outro documento que os museus devem elaborar para sua gestão que prevê as ações, as metas, os recursos orçamentários e financeiros, os recursos humanos e as ações de capacitação, conforme consta no decreto de 2013<sup>149</sup>.

Com relação ao instrumento legal, o controle por resultados é uma vantagem, porque afirma a finalidade e as metas que a OS deverá realizar. Caso não cumpra com os resultados previstos poderá sofrer penalidades, inclusive de quebra de contrato. A desvantagem é que os museus administrados por uma OS poderão

---

<sup>147</sup> Conforme os respectivos artigos: **Art. 22º** As entidades públicas e privadas definirão a inserção dos museus em sua estrutura organizacional e aprovarão os seus **regimentos internos** (BRASIL, 2013, grifo nosso). **Art. 32º** Os museus públicos estabelecerão seu **regimento interno**, e caberá ao ente federado a qual estiver vinculado definir a sua forma de gestão (Brasil, 2013, n.p., grifo nosso).

<sup>148</sup> Para ver o documento na íntegra acessar (MUSEU DE ARTE DO RIO, 2016a).

<sup>149</sup> “**Art. 33.** O Poder Público competente estabelecerá um **plano anual prévio**, fundamentado no plano museológico de cada museu, para garantir o seu funcionamento e o cumprimento de suas finalidades. § 1º O plano anual de que trata o *caput* será denominado **Plano Anual de Atividades**, e será elaborado pelo museu ou órgão ou entidade a que estejam vinculados museus, no ano anterior à sua vigência. § 2º O **Plano Anual de Atividades** deverá contemplar, no mínimo: I - as **ações** a serem desenvolvidas e as **metas** a serem atingidas no exercício; II - os **recursos orçamentários e financeiros** destinados ao funcionamento adequado de cada museu e os investimentos necessários ao seu desenvolvimento, de acordo com a lei orçamentária anual; e III - os **recursos humanos e ações de capacitação**” (BRASIL, 2013, n.p., grifo nosso).

entrar em conflito com os documentos que deverão ser gerados. No caso da missão, tanto o museu quanto a OS tem suas finalidades (no caso são duas missões)<sup>150</sup>. A OS que faz a gestão tem de estar em sintonia com a instituição museológica que irá gerenciar. No entanto, essas finalidades não podem ser antagônicas para prevenir um conflito. No caso da legislação dos museus, é dever dos museus a elaboração e a implantação do Plano Museológico, peça imprescindível na gestão de museus, bem como sua aplicabilidade conforme os dispositivos legais. O Plano Museológico é a construção de um documento compreendido como ferramenta básica de planejamento estratégico.

A missão do museu precisa ser definida e publicada, pois refere-se ao papel e à identidade pública da instituição na sociedade. A missão é um conjunto de palavras que contém, de forma concisa, as finalidades, os valores, as metas, a estratégia e o público-alvo da instituição (CÂNDIDO, 2014).

Em relação à gestão de recursos humanos, a administração realizada por uma OS não garante a permanência dos funcionários, assim gerando instabilidade, conforme aponta a legislação da OS<sup>151</sup>, diferente do Estatuto de Museus<sup>152</sup> que apresenta a importância de se manter funcionários qualificados para desenvolvimento das atividades no museu. Na parte da gestão de recursos humanos, os benefícios argumentados pelas OS para contratações de pessoal dizem respeito que elas (as OS) não estão sujeitas às normas que regulam a gestão de recursos humanos, orçamento e finanças, compras e contratos como na Administração Pública. Com isso, para a OS, seria um ganho de agilidade e qualidade na seleção, contratação, manutenção e desligamento de funcionários o, que, enquanto celetistas, estão sujeitos a planos de cargos e salários e regulamento próprio, ao passo que as organizações estatais estão sujeitas às normas do Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos, a concurso público, ao Sistema Integrado de

---

<sup>150</sup> “**Missão do Instituto Odeon:** Promover gestão e produção cultural e artística de excelência, em diálogo com a educação, agregando valor público para a sociedade. **Missão do Museu de Arte do Rio:** Desenvolver um espaço onde o Rio se encontra e se reinventa através do conhecimento da arte e da experiência do olhar, com ênfase na formação de acervo e na educação” (MUSEU ARTE DO RIO, 2013, n.p.).

<sup>151</sup> “Art.7º inciso: VI – análise quantitativa e qualitativa dos profissionais atualmente envolvidos com a execução da atividade, **com vistas ao aproveitamento em outra atividade** ou à **cessão** para a entidade privada selecionada” (BRASIL, 2017, n.p., grifo nosso).

<sup>152</sup> “Art. 17: Os museus manterão funcionários devidamente qualificados, observada a legislação vigente. Parágrafo único. A entidade gestora do museu público garantirá a disponibilidade de **funcionários qualificados** e em **número suficiente** para o cumprimento de suas finalidades” (BRASIL, 2019, n.p., grifo nosso).

Administração de Recursos Humanos (SIAPE) e à tabela salarial do setor público. O que demonstra ser agilidade na contratação para as OS é a própria crítica para os profissionais, pois o regime de seleção para profissionais técnicos realizado pela CLT caracterizado como a “flexibilização” de processos seletivos gera, ao mesmo tempo, instabilidade no serviço público. Ou seja, perda de direitos conquistados pelos trabalhadores e perda de profissionais qualificados e experientes em seus cargos.

Esta “flexibilidade” e reestruturação apresentada por Bresser Pereira em relação aos cargos e salários também foi vista por Montañó (2005) como perda de direitos conquistados pelos trabalhadores. Na parte de contratação de recursos humanos em instituições públicas, as críticas em relação ao processo de contratação realizado pelas OS seriam: a falta de plano de carreira; a não realização de concursos públicos; a instabilidade dos novos funcionários; a diminuição do quadro funcional especialista; a precarização do trabalho etc. Isso tudo acaba influenciando no próprio desenvolvimento de projetos dentro das instituições culturais que necessitam de profissionais capacitados e com vínculo com a instituição para desenvolver e executar projetos de longa duração. Outra crítica para os funcionários públicos em instituições públicas geridas por OS é a criação do plano de cargos e salários, definindo a quantidade de funcionários, seus salários e suas condições de promoção. Esse plano cria diferenças entre funcionários de carreira e funcionários terceirizados contratados pelas OS. Tais condições de trabalho causam mal-estar entre os trabalhadores, pois acabam tendo normas trabalhistas, condições de trabalho e salários diferenciados. No caso do MAR, o Instituto Odeon possui uma Política de Gestão de Cargos e Salários (ODEN, 2019), em que constam os objetivos de cada cargo.

Mesmo com uma Política de Gestão de Cargos e Salários, em 2019, foi noticiada uma crise financeira e política sobre a gestão do MAR, trazendo à tona a questão da instabilidade para os funcionários dentro desse modelo de gestão, pois as notícias explicitaram que os funcionários receberam aviso prévio e a possibilidade de demissões poderia atingir todos os empregados, mas existia a possibilidade de reverter essa situação caso a prefeitura efetuasse os pagamentos atrasados. Mesmo assim, o diretor do Museu Evandro Salles (Gestão 2016 a 2019) anunciou a sua saída do cargo da direção do MAR depois de três anos de atuação. O diretor deixou registrado em suas redes sociais a seguinte nota:

Deixo o posto em meio à uma profunda crise financeira e política vivida pela instituição, devido às dificuldades insuperáveis do poder público em entender o papel cultural, educacional e socioeconômico do museu para a cidade e o país e atender às suas necessidades básicas de manutenção (PAMPOLLA, 2019, n.p.).

No caso do MAR, o organograma estava dividido entre a Gestão Executiva do Instituto Odeon e a Gestão Executiva do MAR e existiam as seguintes diretorias: o diretor-presidente do Instituto Odeon, o diretor administrativo-financeiro, o diretor de relações institucionais e o diretor de projetos e gestão e o diretor-cultural do MAR e cada gestão tem sua equipe de trabalho.

Em relação à captação de recursos financeiros, a legislação que dispõe sobre os museus e as OS que administram museus apresentam seus respectivos critérios de captação (BRASIL, 1998; 2009). Embora possuam algumas semelhanças nas formas de aquisição, na prática, há uma grande diferença entre os recursos financeiros destinados pelo Estado aos museus públicos e aos museus públicos geridos por OS. Para os museus públicos gerenciados por OS, a lei<sup>153</sup> permite a transferência de recursos públicos previamente estabelecidos em contrato. Já para os museus públicos gerenciados pelo Estado, o repasse de verbas está condicionado à Lei Orçamentária e, invariavelmente, está sujeito a cortes, quando não o seu total suprimento.

A possibilidade de os museus captarem recursos por meio de fomento e financiamento foi garantida com o Estatuto de Museus<sup>154</sup>. Por meio de editais com critérios públicos de seleção de projetos ou prêmios concedidos por empresas públicas ou privadas, todos os museus podem ser inscritos e ser contemplados. Essa é uma alternativa para o incremento de verbas aos museus. No entanto, a possibilidade de museus públicos participarem dessa modalidade de fomento levou ao quase completo descaso do Estado em repassar as verbas garantidas no orçamento. A possibilidade de o Estado não repassar mais os recursos também está presente nos museus públicos geridos por OS contemplados em editais de financiamento ou recebedores de prêmios. Aliás, este é um dos objetivos da

---

<sup>153</sup> “Art. 18º - O Poder Público **repassará** os recursos públicos de fomento destinados ao financiamento das atividades das organizações sociais” (BRASIL, 2017, n.p., grifo nosso).

<sup>154</sup> Conforme “Art. 4º: “O **poder público** estabelecerá mecanismos de **fomento e incentivo** visando à sustentabilidade dos museus brasileiros” (BRASIL, 2009, n.p., grifo nosso).

mudança na lei: que os museus (geridos por OS) não precisem mais de repasses de verbas do Estado, ou seja, que se tornem autossuficientes.

Como aponta Bresser Pereira, um dos autores da mudança, do ponto de vista da gestão orçamentária e financeira, os benefícios do modelo OS são significativos: os recursos consignados no Orçamento Geral da União para execução do contrato de gestão com as OS constituem receita própria da OS, cuja alocação e execução não se sujeitam aos ditames da execução orçamentária, financeira e contábil governamental operado no âmbito do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) e sua legislação pertinente; sujeitam-se à regulamentação e a processos próprios. A crítica para os museus pode estar nas próprias normas realizadas pelas OS, podendo originar brechas para corrupção ou recurso usado de modo indevido, pois, além de receberem do Estado um orçamento financeiro, as OS possuem autonomia para arrecadação de verbas (PEREIRA, 1997), abrindo possibilidades de irregularidades e superfaturamento. Essas possibilidades de irregularidades e superfaturamento se devem pelo simples fato de que a responsabilidade de fiscalização recai sobre os próprios funcionários da OS<sup>155</sup>. Tal “obrigação”, além de se configurar sobrecarga de trabalho e desvio de função, levanta a seguinte dúvida: como garantir a segurança de funcionários contratados (ou de carreira) na fiscalização desses recursos orçamentários?

Em relação a Compras e Aquisições, a legislação apresenta que a OS terá suas normas próprias<sup>156</sup> para efetuar o serviço. No caso do MAR, a OS apresenta seu próprio Regulamento de Compras e Contratações do Instituto Odeon<sup>157</sup>. Na legislação dos museus, o item “Compras e Aquisições” não está presente de forma explícita. Para Bresser (1997), a vantagem deste serviço está na agilidade e qualidade nas aquisições de bens e serviços, uma vez que seu regulamento de

---

<sup>155</sup> O controle consiste no acompanhamento da execução do contrato e está previsto no artigo 8º, § 1º, da Lei nº 9.637/98 (BRASIL, 1998).

<sup>156</sup> Como consta na lei de 1998: “Art. 17º - A organização social fará publicar, no prazo máximo de noventa dias contado da assinatura do contrato de gestão, **regulamento próprio** contendo os procedimentos que adotará para a contratação de obras e serviços, bem como para **compras** com emprego de recursos provenientes do Poder Público” (BRASIL, 1998, grifo nosso).

<sup>157</sup> “Art. 1º - Este Regulamento tem por objetivo definir os critérios e as condições a serem observados pelo INSTITUTO ODEON, CNPJ: 02.612.590/0001-39, doravante denominado ODEON, para a realização de **compras e contratações** de quaisquer bens ou serviços destinados ao regular atendimento das necessidades organizacionais e operacionais da entidade na execução dos seus objetivos institucionais, inclusive na execução de Contratos de Gestão firmados com o Poder Público” (ODEON, 2012, n.p.).

compras e contratos não se sujeita ao disposto na Lei nº 8.666/1993<sup>158</sup> e ao Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (SIASG). A crítica está em não ter nenhum processo licitatório para aquisição de compras e serviços. A licitação é o procedimento administrativo mediante o qual a Administração pública seleciona a proposta mais vantajosa para o contrato de seu interesse, inclusive o da promoção do desenvolvimento econômico sustentável e fortalecimento de cadeias produtivas de bens e serviços domésticos. Como procedimento, desenvolve-se por meio de uma sucessão ordenada de atos vinculantes para a Administração e para os licitantes, o que propicia igual oportunidade a todos os interessados e atua como fator de eficiência e moralidade nos negócios administrativos (MEIRELLES, 2011, p. 287). Mesmo assim, o Instituto Odeon rege-se pelos seguintes princípios:

Art. 2º - As compras de bens e as contratações de obras e serviços necessários às finalidades da ODEON reger-se-ão pelos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência e razoabilidade (ODEON, 2012, n.p.).

Em relação à fiscalização de metas, a OS tem sua fiscalização realizada pelo órgão<sup>159</sup> que realiza o contrato de gestão, ou seja, o museu. Já no caso dos museus, a fiscalização será realizada pelo Instituto Brasileiro de Museus<sup>160</sup> com a finalidade de garantir a preservação do patrimônio cultural musealizado. Com relação à fiscalização de metas, para Bresser Pereira (1997), no que se refere à gestão organizacional, em geral, o benefício do modelo OS é o estabelecimento de mecanismos de controle finalísticos, ao invés de meramente processualísticos, como no caso da Administração Pública. A avaliação da gestão de uma OS ocorre mediante a avaliação do cumprimento das metas estabelecidas no contrato de

---

<sup>158</sup> Recentemente foi instituída, a Lei 14.133, de 1º de abril de 2021, nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (BRASIL, 2021).

<sup>159</sup> Conforme a legislação apresenta: “Art. 8º - A execução do contrato de gestão celebrado por organização social será **fiscalizada** pelo **órgão ou entidade supervisora da área de atuação** correspondente à atividade fomentada” (BRASIL, 1998, n.p., grifo nosso).

<sup>160</sup> Conforme apresenta a leis dos museus: “**Art.º 52:** A **fiscalização** e aplicação de penalidades referentes às atividades desenvolvidas pelos museus ou por responsáveis pelos bens declarados de interesse público, de que trata a Lei nº 11.904/2009, será realizada pelo **Ibram**, os estados, o Distrito Federal e os municípios” (BRASIL, 2013, n.p., grifo nosso). Coordenado pelo Ibram, aconteceu nos dias 19 a 22 de outubro de 2021, o *1º webinar fiscalização: mitos, verdades e desafios na proteção do patrimônio museológico brasileiro*. Esse evento foi realizado para discutir a minuta da Resolução Normativa número 27, de 12 de agosto de 2021, que disciplina a atividade de fiscalização das ações desenvolvidas pelos museus e por responsáveis pelos bens declarados de interesse público no âmbito do Ibram. A resolução deverá ser observada pelos órgãos e entidades do poder público no seu relacionamento direto e indireto com os museus (INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS, 2021).

gestão, ao passo que nas entidades estatais o que predomina é o controle dos meios, sujeitos a auditorias e inspeções das Secretarias de Controle Interno (CISSETs) e do Tribunal de Contas da União (TCU). A crítica está na falta de fiscalização direta pelo TCU e nas auditorias nas OS, mesmo esses órgãos cobrando mecanismos de gestão e controle sob pena de serem responsabilizadas. No caso do MAR, no que compete à fiscalização de compras, o Instituto Odeon coloca em seu regulamento a seguinte condição:

**Art. 14** - Todo o processo de compras, contratações e locações de que trata este Regulamento deverá estar devidamente documentado, a fim de facilitar futuras averiguações pelos membros e órgãos da ODEON, por parte dos órgãos parceiros da entidade e pelos demais responsáveis pelo controle e fiscalização dos Contratos de Gestão (ODEON, 2012, n.p.).

No aspecto administrativo, as análises deixam claras as interferências das OS nos setores públicos da área da cultura. Novos documentos e novas normativas são criadas conforme as legislações. Nesse sentido, as organizações sociais devem ter cautela com essas mudanças para não intervir e alterarem o foco dessas instituições museológicas como espaços de preservação e salvaguarda da cultura brasileira.

Novas relações trabalhistas foram criadas com as normas efetivadas pelas OS quando concretizaram o contrato de gestão. Estas mudanças, conforme Montañó (2005), acabaram encobrendo a desregulação dos direitos trabalhistas: a “terceirização” e a “flexibilização” do contrato de trabalho que diminui os direitos trabalhistas conquistados ao longo dos anos. A diminuição dos direitos ficou clara nas análises sobre recursos humanos, onde as desvantagens pelo regime de CLT acabam causando transtornos na relação entre funcionários públicos e os contratados pelas OS. Esses transtornos influenciam no desenvolvimento das atividades nos museus, pois afetam as relações profissionais entre os servidores. No caso do MAR, os funcionários são contratados via CLT.

Essa nova forma de gerenciar as instituições acaba legitimando um esvaziamento das responsabilidades do Estado por meio de cortes orçamentários, descentralização e privatizações. Esse esvaziamento de responsabilidades pode ser percebido pela sociedade quando locais gestados por OS atrasam ou não pagam os salários dos funcionários (PRADO; BASSAN, 2018). Essas ações fazem parte da autonomia que as OS possuem, o que acaba sendo chancelado pela liberdade de ter suas normas próprias. No caso do MAR, a redução de verbas repassadas no

segundo contrato em 2017 impactou diretamente na reestruturação da equipe e na redução do número de colaboradores<sup>161</sup>.

A legislação das Organizações Sociais regulamenta um projeto neoliberal que para a área dos museus altera o sentido de preservação dos acervos para um viés de consumo, onde o que passa a ser valorizado, muitas vezes, são os espaços de consumo dos museus (loja, cafés...) e não a integridade dos acervos históricos que registram a nossa herança cultural.

Os retrocessos na área da cultura acabaram tendo seus reflexos na forma de como a seleção da valorização e promoção da cultura acontece, tornando-se desigual diante de critérios que correspondem apenas à resolução mercadológica e não à preservação de uma forma democrática sobre a diversidade cultural que representam diferentes segmentos na cultura brasileira.

Dentro de um contexto marcado pelo rápido avanço conservador, em que a cultura está cada vez mais subordinada aos interesses privados, o desafio da gestão é fortalecer os princípios fundamentais dos museus: a valorização da dignidade humana; a promoção da cidadania; o cumprimento da função social; a valorização e preservação do patrimônio cultural e ambiental; a universalidade do acesso, o respeito e a valorização à diversidade cultural.

Apesar da maioria dos museus adotarem as OS como modelo de gestão, os museus também podem ter sua gestão por meio das Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscips). Mesmo com semelhanças, essas organizações têm suas diferenças<sup>162</sup> pelas formas de relacionamento com o Estado. Como sugestão de futuras pesquisas poderiam ser analisados, também, as leis dessas organizações para um estudo comparativo na gestão dos museus.

Mesmo estando estas regulamentações em um processo de adaptação, esse modelo de gestão é colocado, muitas vezes, como um modelo “ideal” no âmbito da gestão dos equipamentos culturais. Conforme a declaração (DIGITAL COLABORATIVO E INDEPENDENTE, 2018), em 2018, do ministro da Cultura,

---

<sup>161</sup> 1º Relatório Gerencial referente a maio até julho de 2017.

<sup>162</sup> As legislações são diferentes: as OSs foram criadas pela Lei Federal nº 9.637/98 e as Oscips, pela Lei Federal nº 9.790/99 (BRASIL, 1998; 1999). As Oscips são entidades privadas sem fins lucrativos que já atuam em áreas de interesse público e que podem ser financiadas pelo governo para desenvolver suas atividades. As Oss são instituições criadas através do incentivo do poder público para gerir um patrimônio ou uma atividade do Estado. A outra diferença é o instrumento jurídico para firmar a parceria: as OSs realizam um contrato de gestão e as Oscips um termo de parceria (PONTE, 2012).



Sérgio Sá Leitão, durante o governo de Michel Temer, após o incêndio do Museu Nacional.

Tenho colocado a necessidade de adotar novos modelos de gestão, gestão por meio de OS, novas maneiras de esses museus federais serem geridos, pensarmos em outros tipos de fomento (DIGITAL COLABORATIVO E INDEPENDENTE, 2018, n.p.).

A ideia é que nós possamos nos dedicar à elaboração de uma proposição legislativa relacionada a esse assunto, ou seja, para a adoção de OSs no âmbito do governo federal. O modelo por OS permite que você possa ter captação de recursos de outras fontes e a redução da dependência do orçamento estatal, do orçamento da União (DIGITAL COLABORATIVO E INDEPENDENTE, 2018, n.p.).

A sociedade brasileira, quando perde parte dos seus acervos, perde também a memória da sua cultura e o que fica são as lacunas, as amnésias, os esquecimentos sobre nossa própria história. Qual é o legado patrimonial que deixaremos para as próximas gerações? O Estado tem a sua responsabilidade em responder pelos seus equipamentos culturais, pois são órgãos públicos, e pelas formas de gestão que assumem com suas mudanças administrativas, jurídicas e políticas em diferentes governos.

No entanto, no Brasil, as novas diretrizes políticas para o setor museológico iniciam no ano de 2003, com a gestão de Gilberto Gil, no Ministério da Cultura. Esse tema será abordado com maior propriedade no próximo capítulo.

## 5 MUDANÇAS NO RUMO DA POLÍTICA PARA OS MUSEUS NO BRASIL

Este capítulo trata da mudança do governo FHC (1995-2002) para o governo Lula (2003-2010), o primeiro mandato de Dilma Rousseff (2011-2014) e o segundo mandato até agosto de 2016, destacando as principais políticas públicas criadas no âmbito dos museus brasileiros durante esse novo cenário político. Também apresenta as principais ações e programas realizados pelos diferentes ministro(a)s da cultura que tiveram passagem pela pasta do Ministério da Cultura durante o período de 2003 a 2016.

### 5.1 POLÍTICAS CULTURAIS DURANTE O GOVERNO LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA (2003-2010)

A mudança no fazer da política para a cultura iniciou nesse governo, ainda em 2002, quando foi formada a Coligação Lula Presidente (PT, PL, PCdoB, PMN e PCB)<sup>163</sup>, e produzido o documento intitulado “A imaginação a serviço do Brasil” (COLIGAÇÃO LULA PRESIDENTE, 2017), no qual reunia propostas e diretrizes para gestão da área da cultura e a retomada do Sistema Nacional de Museus. Nesse documento também estavam os elementos conceituais da construção do Sistema Nacional de Cultura, que começou a ser discutido e construído em 2003. Além disso, propunha-se elementos novos frente à tradição das políticas culturais no Brasil. Por um lado, adotava-se uma visão ampliada de cultura, capaz de declarar o respeito à diversidade das culturas como a principal marca da identidade nacional; por outro lado, registrava-se o compromisso com a ampliação da abrangência das políticas culturais e a sua formulação em bases democráticas e participativas.

Os museus brasileiros articulavam para que as políticas públicas de cultura fossem percebidas como uma prática social, tornando esses espaços de memória uma ferramenta na gestão de diferentes culturas da sociedade brasileira.

Dessa forma, as modificações no setor museal foram inseridas na agenda governamental do governo que assumiu, em 2003, ocasionando fortalecimento na política do setor museal brasileiro e, conseqüentemente, na gestão dos museus

---

<sup>163</sup> Partidos da Coligação: Partido dos Trabalhadores (PT) José Dirceu de Oliveira e Silva (Presidente); Partido Comunista do Brasil (PcdoB) José Renato Rabelo (Presidente); Partido Liberal (PL) Valdemar Costa Neto (Presidente); Partido da Mobilização Nacional (PMN) Oscar Noronha Filho (Presidente); Partido Comunista Brasileiro (PCB) Zuleide Faria de Melo (Presidente) essa foi a Comissão de Programa de Governo formada em 2002.

brasileiros. Como aponta John Kingdon (2003), o momento mais propício para mudanças na agenda acontece no início de um novo governo. O clima nacional e as mudanças dentro do governo são os maiores propulsores de transformações na agenda governamental.

Os rumos da política para os museus no Brasil inserem-se no movimento da Nova Museologia, de origem francesa, e iniciou nos países ibero-americanos, nos anos 1990, mas foi a partir dos anos 2000, que teve uma maior proporção com a denominada Museologia Social ou Sociomuseologia. Esse movimento nos apresenta um aprimoramento sobre a função social dos museus e como os países menos desenvolvidos do hemisfério sul se apropriaram desse conceito.

Os autores Mário Chagas e Inês Gouveia afirmam que existem diferentes nomenclaturas para nomear a nova museologia.

A denominada nova museologia, desde a sua origem abrigava diferentes denominações: museologia popular, museologia ativa, ecomuseologia, museologia comunitária, museologia crítica, museologia dialógica e outras. A perda de potência da expressão nova museologia contribuiu para o fortalecimento e a ascensão, especialmente após os anos de 1990, da denominada museologia social ou sociomuseologia (CHAGAS; GOUVEIA, 2014, p.15-16).

Neste sentido, o entendimento da Museologia Social e da Sociomuseologia se faz importante para conhecer os processos das mudanças nas políticas públicas na área da museologia brasileira, pois a Política Nacional de Museus (PNM) teve como base a ênfase dos museus comunitários que atuam na perspectiva da Museologia Social. Como aponta Mário Chagas e Inês Gouveia (2014), a Museologia Social apresenta os compromissos sociais que assume e com os quais se vincula. Refere-se, portanto, a compromissos sociais, diferenciando-se de uma museologia de ancoragem conservadora, burguesa, neoliberal e capitalista. Para os autores, essas diferentes denominações evidenciam a potencialidade criativa, inventiva e reinventiva dessas experiências museológicas.

Bruno Brulon Soares (2020) expõe que as políticas culturais desenhadas para o campo museal no Brasil nos últimos quinze anos tiveram algumas iniciativas experimentais fora do centro hegemônico. Nesse sentido, Soares (2020) aborda que entender o museu como um dispositivo para a democracia cultural é a primeira questão a realizar-se para a construção de políticas públicas que façam uma manutenção profunda em relação às culturas em disputa.

Mesmo assim, tivemos uma alteração de visão de mundo dos museus, de uma perspectiva representativa do patrimônio nacional para um aspecto regional e no âmbito do patrimônio imaterial em comunidades que sempre estiveram à margem das suas representações. Essa perspectiva se deu com as novas investigações na área museológica e o novo modo de fazer política cultural, com isso, agregando novas questões sociais nas narrativas e na forma de gestão dos museus.

Embora algumas mudanças institucionais estivessem presentes na área da cultura em diferentes contextos e governos, foi somente nas últimas décadas que o redesenho das políticas para os museus ganharam destaque. Ainda assim, Albino Rubim (2007) explicita que a herança deixada por governos anteriores foram as “três tristes tradições” (ausências, autoritarismo e instabilidade). Dessa forma, mostrando os desafios enfrentados pelo governo Lula e o ministro Gilberto Gil na cultura

Tradições que derivam agendas e desafios: relações históricas entre autoritarismo e intervenções do estado na cultura; fragilidade institucional; políticas de financiamento da cultura distorcidas pelos poucos recursos orçamentários e pela lógica das leis de incentivo; centralização do Ministério em determinadas áreas culturais e regiões do país; concentração dos recursos utilizados; incapacidade de elaboração de políticas culturais em momentos democráticos etc (RUBIM, 2007, p. 29).

O autoritarismo reflete a falta de diálogo do governo com a sociedade, o que na gestão do Ministro Gilberto Gil e seu secretário executivo Juca Ferreira, apresentou-se diferente, pois priorizaram o diálogo na formulação de políticas públicas, de forma que proliferaram seminários, câmaras setoriais, consultas públicas, conferências municipais, estaduais e nacionais. Em contraponto à instabilidade que marca a falta de continuidade de políticas públicas, o governo Lula criou o Sistema Nacional de Cultura (SNC), o Plano Nacional de Cultura (PNC) e a construção de um Sistema Nacional de Indicadores e Informações Culturais (SNIIC)<sup>164</sup>, bem como os investimentos na área de Economia da Cultura em ação conjunta com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) representando um avanço importante para a gestão da cultura, democrática e popular.

---

<sup>164</sup> O SNIIC será uma interface dinâmica e viva, que contribua para a produção, gestão e difusão da produção e da diversidade cultural e artística brasileira. Dentro das novas estruturas de governança, o SNIIC será, também, um instrumento de transparência dos investimentos públicos no setor cultural, servindo como ferramenta de monitoramento e avaliação para os gestores e para toda a sociedade (SISTEMA NACIONAL DE INFORMAÇÕES E INDICADORES CULTURAIS, 2015).

Mesmo assim, Albino Rubim (2007) defende que a política cultural só poderá ser considerada uma política pública se ela for submetida a algum controle social, por meio de debates e crivos públicos. Neste sentido, com o governo Lula percebe-se um envolvimento com o processo de construção de políticas públicas para a cultura no Brasil, pois foram abertos canais para o diálogo com a sociedade.

### **5.1.1 A construção da Política Nacional de Museus na gestão de Gilberto Gil (2003-2008)**

A tarefa do MinC é formular e executar políticas públicas de cultura, articuladas e **democráticas** que promovam a **inclusão social** e o desenvolvimento econômico, e consagrem a **pluralidade** que nos singulariza entre as nações, e que singulariza, na nação, as comunidades que a compõem (GIL, 2006, p. 110, grifo nosso).

O discurso do ex-ministro da cultura, Gilberto Gil, aponta a mudança de concepção da política cultural nesse novo mandato para uma dimensão em um sentido mais democrático e inclusivo. O tema da política para os museus era algo recorrente por parte dos profissionais e estudantes da área museológica. A diversidade museal brasileira ficou em evidência com a nova política cultural, pois teve um levantamento de dados dos museus. Assim, essas informações coletadas, sistematizadas e disponibilizadas serviram para fundamentar as principais demandas políticas do setor museológico brasileiro.

Após a eleição política, o presidente Luiz Inácio Lula da Silva foi empossado em janeiro de 2003 e encontrou os museus brasileiros sob a tutela da Secretaria do Patrimônio, Museus e Artes Plásticas, herdada da gestão de FHC que, em sua gestão, reestruturou as secretarias do Ministério da Cultura (MinC).

O MinC, no primeiro mandato do governo Lula, teve à frente de sua gestão Gilberto Gil, e uma das primeiras ações do MinC foi a criação da Coordenação de Museus e Artes Plásticas, que passou a estar vinculada à Secretaria do Patrimônio, Museus e Artes Plásticas. Depois, o Ministério criou o Departamento de Museus e Centros Culturais do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Demu/Iphan). Essas foram as primeiras mudanças institucionais no setor dos museus que já indicavam modificações nesse âmbito.

Dando sequência às mudanças no setor museológico, em 16 de maio de 2003, o Ministro Gilberto Gil lançou as bases para Política Nacional de Museus

(PNM) no Museu Histórico Nacional, localizado no Rio de Janeiro, em conjunto com as comemorações do Dia Internacional dos Museus<sup>165</sup>. Na sua fala, o então Ministro da Cultura apontou que a PNM é “uma grande articulação em torno da política museológica brasileira que operada pelo próprio Ministério e pelo IPHAN vai englobar todos os museus do país: federais, estaduais, municipais e também privados” (O FLUMINENSE, 2003, p. 5). Durante o lançamento, outra questão defendida por Gilberto Gil foi o desenvolvimento de políticas de acesso que oportunizassem um maior público de estudantes nos museus de todo Brasil. O ministro Gil também defendeu um orçamento maior para a Pasta da Cultura, sendo essencial para realizar um maior investimento na área da cultura<sup>166</sup>. O Ministro da Cultura Gil enfatizou: “Não há dúvidas de que é preciso brigar por mais recursos. Por mais que se tenha imaginação e nos esforcemos com criatividade, chega uma hora que é uma questão de investimento” (O FLUMINENSE, 2003, p. 5).

O discurso do Ministro da Cultura estava em sintonia com os anseios dos profissionais da cultura que, há décadas, reivindicam por um maior investimento na área cultural.

Algum tempo depois, já era possível admitir a importância do investimento nos museus. No depoimento do diretor do Museu de Belas Artes, Paulo Herkenhoff (2003-2006), ele reconheceu a agilidade do Ministério da Cultura, pois, em maio de 2004, o MNBA recebeu do MinC cerca de R\$ 3 milhões para realização de reformas emergenciais em sua rede elétrica, evitando, assim, o risco de incêndio (JORNAL DO BRASIL, 2014, p. b5).

---

<sup>165</sup> Esta data é celebrada desde o dia 18 de maio de 1977, criada pelo Conselho Internacional de Museus (ICOM), o qual todos os anos é escolhido um tema central para sensibilizar o público para a importância dos museus na sociedade.

<sup>166</sup> Declarou que já estava em tratativas com a Câmara dos Deputados e o presidente do Senado, José Sarney, para que o governo federal destine 1% (um por cento) do total dos gastos da União, de R\$1,5 a R\$ 2 bilhões para o próximo ano, pois segundo Gil, os recursos previstos para este ano, equivale a 0,25 % do orçamento (R\$ 280 a R\$ 300 milhões) sendo insuficientes. Em 2007 o presidente Luiz Inácio Lula da Silva já havia se pronunciado no final de 2006 a favor de que o MinC tenha 1% do Orçamento. Gilberto Gil declarou: "Está melhorando. Quando nós chegamos era 0,2%, passou para 0,6%, incremento que foi fundamental para o Ministério da Cultura realizar seus projetos" (SUZUKI, 2007).

Figura 17 – Lançamento da Política Nacional dos Museus, no Museu Histórico Nacional do Rio de Janeiro (maio/2003)



Fonte: Jobim (2010).

A PNM tinha como objetivo geral promover a valorização e a fruição do patrimônio cultural brasileiro, considerado como um dos dispositivos de inclusão social e cidadania, por meio do desenvolvimento e da revitalização das instituições museológicas existentes e pelo fomento a criação de novos processos de produção e institucionalização de memórias constitutivas da diversidade social, étnica e cultural do País. Os princípios norteadores lançados sobre as ações da PNM foram:

- a) estabelecimento e consolidação de políticas públicas para os campos do patrimônio cultural e dos museus; b) valorização do patrimônio cultural sob a guarda dos museus; c) desenvolvimento de práticas e políticas educacionais orientadas pela diversidade cultural do povo brasileiro; d) reconhecimento e garantia dos direitos de participação das comunidades, nos processos de registro e de definição do patrimônio a ser musealizado; e) estímulo e apoio à participação de museus de várias tipologias, f) incentivo a programas e ações que viabilizem a conservação, a preservação e a sustentabilidade do patrimônio cultural submetido a processo de musealização e g) respeito ao patrimônio cultural das comunidades indígenas e afro- descendentes, de acordo com as suas especificidades e diversidades (NASCIMENTO; CHAGAS, 2007, p. 22-23).

No lançamento também foram apresentados os sete eixos programáticos da PNM que tinham a previsão de acontecer em quatro anos. Esses eixos se dividiram em: gestão e configuração do campo museológico; democratização e acesso aos bens culturais; formação e capacitação de recursos humanos; informatização de museus; modernização de infraestruturas museológicas; financiamento e fomento para museu e aquisição e gerenciamento aos acervos culturais.

Em 10 de maio de 2004, o ministro Gilberto Gil anunciou, no Museu da República, no Catete, a criação Sistema Brasileiro de Museus (SBM)<sup>167</sup>. No seu pronunciamento o ministro Gil apresentou para a plateia formada por diretores de museus, curadores, artistas plásticos e lideranças políticas do setor cultural qual seria o objetivo do SBM.

No Brasil há espaços para pequenos e grandes museus e todos eles desempenham um papel fundamental na construção da identidade do povo brasileiro. O Sistema Brasileiro de Museus pretende integrar todas essas instituições e potencializar suas ações. (JORNAL DO BRASIL, 2004, p. B5).

O SBM era uma demanda antiga do setor museológico. Antes de o SBM ser instituído, esse tema foi apresentado à Comissão de Educação e Cultura que realizou uma audiência pública em 13 de junho de 2004. Essa audiência foi uma oportunidade para os parlamentares da Comissão esclarecerem todas as suas dúvidas junto com os técnicos do governo e com representantes da sociedade civil organizada que estavam presentes. A etapa seguinte dessa política foi a sanção do SBM, que ocorreu em novembro de 2004.

O deputado Carlos Abicalil (PT-MT), presidente da Comissão na ocasião, reconheceu a importância desse momento para a educação e a cultura no país, como ficou registrado no seu depoimento de abertura.

Essa iniciativa dá sequência a um universo de interesses da Comissão de Educação e Cultura. Em particular, tem o propósito de reforçar uma das responsabilidades desta Comissão, isto é, dar tratamento aos temas voltados à cultura, em que pese ser de domínio público o protagonismo que ocupa a área de educação em termos de política pública consistente, o volume de recursos públicos subjetivo, mas consolidado do ponto de vista da absorção cultural da sociedade brasileira e da própria prática de políticas públicas consistentes e historicamente instituídas nesse viés (INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS, 2004, p. 11).

Outro ponto para ressaltar é que o Sistema Brasileiro de Museu se inspirou nos Sistemas Estaduais de Museus e, a partir da sua institucionalização, outros sistemas estaduais <sup>168</sup> também foram criados, conforme o especialista em Políticas

---

<sup>167</sup> Por meio do Decreto nº 5.264, de 5 de novembro de 2004. Constituinto um marco na atuação das políticas públicas voltadas para o setor museológico. Tem como proposta o aperfeiçoamento de instrumentos legais para o melhor desempenho e desenvolvimento das instituições museológicas no Brasil (IBRAM, 2004; 2016).

<sup>168</sup> Sistema Estaduais de Museus no Brasil: (1) Sistema Estadual de Museus de São Paulo, (SISEMSP) - Decreto nº 26.634, 13/01/1986; (2) Sistema Estadual de Museus do Paraná (SEM-PR),



Públicas Átila Bezerra Tolentino afirma que o Sistema Estadual de Museus do Rio Grande do Sul (SEM/RS)<sup>169</sup> tenha embasado a criação do Sistema Brasileiro de Museus. Para o autor, esse processo é cíclico, pois a criação de um sistema nacional acaba motivando a criação de outros sistemas estaduais e municipais de museus (TOLENTINO, 2013).

Essa motivação pode ser evidenciada na organização dos sistemas municipais como: o Sistema de Museus da cidade de Pelotas no Rio Grande do Sul (RIO GRANDE DO SUL, 2006), o Sistema de Museus de Ouro Preto em Minas Gerais (BRASIL, 2006), o Sistema Municipal de Museus de Santa Maria (2008)<sup>170</sup>, o Sistema Municipal de Museus de Rio Grande<sup>171</sup> (2008); Sistema Integrado Municipal de Museus e Espaços de Memória da cidade de São Leopoldo no Rio Grande do Sul (2017)<sup>172</sup> e, nesse ano, foi criado o Sistema Municipal de Museus de Curitiba (2022)<sup>173</sup>.

A criação do Departamento de Museus e Centros Culturais (DEMU) no IPHAN foi a primeira ação dessa política estipulada nos eixos programáticos. À frente da gestão do DEMU estava José do Nascimento Júnior<sup>174</sup>, um agente público presente em todo processo de construção e implantação dessa política museal que esteve na coordenação do SEM/RS do ano de 1999 até 2002. Outra ação foi a criação de novos cursos de Museologia em universidades federais, isso possibilitou a implantação da Política de Formação e Capacitação, já que um dos principais problemas identificados foi a ausência de formação e capacitação na área da Museologia, em diversas regiões do Brasil.

Lei nº 9375, 24/09/1990; (3) Sistema Estadual de Museus do Rio Grande do Sul (SEM/RS), Decreto nº 33.791, 21/01/1991; (4) Sistema Estadual de Museus do Ceará (SEM/CE), Lei nº13.602, de 28/06/2005; (5) Sistema Estadual de Museus de Minas Gerais (SEMMG), Decreto nº 45.236, 04/12/2009; (6) Sistema Estadual de Museus do Rio de Janeiro (SIM-RJ); o Decreto nº42.306.2010 e alterado pelo Decreto nº46.332 de 2018; (7) Sistema Estadual de Museus (SEM/SC), Decreto Estadual nº 599, 18/10/2011 (BRASIL, 1990; 1991; 2009; 2010; 2011; 2018).

<sup>169</sup> O Sistema Estadual de Museus do Rio Grande do Sul (SEM/RS) foi criado por meio do Decreto nº 33.791, 21/01/1991. O SEM/RS é composto por um coordenador geral, nomeado pelo secretário da Cultura e por sete coordenadores regionais eleitos diretamente pelos representantes dos museus de cada região.

<sup>170</sup> Criado em 2004, e instituído pela Lei nº 5.136 de 22/10/2008.

<sup>171</sup> Criado pelo Decreto nº 9.936, de 26 de maio de 2008 (RIO GRANDE DO SUL, 2008).

<sup>172</sup> Criado pela Lei nº 8.692, de 25 de outubro de 2017.

<sup>173</sup> Criado pela Lei nº 15.967, de 23 de março de 2022.

<sup>174</sup> Foi Coordenador Geral de Museus e Artes Plásticas MinC (2003-2004) Diretor do Departamento de Museus do IPHAN-Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (2003-2009), Presidente do IBRAM-Instituto Brasileiro de Museus (2009-2013), Presidente do Programa IBERMUSEUS (2007-2013), Presidente do SBM-Sistema Brasileiro de Museus (2007-2013), Coordenador da Política Nacional de Museus (2003-2013).

Na gestão do ministro Gilberto Gil também foi instituído o Fórum Nacional de Museus (FNM)<sup>175</sup> que tinha como objetivo refletir, avaliar e delinear diretrizes para a PNM e consolidar as bases para a implantação de um modelo de gestão integrada dos museus brasileiros. Esse evento bienal de abrangência nacional era um canal de diálogo entre os cursos de Museologia, um espaço para qualificação de profissionais, por meio dos minicursos, das palestras e dos grupos de trabalho, e também um local de discussões e trocas de conhecimentos para aprimorar a política dos museus em construção.

O primeiro Fórum Nacional de Museus ocorreu em Salvador, em 2004, com o tema “A imaginação museal: os caminhos da democracia” e teve presença do Ministro da Cultura Gilberto Gil tanto na abertura da cerimônia quanto no encerramento, evidenciando a centralidade dos museus no plano das políticas públicas na área da cultura.

Figura 18 - Sessão plenária de encerramento do 1º FNM - Salvador

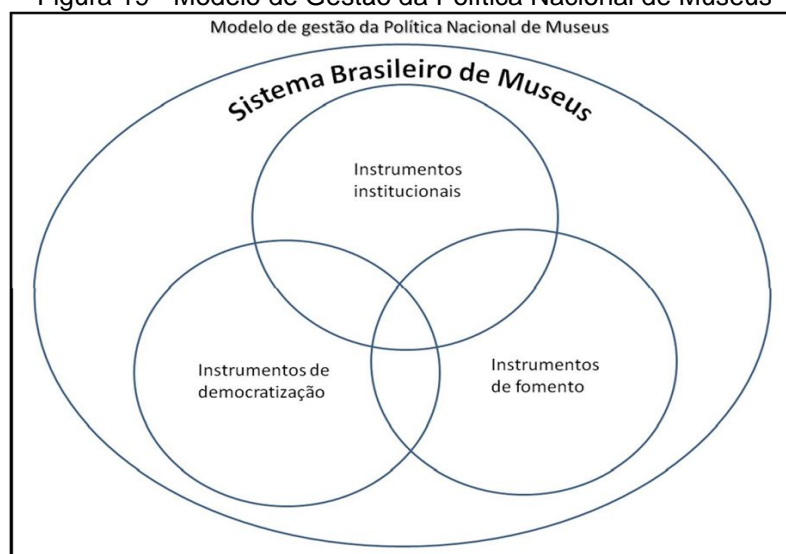


Fonte: Fórum nacional de Museus (2018).

A Política Nacional de Museus foi sendo construída com diferentes ações e atores sociais e envolveu três instrumentos de operação, conforme ilustrado na figura abaixo:

<sup>175</sup>O primeiro foi realizado em Salvador/BA (2004) com o tema “A imaginação museal: os caminhos da democracia”; o segundo foi em Ouro Preto/MG (2006) com o tema *O futuro se constrói hoje*; o terceiro em Florianópolis/SC (2008) com o tema “Museus como agentes de mudança social e desenvolvimento”; o quarto foi em Brasília/DF (2010) com o tema “Direito à Memória, Direito a Museus”; o quinto foi em Petrópolis/RJ (2012) com o tema 40 anos da “Mesa Redonda de Santiago do Chile: entre o idealismo e a contemporaneidade” e o sexto foi em Belém/PA (2014) com o tema “Museus Criativos”. O sétimo ocorreu em Porto Alegre/RS (2017).

Figura 19 - Modelo de Gestão da Política Nacional de Museus



Fonte: Instituto Brasileiro de Museus (2006).

Instrumentos institucionais: referem-se à organização institucional do setor museológico, o que envolve a criação do Sistema Brasileiro de Museus, do Cadastro Nacional de Museus, do Observatório de Museus e Centros Culturais e do Instituto Brasileiro de Museus com a definição de uma legislação específica para o campo museal, o Estatuto de Museus. Instrumentos de fomento: referem-se aos dispositivos políticos e administrativos que foram pensados e desenvolvidos visando à revitalização dos museus, tais como o Programa Museu Memória e Cidadania, os editais do MinC, do Banco Nacional do Desenvolvimento Social, da Caixa Econômica Federal e da Petrobras, além das leis de incentivo à cultura e dos programas estaduais e municipais de apoio a museus. Instrumentos de democratização: referem-se à formação de uma rede de colaboradores nacionais e internacionais. O Sistema Brasileiro de Museus, por sua capacidade de aglutinação e articulação de entidades e atores sociais, é um dos pontos de destaque dessa rede. Outros instrumentos de democratização são as redes temáticas, o lançamento de editais, os programas de capacitação e formação profissional, o programa de cooperação internacional desenvolvido com a Espanha e com Portugal, a realização de fóruns estaduais e municipais de museus e a criação e a revitalização de sistemas estaduais e municipais de museus (NASCIMENTO JÚNIOR; CHAGAS, 2007, n.p.).

Em relação aos instrumentos institucionais, além da criação do SBM, foi produzido, em 2006, um formulário como sendo uma das principais ações realizadas dentro do PNM. Consistiu na aplicação do Cadastro Nacional de Museus (CNM)<sup>176</sup>, importante instrumento que possibilitou mapear as informações sobre os museus brasileiros, aprofundando, dessa forma, no conhecimento sobre o campo museal. Os dados coletados, a partir das descrições e dos serviços, contribuíram para realizar ações de políticas públicas de cultura para o desenvolvimento de diferentes linhas

<sup>176</sup> O Modelo do cadastro Nacional de museus pode ser visualizado no Anexo D.

de pesquisa. O CNM foi realizado por meio do preenchimento de um formulário próprio, composto por um manual explicativo com informações e com exemplos de resposta sobre todos os itens do questionário<sup>177</sup> de cadastramento.

Figura 20 - Capa do Cadastro Nacional de Museus



Fonte: Instituto brasileiro de museus (2015).

A partir dos dados coletados e o preenchimento de forma voluntária do cadastro, foi possível conhecer e mapear a diversidade museal brasileira e difundi-la por meio das publicações Guia dos Museus Brasileiros e Museus em Números, ambas publicadas em 2011. A segunda publicação analisou os levantamentos do CNM e, após análise dos dados, produziu indicadores que embasassem o planejamento, a implementação, o acompanhamento e a avaliação das políticas voltadas para os museus, apontando rumos possíveis à ação dos gestores públicos e privados. A partir do CNM, foi possível conhecer o quantitativo de museus no Brasil e sua natureza administrativa. Ou seja, cerca de 3700 museus, distribuídos em natureza administrativa (pública, privada e mista) e na categoria de natureza administrativa pública (federal, estadual, municipal e não determinada) e outras (privada, outra ou mista e não determinada).

Alguns levantamentos<sup>178</sup> aconteceram no passado, mas não de forma tão sistematizada como foi o CNM que representou o primeiro estudo estatístico no setor museal de cunho nacional, estadual e distrital.

<sup>177</sup> Cada instituição museológica poderia responder o questionário e consultar os modelos de respostas do CNM. O cadastro foi dividido em oito partes: I - Dados institucionais; II - Acervo, III - Acesso ao público; IV - Caracterização física do museu; V- Segurança e controle patrimonial; VI - Atividades; VII - Recursos Humanos e VIII- Orçamento.

<sup>178</sup> Em 1953 - A diretora do Museu Nacional na época, Heloísa Alberto Torres, produziu o "Museums of Brazil" e identificou 175 museus. Em 1958 - uma comissão de conservadores e técnicos de museus, chefiada por Guy de Hollanda, identificou 145 museus e publicaram o livro "Recursos

### **5.1.2 A criação do Instituto Brasileiro de Museus na gestão de Juca Ferreira (2008-2010)**

Com a saída de Gilberto Gil do Ministério, em julho de 2008, assumiu Juca Ferreira que fez parte da equipe de Gil, exerceu por cinco anos e meio o cargo de Secretário Executivo do Ministério da Cultura. Dessa forma, esteve acompanhando todo trabalho desenvolvido desde o início da gestão Gil. Juca Ferreira assumiu o ministério até o final do governo do ex-presidente Lula.

Na gestão de Juca Ferreira (2008-2010), temos o marco regulatório de duas legislações do setor museológico, assim, dando continuidade na implementação e consolidação das políticas no setor museológico. A primeira legislação foi a Lei nº 11.904 de 14/01/2009, que institui uma legislação específica para o campo museal, denominada de Estatuto de Museus. A partir dessa Lei, o Brasil passou a apresentar uma definição própria e legal sobre museu conforme consta no Estatuto:

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

O Estatuto de Museus instituiu novas normativas ao setor museológico. A principal está relacionada à gestão dos museus, pois a lei declara no art. 44 que “é dever dos museus elaborar e implementar o plano museológico” e compreende o Plano Museológico como uma ferramenta básica de planejamento estratégico, de sentido global e integrador. O Plano Museológico, para o setor museológico, passou a ser um instrumento que possibilita a organização e o desenvolvimento dessas instituições.

---

Educativos dos Museus Brasileiros". Em 1970 - Foi editado o Guia dos Museus do Brasil. Já em 1978, Maria Elisa Carrazoni organizou a segunda edição do guia, relacionando 401 museus ordenados por unidade federativa. Em 1993 - a Universidade de São Paulo (USP) criou um Banco de Dados sobre Patrimônio Cultural, resultando, em 1996, na publicação do Guia de Museus Brasileiros. Em 1997 - Foi realizada nova edição que relacionava informações acerca da natureza, especialidade, atividades, acervo, tipo de público e horário de atendimento de 755 museus. Em 2000 - No ano 2000, foi realizada nova edição do Guia, com dados de 529 instituições (INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS, 2011).

A segunda legislação foi a Lei nº 11.906 de 20/01/2009, que criou o Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM) enfatizando uma mudança institucional no setor museológico. A criação do IBRAM foi um marco na política pública no setor museal, pois as ações propostas pelo IBRAM buscaram (e buscam) qualificar e modernizar os espaços museológicos existentes, garantindo o processo de preservação da memória nacional sob a guarda destas instituições e, assim, definindo a natureza jurídica do Instituto.

Artigo 1º - Autarquia federal, dotada de personalidade jurídica de direito e público, com autonomia federal, dotada de personalidade jurídica de direito público, com autonomia administrativa financeira, vinculada ao Ministério da Cultura, com sede e foro na capital federal, podendo estabelecer escritórios ou dependências em outras unidades da federação (BRASIL, 2009, n.p.).

A criação do IBRAM só foi possível porque “os museus foram inseridos na agenda política do governo e foram definitivamente compreendidos como instrumentos sociais, como espaços de crítica e reflexão de nossa realidade” (RANGEL, 2010, p. 132). Conforme a legislação que criou o IBRAM, suas finalidades são:

Artigo 3º I – promover e assegurar a implementação de políticas públicas para o setor museológico, com vistas em contribuir para a organização, gestão e desenvolvimento de instituições museológicas e seus acervos; II – estimular a participação de instituições museológicas e centros culturais nas políticas públicas para o setor museológico e nas ações de preservação, investigação e gestão do patrimônio cultural musealizado; III – incentivar programas e ações que viabilizem a preservação, a promoção e a sustentabilidade do patrimônio museológico brasileiro; IV – estimular e apoiar a criação e o fortalecimento de instituições museológicas; V – promover o estudo, a preservação, a valorização e a divulgação do patrimônio cultural sob a guarda das instituições museológicas, como fundamento de memória e identidade social, fonte de investigação científica e de fruição estética e simbólica; VI – contribuir para a divulgação e difusão, em âmbito nacional e internacional, dos acervos museológicos brasileiros; VII – promover a permanente qualificação e a valorização de recursos humanos do setor; VIII – desenvolver processos de comunicação, educação e ação cultural, relativos ao patrimônio cultural sob a guarda das instituições museológicas para o reconhecimento dos diferentes processos identitários, sejam eles de caráter nacional, regional ou local, e o respeito à diferença e à diversidade cultural do povo brasileiro; e IX – garantir os direitos das comunidades organizadas de opinar sobre os processos de identificação e definição do patrimônio a ser musealizado (BRASIL, 2009, n.p.).

Esse órgão passou a ser o responsável pela Política Nacional de Museus e pela melhoria dos serviços do setor como o aumento de visitação e arrecadação dos museus, fomento de políticas de aquisição e preservação de acervos e criação de ações integradas entre os museus brasileiros.

O IBRAM também foi responsável por publicar periodicamente editais para o fomento ao setor museológico. Nesse contexto, também foram estruturadas redes temáticas de museus, por exemplo, a Rede de Educadores em Museus, atualmente existe em Santa Catarina, Mato Grosso, Distrito Federal, Ceará, Paraíba, Pernambuco, Bahia, Goiás, Mato Grosso do Sul, Maranhão, Rio de Janeiro, Sergipe e no Rio Grande do Sul.

Outra ação realizada dentro da Política Nacional de Museus foi a Semana de Museus<sup>179</sup>, uma semana cultural coordenada pelo IBRAM que acontece todo ano em comemoração ao Dia Internacional dos Museus (18 de maio) em consonância com o tema que, a cada ano, o ICOM (Conselho Internacional de Museus) seleciona em celebração a esta data. Antes da institucionalização do IBRAM, este evento era promovido pelo DEMU/IPHAN. Conforme os dados apresentados pelo IBRAM, a Semana apresenta, anos após ano, um crescente<sup>180</sup> número de instituições participando com diferentes atividades.

Outros programas também podem ser destacados dentro da política que o IBRAM desenvolveu aos museus: o Programa para Gestão de Riscos ao Patrimônio Musealizado Brasileiro; o Programa Diretório de Grupos de Pesquisas do Instituto Brasileiro de Museus junto ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq); o Programa Nacional de Educação Museal (PNEM), que se pretende democrático e pautado na diversidade para a construção de um Programa voltado especialmente para a Educação Museal e por último destaca-se o Programa Pontos de Memória que atende os diferentes grupos sociais do Brasil que não têm oportunidade de narrar e expor suas próprias histórias, memórias e patrimônios nos museus (BRASIL, 2017).

Outro programa dentro da PNM foi a realização da Primavera dos Museus<sup>181</sup>. É um evento anual e com temas propostos pelo IBRAM que visam nortear as atividades dos museus, a Primavera promove, divulga e valoriza os museus brasileiros, aumentando o público visitante e intensificando a relação da instituição com a sociedade. Conforme o IBRAM, é possível observar o aumento significativo de museus participantes da Primavera dos Museus. Abaixo os cartazes da 7ª Primavera dos Museus “Museus, memória e cultura afro-brasileira” e da 9ª

---

<sup>179</sup> Cf. Apêndice E - Semana de Museus.

<sup>180</sup> Na primeira, em 2003, participaram 57 instituições museológicas que proporcionaram 207 eventos, enquanto na última, em 2015, foram 1.378 museus com 4.570 eventos destinados ao público.

<sup>181</sup> Cf. Apêndice F - Primavera dos Museus.

Primavera dos Museus “Museu e Memória Indígenas”, com temas que representam a diversidade cultural brasileira presente nas memórias e nos acervos dos museus.

Os temas abordados obrigaram as instituições de memória a revisitar suas coleções e reservas técnicas<sup>182</sup> para refletirem sobre suas materialidades presentes ou ausentes em seus espaços.

Figura 21 - Cartazes da 7ª e 8ª Primaveras dos Museus



Fonte: Instituto Brasileiro de Museus (2013; 2015).

O IBRAM também buscou definir parâmetros para a atuação do poder público na promoção de mecanismos de fomento em relação aos museus. Devidos a tantas transformações nas políticas para o setor, o Instituto realizou encontros por todo Brasil chamados Conexões Ibram (INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS, 2015), que tinham como objetivo auxiliar o setor museológico no processo de adaptação, entendimento dos dispositivos legais e esclarecimentos sobre os instrumentos da nova legislação para ser aplicada de forma correta.

Assim, outra mudança a partir da consolidação da Política Nacional de Museus (2003), foi institucional, pois os museus federais vinculados ao IPHAN passaram a estar subordinados ao Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM). Atualmente, o IBRAM é responsável pela administração direta de 30 museus<sup>183</sup> no

<sup>182</sup> Local de salvaguarda do acervo do museu que não se encontra em exposição.

<sup>183</sup> **Região Nordeste:** Museu Casa Histórica de Alcântara – Alcântara (MA), Museu da Abolição – Recife (PE); **Região Centro-Oeste:** Museu Casa da Princesa (Casa Setecentista) – Pilar de Goiás (GO), Museu das Bandeiras – Cidades de Goiás (GO), Museu de Arte Sacra da Boa Morte – Cidade



país. A legislação do Estatuto de Museus (BRASIL, 2009) estendeu-se para todos os museus brasileiros, diferentemente da portaria do IPHAN<sup>184</sup> que abrangia somente os museus federais.

### 5.1.2.1 Programa Pontos de Memória

Para exemplificar essa prática social, apresentamos as ações das “novas museologias” voltadas para a Museologia Social, por meio do Programa Pontos de Memória<sup>185</sup>, criado em 2009. O Programa, vinculado às políticas dos museus, tinha como objetivo principal contribuir para o desenvolvimento de uma política pública de direito à memória. Esse Programa foi desenvolvido por diretrizes e por propostas construídas a partir de diversas instâncias de consulta pública e com ampla participação de profissionais envolvidos com a área museológica no Brasil.

O processo iniciou com a implementação dos primeiros 12 Pontos<sup>186</sup> de Memória que teve início em 2009, por meio de um projeto piloto de um programa em construção, que contava com a parceria do Programa Cultura Viva<sup>187</sup> e o Programa

---

de Goiás (GO); **Região Sul:** Museu das Missões – São Miguel das Missões (RS), Museu Victor Meirelles – Florianópolis (SC), **Região Sudeste:** Museu Casa da Hera – Vassouras (RJ), Museu Casa de Benjamin Constant – Rio de Janeiro (RJ), Museus Castro Maya – Rio de Janeiro (RJ), Museu da Inconfidência – Ouro Preto (MG), Museu da República – Rio de Janeiro (RJ), Museu de Arqueologia de Itaipu – Niterói (RJ), Museu de Arte Religiosa e Tradicional – Cabo Frio (RJ), Museu de Arte Sacra de Paraty – Paraty (RJ), Museu do Diamante – Diamantina (MG), Museu do Ouro – Casa Borba Gato – Sabará (MG), Museu Forte Defensor Perpétuo – Paraty (RJ), Museu Histórico Nacional – Rio de Janeiro (RJ), Museu Imperial – Petrópolis (RJ), Museu Lasar Segall – São Paulo (SP), Museu Nacional de Belas Artes – Rio de Janeiro (RJ), Museu Regional Casa dos Ottoni – Serro (MG), Museu Regional de Caeté – Caeté (MG), Museu Regional de São João del-Rei (MG), Museu Solar Monjardim – Vitória (ES), Museu Villa-Lobos – Rio de Janeiro (RJ).

<sup>184</sup> A Portaria Normativa nº 1- 05/07/2006, anterior à criação da legislação específica para os museus, o Estatuto de Museus (BRASIL, 2009). Esse documento tratava da elaboração do Plano Museológico dos museus que pertenciam ao Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN) e foi construído dentro da Política Nacional de Museus estabelecendo o prazo de 12 meses, a contar com a data de criação, para que todos os museus federais elaborassem seus Planos Museológicos.

<sup>185</sup> O Programa Pontos de Memória foi institucionalizada pela Portaria Nº 315, de 6 de setembro de 2017 – que detalha seus princípios, objetivos e estabelece a formação de um Comitê Consultivo, responsável por promover debates e propor ações, estratégias e diretrizes com vistas ao fortalecimento de políticas públicas no campo da museologia social. Também foi aprovado o Regimento Interno do Comitê Consultivo do Programa Pontos de Memória (CCPPM) através da Portaria nº 329, de 31 de agosto de 2018 (BRASIL, 2018).

<sup>186</sup> (1) Taquaril (Belo Horizonte/MG); (2) Grande São Pedro (Vitória/ES); (3) Brasilândia (São Paulo/SP); (4) Museu Cultura Periférica Jacintinho (Maceió/AL); (5) Ponto de Memória do Beiru (Salvador/BA); (6) Museu Mangue do Coque (Recife/PE); (7) Ponto de Memória do Grande Bom Jardim (Fortaleza/CE); (8) Terra Firme (Belém/PA); (9) Museu Comunitário Lomba do Pinheiro (Porto Alegre/RS); (10) Ponto de Memória da Estrutural (Brasília/DF); (11) Museu de Periferia - MUPE (Curitiba/PR) e (12) o Museu de Favela - MUF (Rio de Janeiro/RJ).

<sup>187</sup> O programa Cultura Viva foi criado em 2004 para garantir e ampliar o acesso da população brasileira aos meios de produção, circulação e fruição cultural a partir do Ministério da Cultura

Nacional de Segurança Pública com Cidadania (PRONASCI), e também teve o apoio técnico e financeiro da Organização dos Estados Ibero-Americanos (OEI) e do Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM). Esse projeto referia-se a locais que eram considerados pelo Ministério da Justiça (MJ) como os bairros mais violentos da cidade, e, com a parceria do PRONASCI/MJ, o governo projetava a implantação nesses lugares da política dos “territórios de paz”, que tinha como objetivo mudar a realidade de segurança pública de uma comunidade a partir de ações sociais que valorizassem a cidadania (ALCÂNTARA, 2016).

O Programa Pontos de Memória, por sua vez, possibilitou o conhecimento de diferentes relações sociais de grupos que acabaram tendo suas histórias e memórias marginalizadas. Para sua vez, para que as histórias e memórias fossem legitimadas pela sociedade, foi necessária a articulação da Política Nacional de Museus (PNM) com os programas do governo, por meio de uma política pública que pudesse atender diferentes grupos sociais, no sentido de exercerem seu direito à memória com a oportunidade de narrar, expor e preservar suas histórias, memórias e seus patrimônios.

Para o antropólogo e museólogo Soares (2020, p. 24), os editais do programa Pontos de Memória “materializaram outros sujeitos da musealização, produzindo museus fora dos moldes instituídos”. O programa teve como fio condutor o processo de implantação de uma política pública na área da cultura pelo viés da Museologia Social. Nessa perspectiva, a comunidade é o sujeito de sua própria narrativa, assim, descolonizando as representações impostas pelo olhar do outro. O programa Pontos de Memória representou como diferentes grupos sociais compreenderam esta política na qual foram inseridos e os efeitos do Estado por meio das ações desenvolvidas nesse programa.

Existem dois fatores importantes nas políticas para a cultura: a produção de políticas culturais e a gestão dessas políticas. No caso do Programa Pontos de Memória, a sua gestão foi produzida por meio de uma metodologia de trabalho para colocar em prática esse processo como um padrão a ser realizado pelas 12 comunidades da periferia de capitais brasileiras, as quais tinham em comum o alto índice de violência.

---

(MinC), em colaboração com os governos estaduais e municipais e outras instituições, como escolas e universidades. Em julho de 2014, foi sancionada a Lei 13.018/ 2014, a Lei Cultura Viva, que transformou o programa em política de Estado (IBERCULTURAVIVA., 2022).

Assim, entre 2009 e 2011, consultores contratados pela OEI e técnicos do IBRAM realizaram visitas técnicas e oficinas de modo a fundamentar conceitualmente e dar apoio técnico às atividades desenvolvidas em cada uma das etapas definidas como necessárias à constituição de um Ponto de Memória, respeitando os princípios da autonomia e do protagonismo que buscavam articular os Pontos em rede.

A proposta desta política de governo foi realizada por meio de uma gestão democrática. O programa Pontos de Memória desenvolveu-se por meio de uma metodologia de trabalho composta por cinco etapas: 1º) sensibilização comunitária e formação da instância deliberativa; 2º) ações museais; 3º) inventário participativo; 4º) produtos de difusão; e 5º) Teias da Memória.

Ao apresentar como as políticas públicas são construídas, no sentido que o Estado se faz presente a partir das práticas de governo, pode-se compreender quem são os agentes dessas ações. Esses locais caracterizados pelo alto índice de violência podem ser classificados como lugares de resistência, pois a partir das histórias dos moradores e das lideranças locais foi possível uma mudança social, em que as pessoas começaram a se reconhecerem como sujeitos das suas próprias narrativas e das comunidades em que vivem.

Nesse sentido, temos como exemplo o caso do ponto de memória Museu da Favela do Rio de Janeiro, localizado no complexo Cantagalo-Pavão/Pavãozinho e fundado em 2008, que realizou como produto de difusão uma “exposição de lançamento do livro Casas-Tela”. O registro foi detalhado por um trajeto museal, a partir das pinturas das casas, no qual os moradores tiveram as suas histórias estampadas em páginas coloridas e estimulantes (INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS, 2016). O Museu da Favela é denominado de museu de território, pois as pessoas podem percorrer as ruas, becos e vielas do complexo para realizar o circuito casas-tela que dura cerca de três horas e conhecer o modo de vida da comunidade narrada pelos próprios moradores.

#### 5.1.2.2 Plano Nacional Setorial de Museus

A construção do PNSM aconteceu em diferentes etapas e discussões. Primeiramente, por meio de plenárias estaduais, realizadas durante o período de 1º de maio a 28 de junho de 2010, finalizando o processo durante o 4º Fórum Nacional

de Museus (FNM), em Brasília, em julho de 2010. Neste Fórum ocorreram diversas atividades paralelas como mini fóruns setoriais, mini-plenárias nacionais e a plenária nacional de museus, completando a estrutura de debates e discussões para a construção do PNSM. Destaca-se esse Fórum, pois foi o último durante o Governo Lula, antes da nova eleição, assim fechando um ciclo da implantação das políticas públicas para os museus.

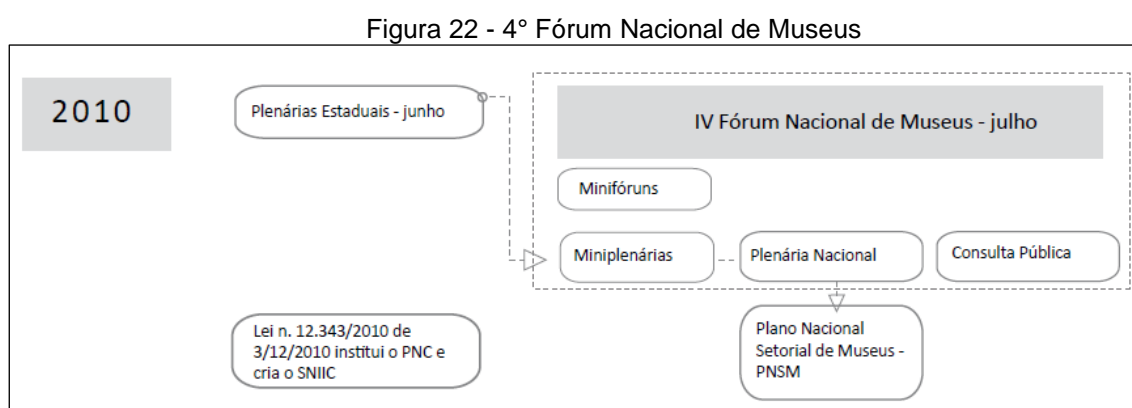
A elaboração do Plano Nacional Setorial de Museus (PNSM) iniciou na gestão de Juca Ferreira no MinC integrado ao Plano Nacional de Cultura<sup>188</sup> que teve seu término na gestão de Ana de Hollanda. O PNSM foi composto por 131 diretrizes desdobradas em 169 estratégias e 560 ações a serem implementadas entre os anos de 2010 e 2020 em nove áreas com temas transversais: 1) gestão museal: Consolidação da prática de elaboração do plano museológico e dos princípios metodológicos de gestão participativa, envolvendo a comunidade no processo de construção dos planos museológicos em atendimento ao Estatuto de Museus; 2) preservação, aquisição e democratização de acervos: Estabelecimento de uma política nacional de preservação e aquisição de acervos que possa servir de referência para os museus ou para iniciativas de ação museológicas adotarem suas próprias políticas de preservação e aquisição de Acervo; 3) formação e capacitação: Adoção de uma estratégia de atuação na área que combine ciclos de formação continuada dos profissionais dos museus, em atendimento às reais necessidades dessas organizações e a gestão junto aos órgãos competentes para propor adequações curriculares em cursos de graduação e pós-graduação que tratem de temas afetos ao campo da museologia; 4) educação e ação social: Consolidação de prática de desenvolvimento de projetos sociopedagógicos e culturais que combine estratégias de parcerias com o setor de ensino formal, promovendo os conteúdos dos museus como ferramentas educativas e estratégias de aproximação com as comunidades onde estão os museus, para inseri-las no processo de elaboração dos projetos sociopedagógicos e culturais dos museus; 5) modernização e segurança: Capacitação dos profissionais dos museus em relação aos padrões de segurança em museus; 6) economia dos museus: Consolidação de mecanismos e instrumentos, inclusive legais, que viabilizem alternativas de sustentabilidade econômica dos museus e do desenvolvimento local; 7) acessibilidade e

---

<sup>188</sup> Instituído pelo Plano Nacional de Cultura (PCN) - Lei 12.343, de 2 de dezembro de 2010.

sustentabilidade ambiental: Desenvolvimento de capacidades técnicas específicas e de recursos financeiros para que os museus realizem as adaptações necessárias em atendimento aos requisitos de acessibilidade e sustentabilidade ambiental; e, ao mesmo tempo, possam promover ações de promoção de consciência crítica junto a seu público e à comunidade onde está inserido; 8) comunicação e exposições: Consolidação de estratégias de exposição e comunicação que conjuguem mostras itinerantes e utilização de meios midiáticos comunitários que promovam a interação com a população, inclusive no processo de elaboração da exposição; 9) pesquisa e inovação: Promoção de equipes de pesquisa em museus ou de núcleos de pesquisa bem como o apoio e estímulo à formação continuada desses profissionais.

Conforme exposto na figura abaixo, é possível entender a dinâmica do Fórum que aprovou na Plenária Nacional no final do encontro o Plano Setorial de Museus.



Fonte: Instituto Brasileiro de Museus (2010a).

O tema do 4º FNM foi “Direito à Memória, Direito a Museus”, estava relacionado ao tema do 1º Fórum. Como colocou José do Nascimento Junior (2010), “os caminhos da democracia, culminando o processo democrático de construção da política para o setor museal e da Política Nacional de Cultura e, conseqüentemente, levando ao fechamento de um ciclo” (FÓRUM NACIONAL DE MUSEUS, 2010, p. 5).

Figura 193– Tema do 4º Fórum Nacional de Museus



Fonte: Instituto Brasileiro de Museus (2010b).

A elaboração do PNSM tinha por finalidade planejar e implementar políticas públicas de longo prazo (de 2010 até 2020) voltadas à proteção e à promoção da diversidade cultural brasileira, diversidade que, por sua vez, se expressa em práticas, serviços e bens artísticos e culturais determinantes para o exercício da cidadania, na expressão simbólica e o desenvolvimento socioeconômico do País. As propostas do PNSM foram organizadas em cinco eixos estruturantes, conforme a II Conferência Nacional de Cultura (II CNC), e este conjunto representava a agenda política do setor museológico: Eixo I - Produção simbólica e diversidade cultural; Eixo II – Cultura, Cidade e Cidadania; Eixo III – Cultura e Desenvolvimento Sustentável; Eixo IV- Cultura e economia Criativa; Eixo V – Gestão e Institucionalidade da Cultura.

A construção do PNSM (2010-2020), integrado ao Plano Nacional de Cultura, representou um marco de regulação de longo prazo para as políticas públicas do setor de museus (INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS, 2010b).

## 5.2 Políticas Culturais durante o Governo de Dilma Rousseff (2011-2014)

As políticas públicas citadas no âmbito da Ibero América iniciaram em 2007 durante o Governo de Lula e seguiram até o Governo de Dilma Rousseff. Nesse sentido, retorna-se para as políticas culturais no Brasil. Este subcapítulo tratará sobre o primeiro mandato de Dilma Rousseff e sua reeleição até o ano de 2016.

A pesquisadora de políticas culturais Lia Calabre (2015) aponta que já no início da gestão da presidenta Dilma Rousseff “percebe-se uma perda simbólica e efetiva de poder da cultura e de sua centralidade política” (CALABRE, 2015, p. 37). Esse efeito foi percebido por dois fatores: o primeiro foi a demora em escolher alguém para coordenar a pasta e o segundo a falta de critérios e projetos políticos para a pasta da cultura.

A escolhida para comandar o MinC durante o primeiro momento do seu mandato foi a cantora e compositora Ana Buarque de Hollanda, o que gerou uma insatisfação na maior parte dos atores envolvidos.

### 5.2.1 Gestão Ana Buarque de Hollanda (2011-2012)

Durante a gestão de Ana de Hollanda, José do Nascimento Junior se manteve como presidente do IBRAM, resultando na continuidade das ações e políticas que estavam sendo executadas desde o início da gestão de Gilberto Gil, como o Plano Nacional Setorial de Museus (2010-2020).

Essa continuidade de projetos ficou registrada com o lançamento de nove editais do Programa de Fomento aos Museus. O anúncio foi realizado na Câmara dos Deputados pela ministra Ana de Hollanda e por Nascimento Júnior, presidente do IBRAM. O anúncio foi o resultado de uma reunião da Comissão de Educação e Cultura na qual os parlamentares integrantes da Comissão destinaram duas emendas no valor de R\$ 16,8 milhões que foram destinados aos editais com os objetivos de criação de novas instituições, modernização e ampliação.

Durante o anúncio, a ministra Ana de Hollanda realizou uma declaração que ressaltou a necessidade de um olhar especial para o orçamento destinado à cultura.

Emendas assim são sempre importantes. O ministério tem um orçamento para o IBRAM, mas ele é insuficiente para atender a todos os museus brasileiros. Até porque, não estamos trabalhando apenas para os museus que pertencem ao ministério ou ao instituto. Há uma política de atendimento e de apoio aos museus de todo país (O FLUMINENSE, 2011, p. 2).

Mesmo a ministra Ana de Hollanda atuando na defesa de um orçamento maior para a cultura, Lia Calabre (2015) afirma que sua gestão foi marcada por polêmicas, como a de remover as licenças de Creative Commons do site do MinC. Essa mudança foi interpretada como uma diferente condução das “questões dos direitos autorais e da cultura digital” (CALABRE, 2015, p. 37).

Mas, ao mesmo tempo, também teve a finalização de projetos da gestão anterior como a elaboração das metas do Plano Nacional de Cultura (PNC), aprovado por meio da Lei nº 12.343, de 12 de dezembro de 2010. Outro ponto finalizado foram as ações estruturantes do Sistema Nacional de Cultura (SNC).

Uma questão que não foi bem recebida foi a mudança logo no início de sua gestão da Secretaria de Identidade e Diversidade (SID) com a Secretaria da Cidadania Cultural (SCC), na qual a ministra mudou para Secretaria de Cidadania e Diversidade Cultural (SCDC). Essa mudança ocasionou conflitos com os Pontos de Cultura, que integravam o Programa Cultura Viva.

Esses desgastes foram somando a outros, o que fez com que a Ministra fosse substituída pela senadora Marta Suplicy.

### 5.2.2 Gestão Marta Suplicy (2012-2014)

A pesquisadora em políticas culturais Lia Calabre (2015) aponta que Marta Suplicy inicia sua gestão efetuando um processo paulatino de substituição de alguns quadros-chave. Como no caso do setor museológico, houve a troca do presidente do IBRAM, tendo a saída de Nascimento Júnior, que estava desde 2009 até 2013 na presidência da instituição. No seu lugar foi indicado Angelo Oswaldo de Araújo Santos<sup>189</sup>, que permaneceu por pouco tempo, de julho de 2013 a dezembro de 2014. Essa mudança na coordenação ocasionou algumas descontinuidades em projetos que estavam em andamento. Mas outros projetos seguiram adiante, pois foi na gestão de Marta Suplicy que foi promulgado o Decreto nº 8.2138/2013 que regulamentou o Estatuto de Museus.

Durante a gestão de Marta Suplicy, na área da cultura tivemos o sancionamento do Vale Cultura pela presidente Dilma Rousseff, esse benefício destinava o valor de R\$50,00 aos trabalhadores com regime de CLT que poderiam consumir produtos culturais da sua escolha.

Em 2013, o Brasil recebeu a 23ª Conferência Geral do Conselho Internacional de Museus (ICOM), na cidade do Rio de Janeiro. A ministra da cultura Marta Suplicy participou da cerimônia de abertura que teve a presença do governador Sérgio Cabral e do prefeito Eduardo Paes do Rio de Janeiro que ocorreu na Cidade das Artes, na Barra da Tijuca, com o tema Museus (memória + criatividade) = mudança social. A presença das três instâncias governamentais presentes na abertura desse grande evento internacional representou mais que um encontro de profissionais da área museológica, foi uma política de estado para fortalecer a Política Nacional de Museus.

Seguindo o fortalecimento da Política Nacional de Museus, durante a sua gestão, também ocorreu a implantação da forma como os gestores dos museus vinculados ao IBRAM passaram a ser selecionados, agora, por meio de chamada

---

<sup>189</sup> Como gestor público, foi secretário de Turismo e Cultura da Prefeitura Municipal de Ouro Preto (1977-83), prefeito de Ouro Preto por três mandatos (1993-1996; 2005-2008; 2009-2012), secretário de Estado da Cultura de Minas Gerais (1999-2002), presidente do Fórum Nacional de Secretários Estaduais de Cultura (2002) e ministro interino de Estado da Cultura do Brasil (1986 e 1987), na gestão do ministro Celso Furtado. Também foi chefe de Gabinete do Ministério da Cultura (1986-88), presidente do Instituto Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan/MinC), entre 1985 e 1987, e membro dos conselhos do Iphan (1994-2002), Fundação de Arte de Ouro Preto (1971-1981) e Patrimônio Cultural da Prefeitura de Belo Horizonte (1989-1992).



pública. A primeira chamada pública, durante o governo do PT, aconteceu em 2011<sup>190</sup>, mas sua continuidade, de forma mais efetiva, ocorreu mesmo a partir de 2014<sup>191</sup>, durante a gestão de Marta Suplicy. Antes disso, os diretores de museus federais eram indicados pelo Ministro da Cultura. Essa nova normativa apresentou um viés de transparência e preocupação com os critérios de conhecimento técnicos dos diretores que estariam à frente dos espaços de memória no Brasil.

No caso da gestão dos museus vinculados ao IBRAM, a escolha da direção passou a acontecer por meio de um edital público. Para concorrer à vaga, o candidato precisava apresentar um Plano de Trabalho para um período de quatro anos. Esse Plano deveria observar os princípios previstos no Estatuto de Museus (2009) e estar de acordo com as políticas públicas do setor e com o Plano Museológico do Museu.

Em 2014, ocorreram cerca de sete chamadas públicas<sup>192</sup> para a seleção de candidato para ocupar o cargo comissionado de diretor dos museus vinculados ao IBRAM. Poderiam concorrer servidores efetivos e não servidores, desde que tivessem formação em nível superior na área de Museologia ou áreas afins no campo das Ciências Sociais e Humanas, com experiência comprovada de atuação em atividades gerenciais.

A partir da implantação dessa política pública, os diretores dos museus federais integrados ao IBRAM passaram a ser selecionados conforme critérios técnicos e objetivos de qualificação. Essa política estava em consonância com o Decreto nº 8.124/2013 (BRASIL, 2013)<sup>193</sup>, conforme o artigo 34:

I - formação; II – conhecimento da área de atuação do museu; III - experiência de gestão; e IV – conhecimento das políticas públicas do setor museológico. Parágrafo único: O Ibram adotará processo público para seleção de dirigentes dos museus, conforme critérios estabelecidos em ato do ministro de Estado da Cultura (BRASIL, 2013, n.p.).

---

<sup>190</sup> Edital de Chamada Pública nº 01, de 28 de junho de 2011, para preenchimento da função de Diretor do Museu da Abolição – Recife/PE (INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS, 2013).

<sup>191</sup> Cf.: Anexo E- Edital de Chamada Pública nº 01, de 28 de junho de 2011 (INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS, 2013).

<sup>192</sup> Chamadas Públicas para diretores de Museus Ibram (INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS, 2013). Chamada Pública nº 1 – Museu de Arqueologia de Itaipu; Chamada Pública nº 2 – Museu de Arte Religiosa e Tradicional de Cabo Frio; Chamada Pública nº 3 – Museu Solar Monjardim; Chamada Pública nº 4 – Museus de Goiás; Chamada Pública nº 5 – Museu Casa da Hera; Chamada Pública nº 6 – Museu Regional de São João del-Rei; Chamada Pública nº 7 – Museu Histórico Nacional; Chamada Pública nº 8 – Museu Solar Monjardim; Chamada Pública nº 9 – Museu Casa da Hera.

<sup>193</sup> Este Decreto regulamenta o Estatuto de Museus/2009 (BRASIL, 2009).

Os candidatos, além de apresentar a documentação (Currículo, Declaração de Intenção/Interesse e Plano de Trabalho), também eram avaliados por uma comissão e, depois, por uma entrevista. Esses critérios indicavam a preocupação pela formação e pelo conhecimento por parte do gestor estando em diálogo com as políticas culturais na área museológica. Essas novas normativas previam o fortalecimento da gestão dos museus brasileiros, que passaram a organizar programas e projetos desde a execução de exposições à medida de segurança do acervo museológico.

Mesmo com tantos projetos em andamento na área da cultura, a ministra Marta Suplicy saiu do governo de Dilma Rousseff, em 2014, entregando uma carta de demissão, a presidente estava em viagem oficial para participar da Cúpula do G20, em Doha, capital do Catar, mas já tinha conhecimento do teor da carta, pois Marta Suplicy já havia avisado sobre sua saída do primeiro escalão do governo.

Na sua carta agradeceu colocando que, mesmo com as inúmeras reduções orçamentárias na área da cultura, trabalhou para a inclusão da população na produção de cultura e ampliação de acesso aos bens culturais. No seu lugar ficou a interina Ana Cristina da Cunha Wanzeler que permaneceu de novembro de 2014 a janeiro de 2015.

### **5.2.3 Gestão Juca Ferreira (2015-2016)**

Com o pedido de demissão de Marta Suplicy, Juca Ferreira retorna ao Ministério da Cultura. No dia 12 de janeiro de 2015, ele recebeu o cargo da ministra interina, Ana Cristina Wanzeler, em uma cerimônia no Teatro Funarte Plínio Marcos, em Brasília. No seu discurso de posse, o ministro Juca Ferreira pediu mais investimento na área da cultura.

Queremos mais investimentos na cultura e essa também deve ser uma das responsabilidades sociais da iniciativa privada, não tenho dúvida disso. Mas queremos que essa conta seja paga com responsabilidades compartilhadas [...] Além do apoio da nossa presidente, tenho certeza de que a nova equipe econômica será sensível a essa necessidade (CALGARO, 2015, n.p.).

Segundo ele, “sem orçamento público”, não será possível cumprir os “anseios” da cultura no país (BRASIL, 2009). Durante a gestão de Juca Ferreira, a 13ª Semana de Museus (2015) teve como tema “Museus para uma sociedade

sustentável”. O tema enfatizou o importante papel dos museus no processo de fomento à sustentabilidade.

Figura 204 - Cartaz 13ª Semana de Museus



Fonte: Instituto Brasileiro de Museus (2015).

Em 2015, o IBRAM também aprovou o Regimento Interno do Comitê Gestor do Sistema Brasileiro de Museus<sup>194</sup> e as normas de funcionamento do regimento do conselho consultivo do Patrimônio Museológico (CALGARO, 2015)<sup>195</sup>. Esse órgão tem, entre outras responsabilidades, a atribuição de apreciar questões relacionadas à proteção e à defesa do patrimônio cultural musealizado brasileiro, definindo os bens culturais e coleções que deverão ser declaradas de interesse público e examinando temas como a movimentação dos bens culturais, bem como a sua possível saída do país.

Em 2016, tivemos a instalação do processo de Impeachment da presidente Dilma Rousseff. Dessa forma, Juca Ferreira não conseguiu executar as ações que projetava, pois vivíamos uma conjuntura política conturbada nesse período.

<sup>194</sup> Conforme Portaria nº 103 de 11 de março de 2015.

<sup>195</sup> Conforme Portaria nº 130 de 19 de março de 2015.

### 5.3 Interlúdio 4 - Política dos Editais para os museus: OS GUARDIÃES DAS COMUNIDADES LOCAIS - Projeto Plano Museológico do Museu do Balseiro - Itá - Santa Catarina

Apresento outra “tática de sobrevivência”, principalmente para museus de pequeno porte. A partir dessa experiência, pode-se ilustrar como no Governo de Luíz Inácio Lula da Silva os editais ganharam força dentro da política cultural. Como discorre a pesquisadora em políticas públicas Rachel Gadelha (2015), esse governo estabeleceu e direcionou a segmentos culturais e sociais como prioritários pelo Estado.

Financiados diretamente com recursos do Fundo Nacional de Cultura, os editais têm duas características fundamentais que os distinguem do mecanismo das leis de incentivo: eliminam a necessidade da intermediação da iniciativa privada, uma vez que a aprovação em um edital se propõe a assegurar o repasse direto de verbas segundo o projeto proposto, e o direcionamento por parte do poder público, que enuncia e explicita as áreas de interesse e configurações dos projetos que devem ser incentivados (GADELHA, 2015, p. 56-57).

Como vimos, no âmbito dos museus não foi diferente, o Governo lançou por meio do IBRAM editais<sup>196</sup> específicos para o âmbito nacional para a área museológica. Assim, a política dos Editais se estendeu à esfera estadual, municipal e distrital.

Dentro desta perspectiva dos Editais apresento a minha experiência na participação do Projeto para a construção coletiva do Plano Museológico do Museu do Balseiro, localizado na Linha Simon, área rural do município de Itá, em Santa Catarina, criado em 2013, à frente de sua gestão está o turismólogo Nilo Brand e sua família.

A experiência em participar da equipe que produziu o Plano Museológico do Museu do Balseiro, em 2018, me fez compreender, na prática, como é o processo de participação de uma instituição cultural pequena concorrendo com muitos outros projetos em um edital. Esse projeto foi contemplado por um Edital Estadual de Cultura e coordenado pela museóloga Lilian Fontanari.

---

<sup>196</sup> O Edital Mais Museus (2011-2013); o Edital Modernização de Museus (2011-2013-2015); o Prêmio Modernização de Museus – Microprojetos (2011-2012-2014), o Edital Prêmio Pontos de Memória (2011-2012-2014); Edital Prêmio Darcy Ribeiro (2011-2012-2015); Edital Prêmio Mario Pedrosa (2011-2012); Edital Prêmio ArtRio (2011); Edital Criação e Fortalecimento de Sistemas de Museus (2001-2015); Edital Prêmio Arte Contemporânea (2011); Edital Prêmio Ibram Roteiros Audiovisuais (2011); Edital Prêmio Ibram Memória do Esporte Olímpico (2012); Edital Prêmio Ibram Memórias Brasileiras (2012).

O estado de Santa Catarina dispõe de um Sistema Estadual de Museus (SEM/SC) criado em 2011 e aprovou no 5º Fórum Catarinense de Museus: políticas museológicas em perspectivas, em 2019, em Laguna, a minuta do Estatuto Catarinense de Museus estando em consonância com o Estatuto de Museus Nacional (2009).

A confecção do Plano Museológico do Museu do Balseiro foi possível pelo fato do projeto ter sido contemplado pelo Edital nº 0023/2017 Prêmio Elisabete Anderle de Estímulo à Cultura do Estado de Santa Catarina. Esse edital da área da cultura faz parte da política cultural do Estado de Santa Catarina com recursos do Fundo Estadual de Cultura (FUNCULTURAL), que está subordinado à Fundação Catarinense de Cultura. O Projeto foi contemplado na Categoria: Patrimônio Cultural; Prêmio: Museu e no Segmento: Gestão.

O Museu do Balseiro apresenta um papel social importante no seu território, pois fortalece as histórias e as memórias sobre o ofício do balseiro dessa região e atuam na perspectiva da Museologia Social. Como explicam Ana Dalla Zen e Lilian Fontanari (2019) sobre o contexto histórico da cidade.

O município de Itá, em Santa Catarina, tornou-se conhecido por ter sido um centro de extração das araucárias de suas florestas, durante a década de 1920, quando de lá partiam balseiros, assim chamados os trabalhadores que desciam o rio Uruguai rumo ao sul do Brasil e da Argentina transportando em forma de balsas imensas quantidades de madeira extraída da Mata Atlântica (ZEN.; FONTANARI, 2019, p. 349)

O Museu tem em torno de 500 objetos relacionados ao cotidiano e ao ofício de balseiro (ferramentas, utensílios e móveis da época) como mostra a figura a seguir. A maioria desses objetos foi doado pelos familiares da comunidade.

Figura 25 - Acervo exposto do Museu do Balseiro



Foto: Castro (2018).

Na próxima imagem é possível visualizar uma réplica da balsa com que esses homens faziam a travessia no Rio Uruguai para o lado da Argentina. Essa réplica de balsa foi produzida em conjunto com os alunos da Escola Valentin Bernadi, em 2016, durante a disciplina de História do Município de Itá dentro do Projeto Itá, ontem, hoje e amanhã<sup>197</sup>, concebido pela educadora Mara Suhre e encontra-se no pátio do Museu do Balseiro.

Figura 26 - Réplica de balsa

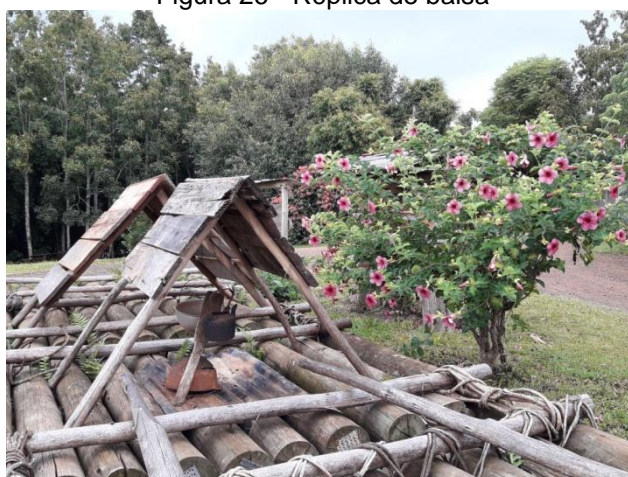


Foto: Castro (2018).

A autora do projeto, Lilian Fontanari, aponta no “Projeto Elaboração do Plano Museológico do Museu do Balseiro”, que a história da cidade de Itá está vinculada à construção da Usina Hidrelétrica, que deixou a antiga cidade submersa e marcou a transformação da cidade que teve seu novo planejamento nos anos de 1994.

Muito além da destruição de casas e demais espaços sociais, as águas levaram o sentimento de pertencimento da população que precisou buscar novos sentidos para suas vidas na cidade nova. Daí surge um dos motivos que levaram Nilo Brand a criar um museu dedicado aos saberes e fazeres dos balseiros do rio Uruguai (que tem como recorte temporal os anos de 1920); local de trabalho, de encontros, despedidas, alegrias, tristezas, aventuras e, claro, de histórias (FONTANARI, 2017, n.p.).

Mesmo com pouco tempo de existência, a museóloga Lilian Fontanari (2017) aborda também a relação do Museu com a comunidade de Itá/SC.

O Museu se constitui como um importante vetor de memórias, um local em que homens e mulheres reconstróem suas histórias, as de seus pais, avós, bisavós, tios e irmãos. Logo que nos deparamos com a entrada do Museu, somos surpreendidos com imagens, fotografias dos balseiros, de suas

<sup>197</sup> Para conhecer mais sobre o Projeto cf.: Zen e Fontanari (2019).

viagens e de suas esposas; aliás, estas tiveram um papel ímpar na vida desses homens: dedicam suas energias, o tempo de suas vidas em detrimento de seus filhos, mães e sogras. Ora, eram essas mulheres que asseguravam a estrutura de suas famílias, tendo de lidar com a incerteza do amanhã, sem saber se seus companheiros voltariam para suas casas (FONTANARI, 2017, n.p.).

Além do Museu, a propriedade do Seu Nilo Brand, criador do Museu, também brinda a comunidade com lazer, gastronomia e muita cultura. O local evidencia a história dos balseiros. Nesse sentido, a museóloga Fontanari também expõe o desejo da comunidade com esse espaço cultural.

Organizar o museu, seus setores, instituir programas e projetos, traçar metas e construir uma base e diretrizes é que anseia o coletivo que se vê representado no Museu, prova disso é a participação dos antigos balseiros e de seus familiares na constituição do acervo, nos encontros e rodas de memórias promovidas desde a criação do espaço (FONTANARI, 2017, n.p.).

Figura 27 - Entrada do Museu do Balseiro



Foto: Castro (2018).

Nesse sentido, existiu a possibilidade de criar uma parceria para trabalhar com o Museu e auxiliar na parte técnica da escrita do projeto para participar do Edital conforme a necessidade e demandas da instituição.

A autora Rachel Gadelha (2015) reforça que os editais públicos ganharam força durante a gestão do governo Lula, pois, para a autora, os editais foram um contraponto à Lei Rouanet, pois objetivam contemplar atores que não possuem condições de concorrer com seus projetos por viés mercadológico. A pesquisadora

Rachel Gadelha (2015) também afirma que os editais apresentam um caráter “universalista”, pois possibilitam que todos possam participar de forma democrática e igualitária. Embora nem sempre essa realidade aconteça, pois para escrever um projeto para participar de um edital requer alguns conhecimentos básicos.

Nesse sentido, o Prêmio Catarinense de Museus foi uma seleção pública que visava premiar projetos individuais ou coletivos. As ações deveriam contemplar a pesquisa, a preservação e a comunicação dos acervos dos museus catarinenses.

Os projetos premiados deveriam estar em consonância com as leis em vigência, no caso dos museus a Lei Federal 11.904/2009 - Estatuto de Museus e teriam como finalidade: a) a elaboração de Plano Museológico; b) a pesquisa, a documentação e a comunicação de acervos museológicos; c) a conservação/restauração de acervos museológicos, arquivísticos e bibliográficos de posse dos museus em situação de risco; d) a digitalização de acervos museológicos, arquivísticos, bibliográficos e documentais dos museus (EDITAL PRÊMIO ELISABETE ANDERLE, 2017).

O projeto da produção do Plano Museológico transcorreu no ano de 2018 e teve a interface de diferentes profissionais: jornalista, museóloga, historiadora atuando junto com o gestor do Museu e em conjunto com a comunidade Linha Simon, local em que se localiza o Museu do Balseiro. A construção do projeto foi dividida em três etapas: na primeira etapa foi realizado um diagnóstico participativo; na segunda etapa ocorreu o detalhamento dos programas, conforme o Estatuto de Museus, e na terceira etapa posicionamento e planejamento.

O Diagnóstico participativo consistiu em mapear lideranças sociais e representantes da sociedade civil, em articular a participação comunitária por meio de rodas de conversa. O Detalhamento dos Programas foi aplicado conforme consta na legislação do Estatuto de Museus e no Decreto nº8124/2013 - 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) de acessibilidade a todas as pessoas e l) socioambiental. O Posicionamento e Planejamento abrangeu a avaliação das proposições para efetuar os projetos em cada seguimento do Plano Museológico e conhecer o posicionamento de pertencimento da comunidade perante ao Museu.

Conforme o Estatuto de Museus no artigo 46, o diagnóstico do Plano Museológico deve ser realizado de forma participativa, “podendo ser realizado com o



concurso de colaboradores externos”, assim, sua produção esteve em consonância com a legislação. O modelo de construção do Plano Museológico de forma dialógica com a participação da comunidade apontou as questões importantes para o grupo e o que deveria constar no Plano de Gestão do Museu. A partir disso, o Museu do Balseiro apresenta como missão:

Recuperar e preservar a história dos balseiros do Alto Vale do Uruguai, por meio da memória, das narrativas, dos festejos, objetos e documentos para as futuras gerações, visando o conhecimento, a transmissão e a apropriação desse ofício, bem como a construção do sentimento de pertença. (FONTARI, 2018, n.p.)

A comunidade recebeu o anúncio sobre a aprovação do projeto durante a Festa Nacional dos Balseiros, que ocorre no mês de setembro. Nesse evento encontram-se balseiros e familiares para celebrar um momento de encontros e muitas histórias sobre seus antepassados. A figura abaixo registra o momento do comunicado oficial para a Comunidade de Itá, sobre o Edital contemplado. Após, iniciou-se o processo de desenvolvimento das ações previstas no Projeto.

Figura 218 - Senhor Nilo e a Museóloga Lilian



Fonte: Autora (2017).

Após a premiação do Projeto, o senhor Nilo fez questão de dar visibilidade ao Prêmio que o Museu conquistou e produziu uma placa destacando a premiação do Museu do Balseiro. A placa encontra-se na via principal de acesso que indica a entrada do Museu.

Figura 29 - Placa da premiação do Edital do Museu



Foto: Pereira (2018).

A primeira ação do Projeto aconteceu em janeiro de 2018, quando realizamos uma entrevista com o historiador da cidade e ele apontou sua contribuição para a construção do Plano Museológico que foi registrada no Programa Educativo e Cultural. Esse Programa abrange os projetos e as atividades educativo-culturais desenvolvidos pelo museu, destinados a diferentes públicos e articulados com diferentes instituições. O público deste Museu está voltado para a população da comunidade Linha Simon, local em que se localiza o Museu do Balseiro, os balseiros do Itá e seus familiares, bem como os estudantes, os pesquisadores e interessados sobre o tema. Abaixo, segue o depoimento sobre o que representa o Museu do Balseiro para o professor de história entrevistado registrado no Plano Museológico:

Qual a finalidade do Museu do Balseiro existir? “Resgatar toda essa história, resgate histórico que na realidade todo oeste catarinense é aqui. Aqui se produziu muita riqueza e muita miséria, muitas mortes. [...] Então dessa consciência de fazer algo, resgate desse povo que tanto sofreu, tanto trabalhou, tanto produziu e colocou para as novas gerações, é o que faço em sala de aula a fim de mostrar de dizer o sofrimento que foi. Para transformar o que nós temos hoje foi feito por estes homens e por estas mulheres. Então é um resgate cultural é muito importante, fundamental da nossa cultura nós só vamos valorizar o que nós conhecemos” (FONTANARI, 2018, n.p.).

Figura 30 - Entrevista com historiador da cidade



Fonte: Autora (2018).

Nesse dia, também realizamos uma entrevista com o senhor Orion, balseiro, o qual seu registro nos tocou muito, pois colocou qual era o significado do museu em sua visão.

É uma entidade que representa o passado histórico dessa região e como não tem jeito melhor esta é a realidade, vai coletando informações, objetos e história. E cada vez se torna cada vez mais interessante e quanto mais moderniza a instituição mais se afasta na minha opinião. O pessoal vai ficando moderno e vai ficando pra lá né, mas aqui não, se quiser fazer um apanhado de coisas de tempos atrás, tá aqui, tá tudo aqui pra ver. Isso é interessante, enquanto mais argumentos a gente consegue anexar junto e trazer para esse museu. É o que vale a pena né? (FONTANARI, 2018, n.p.)

Figura 31 - Entrevista com o balseiro Sr. Orion



Fonte: Autora (2018).

Além das entrevistas, também foram realizadas rodas de conversa que é uma forma coletiva das pessoas abordarem seus pontos de vista sobre um tema selecionado para compartilharem suas experiências, memórias e histórias. O registro pode acontecer de forma audiovisual e também ter somente seu áudio gravado.

Finalizo essa experiência com a imagem da roda de conversa com as mães, filhas e esposas dos balseiros. Nesse encontro, elas apontaram a falta de uma narrativa que se sentissem representadas na exposição do Museu. O diálogo com esse grupo de mulheres de diferentes gerações da comunidade de Itá foi uma escuta fundamental para repensar a narração presente no Museu. Em contraponto, trago a pesquisa de mestrado “Memórias silenciosas: (In) visibilidade e saberes femininos no Museu Recanto do Balseiro, Itá, Santa Catarina” (2020), da museóloga Lilian Fontanari, em que ela reforça a importância do papel do Museu na vida dessas mulheres.

Todavia, o museu começa a se abrir para as questões da luta feminina, criar ações e espaços objetivando a reconstrução do papel da mulher, identificando e valorizando saberes e fazeres para além do âmbito familiar, dos cuidados com a casa e os filhos (FONTANARI, 2020, p. 90).

Figura 32 - Roda de Conversa



Fonte: Autora (2018).

Na dimensão das políticas públicas, as formas de gestão do Museu dos Balseiros de Itá (SC) vai ao encontro da teoria de Elinor Ostrom (1999), na qual a

pesquisadora, ao considerar e analisar inúmeros modelos comunitários de gestão de recursos coletivos, aponta ações que foram desenvolvidas e implementadas de baixo para cima, fundadas sobre novas e antigas formas de empoderamento das comunidades de usuários. Nesse contexto, os benefícios dos comuns não estão concentrados apenas nos ecológicos, mas também nas vantagens socioeconômicas da gestão comunitária.

Nesse sentido, é possível relacionar essas formas de gestão comunitária no museu com a pesquisa da economista Elinor Ostrom (1999). Existe uma terceira via a ser trabalhada e não somente as duas vias que, geralmente, são apresentadas como soluções: o Estado e o privado como no caso do Museu de Arte do Rio. Na sua investigação, Ostrom (1999) apresenta a gestão comunitária como uma terceira via, sendo uma forma de evitar a tragédia dos comuns<sup>198</sup>. Mas, esta via não é única, pois apresenta uma grande diversidade institucional interna, podendo e precisando se articular de forma flexível e adaptada às diversas situações reais da localidade, da cultura e da história local.

Neste modelo de gestão comunitária dos bens comuns, as políticas públicas precisam da participação das pessoas que usam o recurso, pois possuem conhecimento do local, confiança em prol de um objetivo comum, conhecer as regras locais, apresentar criatividade e alternativas, um governo descentralizado de forma regional e não centralizado.

Esse tipo de gestão comunitária de forma autogestionária está focada no desenvolvimento econômico local. Nesse sentido, é preciso a participação efetiva, ativa e consciente da comunidade que habita e utiliza o recurso local para a criação de políticas públicas coerentes.

A autora Elinor Ostrom (1999) analisou pequenos grupos que apresentaram resultados melhores, pois criaram suas próprias regras. Os estudos realizados por Ostrom, sobre diferentes casos, mostram que estes locais gerenciados por pequenos grupos encontram-se melhores do que parques florestais que possuem políticas regulatórias. Segundo suas pesquisas, isso ocorre porque as populações

---

<sup>198</sup> A teoria da “tragédia dos bens comuns” foi formulada em 1965 por Garrett Hardin. afirmava que grupos e/ou indivíduos que usam os recursos comuns tenderiam a superexploração dos mesmos, e com isto teríamos como consequência a destruição da natureza, visto que buscariam maximizar lucros em curto prazo. Para Hardin (1965), duas soluções indicadas para o enfrentamento desse dilema seriam: direitos privados e/ou instâncias governamentais reguladoras. Assim, os regimes de propriedade comum não seriam trabalhados na perspectiva que hoje denominamos de sustentabilidade e sim ao contrário deste modelo.

tradicionais conhecem melhor do que ninguém seus locais em razão da vivência e experiência. Nesse sentido, percebe-se a importância da participação da comunidade local na formulação de políticas públicas.

No sentido de pensar na possibilidade de estender a teoria de Ostrom para outras áreas, apresenta-se uma nova proposta ainda muito embrionária, por Nicolas Barbieri, de aplicar a teoria dos bens comuns na cultura. Para Barbieri (2015), torna-se cada vez mais evidente a necessidade de assumir um desafio que não é novo, mas atual, ou seja, compreender a cultura não apenas como um substantivo, mas também como um adjetivo, para, na sequência, construir políticas não da cultura, mas políticas do cultural. Neste sentido, Barbieri (2015) sugere o financiamento coletivo como fundamental para o futuro dos bens comuns culturais, e, também, para o papel que irão assumir as políticas culturais a esse respeito.

Ostrom, por meio de suas pesquisas, nos aponta como a ação coletiva pode regular o uso apropriado dos recursos de bem comum, nos proporciona uma forma diferente para trabalharmos as políticas públicas em pequenos grupos, demonstrando, dessa forma, a possibilidade de uma terceira via alternativa que, por sua vez, divide as tarefas em pequenos grupos de trabalho, conforme as suas demandas. Portanto, tra-se de uma forma alternativa de trabalhar as políticas públicas diante de tantos interesses disputados em grandes grupos, os quais, muitas vezes, só são regulamentados na perspectiva do Estado ou do mercado.

Nesse sentido, é possível relacionar que o fazer política cultural é estar em diálogo e em conjunto com a participação da comunidade local na gestão de seu patrimônio cultural. A partir da experiência do Museu do Balseiro, pude conhecer de perto essa forma de gestão e aprender mais sobre a história de vida da comunidade local, valorizá-la e respeitá-la.

Uma política cultural democrática, inclusiva e antropológica traz um retorno maior com a participação dos moradores locais que são os principais guardiões das suas comunidades e memórias.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa percorreu um longo caminho até chegar aqui. A investigação visou contribuir com análises das transformações das políticas para os museus e com reflexões sobre a gestão em museus em diferentes governos<sup>199</sup> e suas respectivas políticas culturais. Nesse sentido, desde o governo de Getúlio Vargas, na década de 1930, com a criação das primeiras iniciativas normativas como o Decreto-lei nº 25/1937, para compor as primeiras políticas de proteção do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional do Brasil, passando por diferentes governos, até chegarmos no processo de redemocratização do Brasil, período que tivemos os governos de Fernando Henrique Cardoso (1995-2003), do Partido da Social-Democracia Brasileira (PSDB). Em seu mandato, destaca-se a Reforma Administrativa do Estado e, por fim, nos anos 2000, com o governo de Luíz Inácio Lula da Silva (2003-2010) e o governo de Dilma Rousseff (2011-2016), ambos do Partido dos Trabalhadores (PT), com a implantação da Política Nacional de Museus (2003).

Ao longo das décadas, a instituição museu foi se metamorfoseando e, hoje, no Brasil, também é possível denominá-la como uma ferramenta de política e de luta, mas esse campo dos museus no âmbito das políticas públicas ainda tem muito a ser fortalecido pela perspectiva da Museologia Social. E, nesse aspecto, essa pesquisa visa contribuir com essas questões no campo acadêmico.

Os museus contemporâneos são denominados de instituições a serviço da sociedade apresentando embates e coalizões. Os casos tratados nesta pesquisa foram ilustrativos para contribuir com as análises no âmbito da política cultural. Esses conflitos relacionam-se com os diferentes interesses, de distintos atores no mesmo território. Neste caso, reforçando a ideia do museu como um lugar de conhecimento e de instrumento de legitimação de memórias e identidades por meio das práticas de pertencimento.

Diante da importância que os museus brasileiros constituíram e constituem nos últimos anos, foi possível conhecer as mudanças em legislações, a formação de redes e de instituições governamentais. Esses câmbios aconteceram, também, no aspecto internacional, como no caso da criação do Programa Ibermuseus, como em seus aspectos regionais por meio de constituições de diferentes Redes e

---

<sup>199</sup> Cf. Apêndice G – Relação dos Ministros/Secretários de Cultura (1930-2016).

movimentos. No âmbito internacional, as políticas dos museus estavam atreladas às redes de cooperação tanto do Mercosul quanto da Ibero-América. Essa política desenvolveu por meio do Programa Ibermuseus ações específicas para as demandas dos museus dos países envolvidos.

As primeiras políticas de patrimônio no Governo Vargas contribuíram para a formação de um projeto sobre a identidade cultural brasileira, administrada por intelectuais que demarcaram os primeiros patrimônios culturais no Brasil, enquanto uma política de Estado e muitos museus brasileiros foram criados no período Vargas.

No período militar tivemos o Estado reconfigurando uma maior institucionalização do campo cultural, demonstrando que políticas culturais pudessem ter um caráter de política nacional.

O *marketing* cultural era um dos instrumentos no âmbito administrativo dos museus públicos para adquirir verbas por via de incentivo fiscal e, também, vimos que após a promulgação da Lei das Organizações Sociais no governo FHC, os museus públicos, mesmo sendo maioria, não foram mais considerados como atividades exclusivas do Estado. Assim, abriu-se a possibilidade e incentivou-se que as instituições fossem administradas por organizações de direito privado que apresentam uma administração com características praticadas pelo setor privado. Tanto as Organizações Sociais quanto os museus precisaram se adequar às normas previstas em suas respectivas legislações para garantir um padrão de gestão a fim de que os museus pudessem cumprir a sua função social.

Os museus não são empresas, mas não podem existir sem recursos. É preciso refletir sobre o que seria uma administração eficiente sem perder sua especificidade institucional. Os museus possuem seu papel social e, quando usados como uma ferramenta política para fortalecer a inclusão, a identidade e a cidadania, garantem o direito à memória dos indivíduos e das coletividades. Os museus são espaços com potencial para fortalecer a percepção crítica e reflexiva da realidade social de cada país por meio da sua herança patrimonial. E seria prudente se os modelos de gestão acompanhassem essa criticidade.

O poder público como responsável pela gestão dos aparelhos culturais tem o dever de garantir a estabilidade e o funcionamento desses locais de memória. A gestão terceirizada nos coloca diante de algumas questões. No caso de rescisão de contrato algumas perguntas continuam abertas: quem irá garantir a permanência do



Museu para seguir realizando suas atividades e funções museológicas? Como fica a preservação dos acervos? Essas questões são pertinentes diante do que vivenciamos recentemente, em julho de 2021, com o incêndio da Cinemateca Brasileira<sup>200</sup>. Esse acontecimento colocou em pauta, novamente, o debate entre especialistas sobre a participação de organizações sociais na gestão de espaços culturais.

Com a construção da Política Nacional de Museus, o campo museológico reconfigurou a gestão que passou a ser estratégica nesta política. Assim, o planejamento e o plano museológico tornaram-se ferramentas dentro desse novo processo.

A entrada de um governo democrático popular propôs uma nova forma de fazer política cultural, com isso alargou as representações culturais, neste sentido contribuindo com a “construção da cidadania”. Em um país com tantas dificuldades sociais, o museu como ferramenta política instaura não só outras formas de gestão, mas também de fazer política, pois ampliou o processo de representação de diferentes grupos que, durante anos, estiveram somente presentes no discurso político e não na prática. Houve um aumento no orçamento da pasta da cultura durante a gestão de Gilberto Gil à frente do MinC para que os projetos pudessem ser desenvolvidos no setor dos museus. Esse orçamento que, em 2003, era de R\$23 milhões passou para R\$37 milhões em 2006.

As mudanças das políticas públicas para os museus no Brasil não ficaram restritas somente ao país, estavam em diálogo com os países na América Latina ocorridos durante os governos democráticos populares do século XXI. Esse diálogo ficou registrado pelos encontros e, também, pelo programa de cooperação Ibero-americana de museus.

As políticas dos editais constituíram um orçamento voltado para a área da cultura e, mais especificamente, para os museus, oportunizando que diferentes museus de grande e pequeno porte e diferentes esferas administrativas (federal, estadual, municipal, privado, comunitário) pudessem participar e obter a realização de projetos que, por muito tempo, estavam guardados em suas gavetas. Com isso, vimos novas concepções de museus surgindo no Brasil por meio dos pontos de memória, pontos de cultura e outros.

---

<sup>200</sup> Para saber mais, leia as seguintes reportagens de Guerra (2021) e Sampaio (2021).

O surgimento de novas criações de espaços de memória demonstra a vontade de memórias de diferentes segmentos da sociedade, constituindo o nosso direito de memória. Nesse sentido, o campo de estudos das políticas públicas tem sua responsabilidade diante da função social dos museus de contribuir com novos olhares acadêmicos e analisar novas práticas de modelos de gestão de diferentes espaços de memória.

Assim, a partir de políticas públicas para os museus que sejam norteadas pela pluralidade, pela inclusão, pela diversidade cultural e social de forma participativa e dialógica é possível construir uma sociedade onde prevaleça a tolerância entre diferentes culturas em nossa sociedade brasileira.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, R. M. Memória, História e Coleção. **Anais do Museu Histórico Nacional**, Rio de Janeiro, v. 28, n.1, p. 37-65, 1996.
- ALMEIDA, Cícero Antônio Fonseca de. Dinheiro e Diversão x Patrimônio e Identidade. **Anais do Museu Histórico Nacional**, [s.l.], v. 34, p. 265-276, 2002.
- ALMEIDA, Cícero Antônio Fonseca de. Plano Museológico - Marco de regulação da gestão museal no Brasil. *In*: BARJA, Wagner. (Org.). **Gestão Museológica. Questões teóricas e práticas**. Brasília: Câmara dos Deputados, 2013. p. 27-32.
- AMAZONAS, Archimedes Ribas. Políticas de Museus. *In*: RUBIM, Antônio Albino Canelas. (Org.). **Políticas culturais no governo Lula**. Salvador: Edufba, 2010. p. 203-219.
- ARGENTINA. **Lei nº12665 de 08 de outubro de 1940**. Criação da Comissão Nacional de Museus e de Monumentos e Lugares Históricos. Argentina: Presidência, 1940.
- BAPTISTA, Tiago *et al.* (Org.). **Museu das Missões: 80 anos**. Porto Alegre: Jean Tiago Baptista, 2020.
- BARBALHO, Alexandre. **Política Cultural e Desentendimento**. Fortaleza: IBDCult, 2016.
- BARBALHO, Alexandre. **Textos nômades: política, cultura e mídia**. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 2008.
- BARBIERI, Nicolás. A legitimidade das políticas culturais: das políticas do acesso às políticas do comum. *In*: COSTA, Pedro. **Políticas Culturais para o desenvolvimento**. [S.l.]: Artemrede. 2015a. p. 25-38.
- BARBIERI, Nicolás. O que pode o comum ter de excepcional? *In*: COSTA, Pedro. **Políticas Culturais para o desenvolvimento**. [S.l.]: Artemrede. 2015b. p. 73-81.
- BENEDICTIS, Cristina de. Per la storia del collezionismo italiano. [s.l.s.n.]: 2015.
- BERTOTTO, Marcia Regina. **Entre o paralelo 20 e 30 – Analisando e propondo políticas públicas para museus no Sul do Brasil**. 2013. Tese (Doutorado em Museologia) - Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Portugal, 2013.
- BOLÁN, Eduardo Nivón. **La política cultural: Temas, problemas y oportunidades**. Cidade do México: Conaculta, 2006.
- BOTELHO, Isaura. Dimensões da Cultura e Políticas Públicas. **Perspec.**, São Paulo, v.15, n. 2, p.73-83, 2001.
- BOURDIEU, Pierre; DARBEL, Alain. **O Amor pela Arte: os museus de arte na Europa e seu público**. São Paulo: Edusp; Zouk, 2003.

BOURDIEU. Pierre. O capital social: notas provisórias. *In*: NOGUEIRA, M. A.; CATANI, A. (Orgs.) **Escritos de educação**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2001. p. 65-69.

BOURDIEU. Pierre. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand, 1989.

BRASIL. Tribunal de contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

BREFE, Ana Claudia Fonseca. **O Museu Paulista: Affonso de Taunay e a memória nacional, 1917-1945**. São Paulo: Editora UNESP; 2005.

BRUNO, Maria Cristina Oliveira. Museologia e museus: os inevitáveis caminhos entrelaçados. **Cadernos de Sociomuseologia**, [s.l.], v. 25, n. 25, p. 11, 2006.

BRUNO, Maria Cristina Oliveira. Museologia: algumas idéias para a sua organização disciplinar. **Cadernos de Sociomuseologia**, [s.l.], v. 9, n. 9, 1996.

BRUNO, Maria Cristina Oliveira. Os museus servem para transgredir: um ponto de vista sobre a museologia paulista. *In*: SISTEMA ESTADUAL DE MUSEUS (SISEM). **Museus: o que são, para que servem?** Sistema Estadual São Paulo: ACAM Portinari; Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo. 2011. p. 24-42.

BRUNO, Maria Cristina. **Proposta para uma Política Nacional de Museus (1985)**. ICOM-Brasil e o Pensamento Museológico Brasileiro documentos selecionados. São Paulo: Pinacoteca Estado de São Paulo, 2010.

CALABRE, Lia. Notas sobre os rumos das políticas culturais no Brasil nos anos 2011-2014. *In*: RUBIM, Antonio Albino Canelas; BARBALHO, Alexandre; CALABRE, Lia. (Orgs). **Políticas culturais no governo Dilma**. Salvador: EDUFBA, 2015. p.33-49.

CALABRE, Lia. O Serviço do Patrimônio Artístico Nacional dentro do contexto da construção das políticas públicas de cultura no Brasil. **Revista do Patrimônio**, [s.l.], n. 35, p. 33-43, 2017.

CALABRE, Lia. Políticas culturais no Brasil: balanço & perspectivas. *In*: RUBIM, Antonio Albino Canelas; BARBALHO, Alexandre; CALABRE, Lia. (Orgs). **Políticas culturais no governo Dilma**. Salvador: EDUFBA, 2015. p.87-108.

CALABRE, Lia. Políticas Culturais no Brasil: balanço e perspectivas. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA, v. 3., 2007. Salvador. **Anais [...]**, Salvador: ENECULT, 2007.

CALABRE, Lia. **Políticas culturais no Brasil: dos anos 1930 ao século XXI**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **O Sistema Brasileiro de Museus**. Câmara dos Deputados, Brasília, DF: Coordenação de Publicações. 2004.

CAMPBELL, JL. Ideas, Politics, and Public Policy. **Annual Review of Sociology**, [s.l.], v. 2, p. 21-38, 2002.

CANCLINI, Néstor Garcia. **Políticas Culturales en América Latina**. México: Grijalbo, 1987.

CÂNDIDO, Manuelina Maria Duarte. Conceitos e proposições presentes em Vagues, a antologia da Nova Museologia. **Ciências & Letras**, Porto Alegre, n. 31, p.15-29, jan./jun. 2002.

CÂNDIDO, Manuelina Maria Duarte. **Gestão de Museus**. Diagnóstico, Museológico e Planejamento um desafio contemporâneo. Porto Alegre: Medianiz, 2013.

CÂNDIDO, Manuelina Maria Duarte. **Orientações para Gestão e Planejamento de Museu**. Florianópolis: FCC, 2014.

CÂNDIDO, Maria Inez. **Documentação museológica**. Caderno de Diretrizes Museológicas I. Brasília. MinC/IPHAN/DEMU e Centros Culturais. Belo Horizonte: Secretaria de Estado da Cultura/Superintendência de Museus, 2006.

CARVALHO, Luciana Menezes de. **Em direção à Museologia latino-americana: o papel do ICOFOM LAM no fortalecimento da Museologia como campo disciplinar**. 2008. 107f. Dissertação (Mestrado em Museologia e Patrimônio) – Programa de Pós-Graduação em Museologia e Patrimônio, UNIRIO/MAST, Rio de Janeiro, 2008.

CASTILLA, Américo. **Una Política Cultural para sp Museos en la Argentina**. [S.l.s.n.], 2003.

CASTRO, Ana Lúcia Siaines de. **O Museu do Sagrado ao Segredo**. Rio de Janeiro: Revan, 2009.

CASTRO, Ana Ramos Rodrigues; CÂNEPA, Paola Carmen Valenzuela. O modelo de gestão das organizações sociais: o caso do Museu de Arte do Rio de Janeiro (MAR). **Museologia e Patrimônio – Revista Eletrônica do Programa de Pós-Graduação em Museologia e Patrimônio**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 70-78, 2019.

CAUQUELIN, Anne. **Arte Contemporânea: uma introdução**. São Paulo: Martins, 2005.

CERÁVOLO, Suely Moraes. Delineamentos para uma teoria da Museologia. **Museus Paulista: história e cultura material**, São Paulo, v.12, p.237-268, jan/dez 2004.

CHAGAS, Mário de Souza. **A imaginação museal: Museu, memória e poder em Gustavo Barroso, Gilberto Freyre e Darcy Ribeiro**. Rio de Janeiro: MinC/IBRAM, 2009.

CHAGAS, Mário de Souza. A ótica museológica de Mário de Andrade. *In*: CHAGAS, Mário de Souza. **Ideólogos do patrimônio cultural**. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro do Patrimônio Cultural, 1991. p. 99-113.

CHAGAS, Mário. Memória e poder: dois movimentos. **Cadernos de Sociomuseologia**, [s.l.], v.19, n.19, 2002.

CHAGAS, Mário. **Revista IPHAN (1937-2017)**. Museus e Patrimônios: por uma poética e uma política decolonial. [S.l.s.n.], 2017.

CHAGAS, Mario; ASSUNÇÃO, Paula; GLAS, Tamara. Museologia social em movimento. **Cadernos do Ceom**, Chapecó, v. 41, p. 429-436, 2014.

CHAGAS, Mario; GOUVEIA, Inês. Museologia social: reflexões e práticas (à guisa de apresentação). **Museologia Social. Cadernos do Ceom**, Chapecó, v. 27, n. 4, p. 9-22, 2014.

CHAGAS. Mario de Souza Chagas; PIRES, Vladimir Sibylla. (Orgs). **Território, museus e sociedade: práticas, poéticas e políticas na contemporaneidade**. Rio de Janeiro: UNIRIO; Brasília: Instituto Brasileiro de Museus, 2018.

CHUVA, Márcia. Intelectuais e Estado: disputas em torno da noção de patrimônio nacional. **Anais do Museu Histórico Nacional**, Rio de Janeiro, v. 36, p.41- 51, 2005.

COELHO, Teixeira. **Dicionário crítico de política cultural**. Cultura e imaginário. São Paulo: Iluminuras, 1997.

COLEMAN, James. S. Social capital in the creation of human capital. **American Journal of Sociology**, [s.l.], v. 94, p. S95-S120, 1988.

COREM. Linha do Tempo Corem. **Corem**, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santos, 2022. Disponível em: <https://corem2r.org/linha-do-tempo/>. Acesso em: 10 jun. 2022.

COSTA, Lygia Martins. **De Museologia, arte e política de patrimônio**. Rio de Janeiro: IPHAN, 2002.

CURY, Marília Xavier. Museologia – marcos referenciais. **Cadernos do Ceom**, Santa Catarina, v. 18, n.21, p. 45-73, jun. 2005.

CURY, Marília Xavier. Museus em transição. *In*: SISEM SP (org.). **Museus: o que são, para que servem?** São Paulo: ACAM Portinari, 2011.

DAVIES, Stuart. **Plano Diretor**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo; Fundação Vitae, 2001.

DEBARY, Octave. **Antropologia dos restos: da lixeira ao museu**. Pelotas: UM2 Comunicação, 2017.

DESVALLÉES, André; MAIRESSE, François. **Conceitos-chave de Museologia**. São Paulo: Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus; Pinacoteca do Estado de São Paulo; Secretaria de Estado da Cultura, 2013.

EDSON, Gary. Gestão do Museu. *In*: EDSON, Gary. **Como gerir um museu: manual prático**. São Paulo: Associação Cultural de Apoio ao Museu Casa de Portinari; Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo, 2015. p. 145-159.

FLIGSTEIN, N.; MCADAM, D. **A Theory of Fields**. New York: Oxford University Press, 2012

FONSECA, Maria Cecília Londres. **O Patrimônio em processo**: trajetória da política federal de preservação no Brasil. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2009.

FONTANARI, Lilian Santos da Silva. **Memórias silenciosas**: (in) visibilidade e saberes femininos no Museu Recanto do Balseiro, Itá, Santa Catarina. 2020. 112f. Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Porto Alegre, RS, 2020.

FÓRUM NACIONAL DE MUSEUS. Ministério da Cultura, Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, Departamento de Museus e Centros Culturais. **A imaginação museal**: os caminhos da democracia. Brasília,DF: MinC/IPHAN/DEMU, 2004.

FORÚM PERMANENTE. Guggenheim no Rio. **Fórum permanente**, Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <http://www.forumpermanente.org/imprensa/guggenheim>. Acesso em: 31 ago. 2021.

FREY, B. S.; MEIER, S. The economics of museums. Handbook of the Economics of Art and Culture . *In*: GINSBURGH, V. A.; THROSBY, D. **Handbook of the Economics of Art and Culture**. [S.l.s.n.], 2006. p. 99-118.

GADELHA, Rachel. **Produção Cultural**: conformações, configurações e paradoxos. Fortaleza: Armazém da Cultura. 2015.

GIL, Gilberto. Uma nova política cultural para o Brasil. **Revista Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, n. 15, p.103-110, 2006.

GOB, André; DROUGUET, Noémie. **A museologia, história, evolução, questões atuais**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019.

GONÇALVES, José Reginaldo Santos. **A retórica da perda**: os discursos do patrimônio cultural no Brasil. Rio de Janeiro: Editora UFRJ; IPHAN, 1996.

GONÇALVES, José Reginaldo Santos. **Antropologia dos objetos**: coleções, museus e patrimônios. Rio de Janeiro: [s.n.], 2007.

GRADIM, Carlos. (Org). **O terceiro setor na gestão da cultura**: a perspectiva a partir do Museu de Arte do Rio. Rio de Janeiro: Edição Instituto Odeon, 2017.

GUERRA, Flávia. O que se perde quando o acervo de uma Cinemateca queima?. **Brasil de fato**, 2021. Disponível em: <https://www.brasildefato.com.br/2021/07/30/o-que-se-perde-quando-o-acervo-de-uma-cinemateca-queima>. Acesso em: 17 maio 2022.

GUPTA, Akhil; FERGUSON, James. Mais além da cultura: espaço, identidade e política da diferença. *In*: ARANTES, Antônio A. (Org.) **O espaço da diferença**. Campinas: Papyrus, 2000. p.30-49.

HALBWACHS, Maurice. **A Memória Coletiva**. São Paulo: [s.n.], 1990.

HARDIN, Garrett. The Tragedy of the Commons. **Science**, [s.l.], v. 162, 1968.

HISTÓRIA DA MUSEOLOGIA. Conceitos, autores e atuações do campo museológico. **História da museologia**, [s.l.], 2022. Disponível em: <https://historiadamuseologia.wordpress.com/>. Acesso em: 10 jun. 2022.

HOCHMAN, Gilberto; ARRETCHE, Marta; MARQUES, Eduardo. (Orgs). **Políticas Públicas no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2007.

IBERCULTURAVIVA. [Página principal]. **Ibram**, [s.l.], 2022. Disponível em: <https://iberculturaviva.org/brasil/>. Acesso em: 17 maio 2022.

INGRAM, H; AL SCHNEIDER; DELEON, P. Social construction and policy design. In: SABATIER, P. A. (Org). **Theories of the policy process**. Cambridge: MA; Westview Press. 2007. p. 93-126.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS (IBRAM). Ministério da Cultura. **Pontos de memória: metodologia e práticas em museologia social**. – Brasília (DF): Phábrica, 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS (IBRAM). **Museus e a dimensão econômica: da cadeia produtiva à gestão sustentável**. Brasília, DF: Ibram, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS (IBRAM). **Museus em Números**. Brasília, DF: IBRAM, 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS (IBRAM). Plano nacional de museus. **Relatório e gestão 2003-2010**. Ministério da Cultura. Brasília, DF: MinC/Ibram, 2010a.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS (IBRAM). Programa MercoMuseus. **Uma nova iniciativa para os museus do Mercosul**. Ministério da Cultura. Brasília: MinC/Ibram, 2012.

INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS BRAZIL (ICOM). [Página principal]. **ICOM**, [s.l.], 2013. Disponível em: [https://www.icom.org.br/?page\\_id=2173](https://www.icom.org.br/?page_id=2173). Acesso: 20 jun. 2022.

INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS BRAZIL (ICOM). **22° Assembleia Geral do ICOM - Viena, Áustria**, 2007. **ICOM**, [s.l.], 2007.

IPHAN. **Revista do Patrimônio**, n. 35, 2017. **IPHAN**, [s.l.], 2017.

ITAÚ CULTURAL. Enciclopédia. Lucio Costa. ItaúCultural.com, [s.l.], 29 jan., 2021. Disponível em: <https://enciclopedia.itaucultural.org.br/pessoa14559/lucio-costa>. Acesso em: 20 jun. 2022.

IZQUIERDO, Ivan. **Memória**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

JEUDY, Henri Pierre. **Memórias do social**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1990.



JOBIM. Fotografia. Lançamento da Política Nacional dos Museus, no Museu Histórico Nacional do Rio de Janeiro. **Jobim**, [s.l.], 2010. Disponível em: <https://www.jobim.org/gil/handle/2010.4/1501>. Acesso em: 20 jun. 2022.

JONES, Robert. Museum Next. *In*: MENDES, Luis Marcelo. (Org.). Reprograme: comunicação, marca e cultura numa nova era de museus. Rio de Janeiro: Imã Editorial, 2012. p. 27-41.

KINGDON, J. **Agendas, Alternatives, and Public Policies**. 3. Ed. New York: Harper Collins, 2003.

KOPTCKE, Luciana Sepúlveda; LOPES, Maria Margareth; PEREIRA, Marcelle. A construção da relação Museu- Escola no Rio de Janeiro entre 1832 e o final dos anos de 1927. Análise das formas de colaboração entre o Museu Nacional e as instituições da educação formal. XXIV SIMPÓSIO NACIONAL DE HISTÓRIA, [s.l.], 2007. **Anais [...]**, [s.l.], ANPUH, 2007.

LACASTA, Ana Azor. **Políticas públicas y redes de museos: articulación y fortalecimiento de sp instituciones museísticas en Iberoamérica**. In: Redes de Museos en Iberoamérica Propuestas para la articulación y s fortalecimiento de sp instituciones museísticas en s espacio iberoamericano. Montevideo: Ministerio de Cultura y s Centro Cultural de España en Montevideo (AECID); Centro Cultural de España, 2009.

LAURIOLA, Vincenzo. Elinor Ostrom: Um nobel heterodoxo e rosa-verde. Sinal de esperança? **Boletim da Sociedade Brasileira de Economia Ecológica**, n. 21, jul. 2009. Disponível em: [http://www.ecoeco.org.br/backup/conteudo/publicacoes/boletim\\_ecoeco/Boletim\\_Ecoeco\\_n021.pdf](http://www.ecoeco.org.br/backup/conteudo/publicacoes/boletim_ecoeco/Boletim_Ecoeco_n021.pdf). Acesso em: 21 jul. 2016.

LEON, Aurora. **El museo: teoría, praxis y utopia**. Madrid: Cátedra, 1988.

LIMA, Lucina Leite e D' ASCENZI, Luciano. **Políticas Públicas, gestão urbana e desenvolvimento local**. Porto Alegre: Metamorfose, 2018.

LOPES, Maria Margaret. **O Brasil descobre a pesquisa científica: os museus e as ciências naturais no século XIX**. São Paulo: Editora Hucitec, 1997.

LOWENTHAL, David. Como conhecemos o passado. **Revista do Programa de Pós- graduados em História da PUC**, São Paulo, n. 17, p.63-201, nov.1998.

LOWI, Theodore. **Arenas of Power**. [s.L.]: Paradigm Publishers, 2009.

MAIRESSE, François. **El museo híbrido**. Buenos Aires: Ariel. 2013.

MANTECÓN, Ana Rosas. O que é o público? **Revista Poiésis**, [s.l.], n. 14, p. 175-215, dez. de 2009.

MARTELLO, Alexandre. Verba destinada ao Museu Nacional encolhe R\$ 336 mil entre 2013 e 2017, aponta consultoria da Câmara. Globo.com, Brasília, 3 set. 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2018/09/03/verba->

destinada-ao-museu-nacional-encolhe-r-336-mil-entre-2013-e-2017-aponta-consultoria-da-camara.ghtml. Acesso em: 14 jul. 2022.

MATTELART, Armand. Mundialização, cultura e diversidade. **Revista Famecos**, Porto Alegre, n. 31, dez. 2006.

MEDEIROS, Jotabê. Maiores museus brasileiros estão sendo asfixiados por Bolsonaro. **Artebrasileiros**, [s.l.], 15 fev. 2020. Disponível em: <https://artebrasileiros.com.br/arte/instituicao/museus-asfixiados-por-bolsonaro/>.

**Acesso em:**

MENESES, Ulpiano T. Bezerra de. **Como explorar um museu histórico**. São Paulo: Museu Paulista: USP, 1992.

MENSCH, Peter Van. **Modelos conceituais de museu (e suas relações com o patrimônio natural e cultural)**. Boletim do ICOFOM-LAM. Buenos Aires, ICOFOM-LAN, n. 4/5, ago. 1992.

MENSCH, Peter Van. **Objeto de Estudo da Museologia**. Pretextos Museológicas I. Rio de Janeiro: UNIRIO/UFG, 1994.

MINISTÉRIO DE CULTURA DA ARGENTINA. [página principal]. **Ministério da Cultura**, Argentina, 2016. Disponível em: <spe://www.cultura.gob.ar/>. Acesso em: 11 jul. 2016.

MISAN, Simone. Os museus históricos e pedagógicos do estado de São Paulo. **Museus**, An. mus. paul., [s.l.], v. 16, n. 2, 2008.

MORAES, Nilson Alves de. Museu. Poder e políticas Culturais no Brasil. **Revista Musas**, [s.l.], v. 2, v. 5, p. 80-101, 2011.

MORAES, Nilson Alves de. Políticas públicas, políticas culturais e museu no Brasil. **Museologia e patrimônio**, [s.l.], v. 2, n. 54, jan./jun. 2009.

MOULIN, Raymonde. **O Mercado da Arte: mundialização e novas tecnologias**. Tradução Daniela Kern. Porto Alegre, RS: Zouk, 2007.

MOURÃO, Rui. **A nova realidade do museu**. Ouro Preto: MinC-IPHAN-Museu da Inconfidência, 1994.

MOUTINHO, Mário C. Definição evolutiva de Sociomuseologia: proposta de reflexão. In Museologia Social. **Cadernos do Ceom**, Chapecó, v. 27, n. 41, p. 423-427, 2014.

MOUTINHO, Mário C. Sobre o conceito de museologia social. **Cadernos de Sociomuseologia**, Lisboa, v. 1, n. 1. p. 7-9, 1993.

MURTA, Marcelo Lages; CHAGAS, Mario de Souza. Das “utopias museais” ao pragmatismo estruturado: Declaração de Salvador e Programa Ibermuseus. **Musas**, [s.l.], n. 7, p. 64-85, 2017.

MUSEU AFRO BRASIL. [Página principal]. **Museu AfroBrasil**, São Paulo, 2022. Disponível em: <http://www.museuafrobrasil.org.br/o-museu/>. Acesso em: 10 jun. 2022.

MUSEU ARTE SACRA. [Página principal]. Museu Arte Sacra, [s.l.], 2022. Disponível em: <http://museuartesacra.org.br/museu/>. Acesso em: 10 jun. 2022.

MUSEUS.UY. Portal de Museos del Uruguay. **Museus.uy**, Uruguay, 2016. Disponível em: <spe://www.museos.gub.uy>. Acesso em: 10 jul. 2016.

NASCIMENTO JÚNIOR, José do. **O sistema brasileiro de museus**. Brasília: Câmara dos Deputados, 2004.

NASCIMENTO JÚNIOR, José do; CHAGAS, Mário de Souza. **IBERMUSEUS 1**. Panoramas Museológicos da Ibero-américa. Brasília, DF: IPHAN/DEMU, 2008.

NASCIMENTO JÚNIOR, José do; CHAGAS, Mário de Souza. **IBERMUSEUS 2**. Reflexões e Comunicações. Brasília, DF: IPHAN/DEMU, 2008.

NASCIMENTO JÚNIOR, José do; CHAGAS, Mário de Souza. **Política Nacional de Museus**. Brasília: MinC, 2007.

NASCIMENTO JUNIOR, José. **De João a Luiz 200 anos de Política Museal no Brasil**. Tese (Doutorado em Museologia e Patrimônio) - Programa de Pós-Graduação em Museologia e Patrimônio, UNIRIO, Rio de Janeiro, 2019.

NASCIMENTO JUNIOR, José. **De João a Luiz 200 anos de Política Museal no Brasil**. 1ª Edição. Rio de Janeiro. Editora: Vermelho Marinho. 2021.

NASCIMENTO JUNIOR, José; CHAGAS, Mario de Sousa. (Org.). **Política nacional de museus**. Brasília: MinC, 2007.

NASCIMENTO JÚNIOR, José; TRAMPE, Alan; SANTOS, Paula Assumpção. Mesa redonda sobre la importancia y el desarrollo de los museos en el mundo contemporâneo. Brasília: Ibram/ MinC; Programa Ibero-museos, 2012.

NORA, Pierre. **Entre memória e história: a problemática dos lugares**. Projeto História, n. 10, dez. 1993.

NUSSBAUMER, Gisele Marchiori. (Org). **Teorias & políticas da cultura: visões multidisciplinares**. Salvador: EDUFBA, 2007.

OLIVEIRA, Lucia Lippi. **Cultura é patrimônio: um guia**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

OLSON, M. **A lógica da ação coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais**. São Paulo: Edusp, 1999

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E CULTURA (UNESCO). **Declaração universal sobre a diversidade cultural**. [S.l.]: Unesco, 2001

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E CULTURA (UNESCO). **Convenção para salvaguarda do patrimônio imaterial.** [S.l.]: Unesco, 2003.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E CULTURA (UNESCO). **Convenção sobre a proteção e promoção da diversidade das expressões culturais.** [S.l.]: Unesco, 2005.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E CULTURA (UNESCO). **Recomendação referente à proteção e promoção dos museus e coleções.** [S.l.]: Unesco, 2015.

ORGANIZACIÓN DE ESTADOS IBEROAMERICANOS. Secretaria geral de OEI. OEI, [s.l.], 2020. Disponível em: <https://oei.int/oficinas/secretaria-general>. Acesso em: 10 nov. 2022.

OSTROM, Elinor. Coping with tragedies of commons. **Annual Review of Political Science**, [s.l.], v. 2, 1999.

OSTROM, Elinor. **Governing the commons: The evolution of institutions for collective action.** London: Cambridge University Press. 1990.

OSTROM, Elinor; McKEAN, Margaret. Regimes de propriedade comum em florestas: somente uma relíquia do passado? *In*: DIEGUES, Antonio Carlos; MOREIRA, André de Castro. (Org.). **Espaços e recursos naturais de uso comum.** São Paulo: NupaubUSP, 2001. p. 79-95.

PELEGRINI, Sandra C. A. A salvaguarda e a sustentabilidade do patrimônio imaterial brasileiro: impasses e jurisprudências. *In*: FUNARI, Pedro Paulo; PELEGRINI, Sandra C. A.; Rambelli, Gilson. **Patrimônio Cultural e Ambiental: questões legais e conceituais.** São Paulo: Annablume/FAPESP, 2009. p. 99-118.

PEREIRA, José Matias. **Finanças públicas: a política orçamentária no Brasil.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **A Reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle.** Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, [s.l.], v. 34, n. 4, p. 7-26, 2000.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Organizações Sociais.** Brasília: Cadernos do MARE, 1997.

PINACOTECA. Pinacoteca do estado de São Paulo. Exposição em cartaz. **Pinacoteca**, São Paulo, 2022. Disponível em: <http://pinacoteca.org.br/>. Acesso em: 20 abr. 2022.

PINHO, Ana Lúcia. Museus fecham no Rio. **Jornal do Brasil**, [s.l.], p.7, 11 jul. 1991.

PITOMBO, Mariella. Entre o universal e o heterogêneo: uma leitura do conceito de cultura na UNESCO. *In*: NUSSBAUMER, Gisele Marchiori. (Org.). **Teorias e políticas da cultura**: visões multidisciplinares. Salvador: EDUFBA, 2007. p. 115-138.

POMIAN, K. **Enciclopédia Einaudi**. Memória - História. Lisboa: Imprensa Nacional, Casa da Moeda. 1984.

PONTE, Elizabeth. **Por uma cultura pública: organizações sociais, Oscips e a gestão pública não estatal na área da cultura**. São Paulo: Itaú Cultural: Iluminuras, 2012.

POR DENTRO DA ÁFRICA. No Museu do Apartheid, uma viagem ao período da segregação. **Por dentro da África.com**, [s.l.], 2015. Disponível em: <http://www.pordentrodaafrica.com/cultura/no-museu-do-apartheid-uma-viagem-ao-periodo-da-segregacao>. Acesso em: 12 ago. 2021.

POULOT, Dominique. **Museu e Museologia**. Belo Horizonte: Autêntica, 2013.

POULOT, Dominique. O Modelo republicano de museu e sua tradição. *In*: BORGES, Maria Eliza Linhares. **Inovações, coleções, museus**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2011. p. 13-23.

PRADO, A.; BASSAN, P. Secretaria Municipal de Cultura diz que trabalha para normalizar o pagamento às empresas responsáveis pelos terceirizados e que espaços funcionam normalmente. **G1**, São Paulo, 11 fev. 2018. Disponível em: [https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2018/11/02/crise-na-cultura-do-rio-tem-espacos-interditados-e-funcionarios-sem-salarios.ghtml?fbclid=IwAR33d16GNq\\_Qf8dcc-kOP9dtitVSK9Qrf37j-xU8GWvach5s1aSIPpm0QHY](https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2018/11/02/crise-na-cultura-do-rio-tem-espacos-interditados-e-funcionarios-sem-salarios.ghtml?fbclid=IwAR33d16GNq_Qf8dcc-kOP9dtitVSK9Qrf37j-xU8GWvach5s1aSIPpm0QHY). Acesso em: 20 abr. 2020.

PRIMO, Judite. **A Museologia e as Políticas Culturais Europeias: O Caso Português**. Porto: Universidade Portucalense Infante D. Henrique, 2007.

PRIMO, Judite. Pensar contemporaneamente a Museologia. **Cadernos de Sociomuseologia**, [S.l.], v. 16, n. 16, jun. 2009.

RAGIN, Charles C. **The Comparative Method: moving beyond Qualitative and Quantitative Strategies**. Berkeley: University of California Press, 1987.

RAMOS, Alexandre Dias. **Mídia e arte**: aberturas contemporâneas. Porto Alegre: Zouk, 2006.

REDAÇÃO. Museu de arte no rio reabre. **Casa Vogue**, São Paulo, 2013. Disponível em: <https://casavogue.globo.com/LazerCultura/noticia/2013/03/museu-de-arte-do-rio-mar.html>. Acesso em: 25 jun. 2022.

RESENDE, Leonardo. Lei Rouanet: em 10 anos, museus só receberam um terço do que pediram para preservar acervos. **Folha**, Piauí, 4 dez. 2018. Disponível em: <https://piaui.folha.uol.com.br/lupa/2018/12/04/museu-acervo-lei-rouanet/>. Acesso em: 10 abr. 2020.

REZENDE, F. C. **Por que falham as Reformas Administrativas?** Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2004.

REZENDE, Maria Beatriz *et al.* Instituto Brasileiro do Patrimônio Cultural (IBPC). *In:* REZENDE, Maria Beatriz *et al.* (Orgs.). *Dicionário IPHAN de Patrimônio Cultural*. Rio de Janeiro, Brasília: IPHAN/DAF/Copedoc, 2015.

RHODES, R. A. W. The New Governance: Governing without Government. **Political Studies**, v. 5, n. 10, p. 652-667, 1996.

RODRIGUES, A. R.; SERRES, J. P. Museu: memória e esquecimento do individual ao coletivo. **Mouseion**, [s.l.], v. 14, p. 37-48, abr. 2013.

RODRIGUES, Ana Ramos. **O plano museológico como marco na gestão de museus: estudo de caso sobre o Museu das Missões/RS (2007-2015)**. 2015. 103 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Biblioteconomia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

RODRIGUES, Ana Ramos. **Usos do acervo fotográfico do Museu de Comunicação Hipólito José da Costa**. Dissertação (Mestrado em Memória Social e Patrimônio Cultural) - Instituto de Ciências Humanas. Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2014.

RODRÍGUEZ, Alejandro Giménez. **Hacia un Sistema Nacional de Museos en Uruguay**. Redes de museos en iberoamérica propuestas para la articulación y fortalecimiento de las instituciones museísticas en el espacio iberoamericano. Montevideo: Ministério de Cultura e Centro Cultural da Espanha em Montevideo (AECID); Centro Cultural de España en Montevideo, 2009.

RODSKY, Ricardo. O dever da memória no Museo de La Memoria y Derechos Humanos do Chile. *In:* VASCONCELLOS, Camilo de Mello. FUNARI, Pedro Paulo. CARVALHO, Aline. **Museus e identidades na América Latina**. São Paulo: Annablume/Unicamp, 2015. p.13-19.

RUBIM, Antonio Albino Canelas (Org). Políticas culturais no Brasil: tristes tradições, enormes desafios. *In:* RUBIM, Antonio Albino Canelas. **Políticas culturais no Brasil**. Salvador: [s.n.], 2007. p.11-36.

RUBIM, Antonio Albino Canelas. (Org.). **Políticas culturais no governo Lula**. Salvador: Edufba, 2010. 308 p.

RUBIM, Antonio Albino Canelas. Políticas culturais do governo lula. **Revista Lusófona De Estudos Culturais**, [s.l.], v. 1, n. 1, p. 224-242, 2013.

RUBIM, Antonio Albino Canelas; BARBALO, Alexandre; CALABRE, Lia. **Políticas culturais no governo Dilma**. Salvador: EDUFBA, 2015.

RUBIM, Antonio Albino Canelas; BAYARDO, Rubens. (Org.). **Políticas Culturais na Ibero-América**. Salvador: EDUFBA, 2008.

RÚSSIO, Waldisa Pinto. **Museu, um aspecto das organizações culturais num país em desenvolvimento**. 1977. Dissertação (Mestrado em Museologia). São Paulo: FESP, 1977.

SABATIER, P.A; CM WEIBLE. The advocacy coalition framework: innovation and clarifications. *In*: SABATIER, P. A. (Org.), **Theories of the policy process**. Cambridge, MA: Westview Press. 2007. p. 189-220.

SAMPAIO, João Luiz. Cinemateca em chamadas: qual o melhor modelo de gestão na cultura. **CNN Brasil**, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/entretenimento/cinemateca-em-chamadas-qual-o-melhor-modelo-de-gestao-na-cultura/>. Acesso em: 10 set. 2021.

SANTOS, Maria Célia T. Moura. **Encontros museológicos – reflexões sobre a museologia, a educação e o museu**. Rio de Janeiro: Minc /IPHAN / DEMU, 2008.

SANTOS, Myrian Sepúlveda dos. **A escrita do passado em museus históricos**. Rio de Janeiro: Garamond, Minc, IPHAN, DEMU, 2006.

SANTOS, Myrian Sepúlveda dos. Por uma sociologia dos Museus. **Museologia Social. Cadernos do Ceom**, Chapecó, v. 27, n. 41, p. 47-70, 2014.

SÃO PAULO. O museu. Apresentação. **Governo do Estado de São Paulo**, 2019. Disponível em: <https://mcb.org.br/pt/museu/apresentacao/>. Acesso em: 13 maio 2021.

SÃO PAULO. Obras de Waldisa Rússio são relançadas no 10º encontro paulista de museus (10EPM). Governo do Estado de São Paulo, notícias, 18 jan. 2018. Disponível em: <https://www.sisemsp.org.br/obras-de-waldisa-russio-serao-relancadas-no-10o-encontro-paulista-de-museus-10epm/>. Acesso em: 1 ago. 2021.

SCHEINER, Tereza C. **Museologia e Pesquisa: perspectivas na atualidade**. Museu: instituição de pesquisa. Rio de Janeiro: MAST COLLOQUIA, 2005.

SCHWARCZ, Lilia Moritz. **O espetáculo das raças: Cientistas, instituições e questão racial no Brasil 1870-1930**. São Paulo: Companhia das Letras, 1993.

SCHWARCZ, Lilia Moritz. O nascimento dos museus brasileiros, 1870-1910. *In*: MICELI, S. (Org.) **História das Ciências Sociais no Brasil**. São Paulo: Vértice, 1989.

SECCHI, Leonardo. **Políticas Públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

SHORE, Cris. La antropología y la especificidad de la política pública: reflexiones sobre la formulación de la política. **Antipoda – Revista de Antropología y Arqueología**, Bogotá, n. 10, p. 21-49, jan. 2010.

SILVA, Fabrício Pereira da. Da onda rosa à era progressista: a hora do balanço. **Revista SURES**, [s.l.], n. 5, p. 67-94, fev. 2015.

SILVA, Frederico Barbosa da. **Encontros com o futuro: prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI**. Brasília, DF: Ibram, 2014.

SIMIS, Anita. A política cultural como política pública. *In*: RUBIM, Antonio Albino Canelas; BARBALHO, Alexandre (Org.). **Políticas culturais no Brasil**. Salvador: EDUFBA, 2007. p. 133-155.

SIQUEIRA, Graciele Karine. **Curso de Museus – MHN, 1932-1978: O perfil acadêmico profissional**. 2009. Dissertação (Mestrado em Museologia) – Programa de Pós-Graduação em Museologia e Patrimônio, UNIRIO/MAST, Rio de Janeiro, 2009.

SISTEMA NACIONAL DE INFORMAÇÕES E INDICADORES CULTURAIS (SNIIC). Institucional. **SNIIC**, [s.l.], 2015. Disponível em: <http://sniic.cultura.gov.br/>. Acesso em: 24 jun. 2015.

SOARES Bruno César Brulon; SCHEINER Tereza Cristina Moletta. A ascensão dos museus comunitários e os patrimônios ‘comuns’: um ensaio sobre a casa. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, João Pessoa. **Anais [...]**, João Pessoa: UFPB, 2009.

SOARES, Bruno César Brulon. A invenção do Ecomuseu: O Caso do Écomusée Du Creusot Montceau-LesMines e a Prática da Museologia Experimental. **Mana**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, p. 267-295, ago. 2015.

SOARES, Bruno César Brulon. Descolonizar o pensamento museológico: reintegrando a matéria para re-pensar os museus. **Anais do Museu Paulista**, São Paulo, v. 28, p. 1-30, 2020.

SOARES, Bruno César Brulon. Entendendo o Ecomuseu: uma nova forma de pensar a Museologia. **Revista "Eletrônica Jovem Museologia – Estudos sobre Museus, Museologia e Patrimônio**, [s.l.], v. 1, n. 2, ago. 2006.

SOARES, Bruno César Brulon. Entendendo o Ecomuseu: uma nova forma de pensar a Museologia. **Revista “Eletrônica Jovem Museologia**, v. 1, n. 2, ago. 2006.

SOARES, Bruno. **Quando o museu abre portas e janelas: o reencontro com o humano no Museu contemporâneo**. 2008. 184 f. Dissertação (Mestrado em Museologia e Patrimônio) – Programa de Pós-Graduação em Museologia e Patrimônio, UNIRIO/MAST, Rio de Janeiro, 2008.

SOUZA, Celina. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 8, n. 16, p. 20-45, 2006.

SOUZA, Luciana Christina Cruz. Museu integral, Museu integrado: a especificidade latino-americana da Mesa de Santiago do Chile. *In*: MUSEU PAULISTA: HISTÓRIA E CULTURA MATERIAL, v. 28, p. 1-21, 2020. **Anais [...]**, São Paulo, Museu Paulista, 2020.

STUDART, Denise Coelho; ALMEIDA, Adriana Mortara; VALENTE, Esther. Pesquisa de Público em Museus: Desenvolvimento e Perspectivas. *In*: GOUVÊA, Guaracira; LEAL, Maria Cristina; MARANDINO, Martha. (Orgs.). **Educação e Museu: A**



construção Social do Caráter Educativo dos Museus de Ciência. Rio de Janeiro: Acess, 2003. p.129-157.

SUANO, Marlene. **O que é museu**. São Paulo: Brasiliense, 1986.

SUZUKI, Olivia. Gil: Cultura poderá ter 1% do Orçamento. **G1**, São Paulo, 7 fev. 2007. Disponível em: <https://g1.globo.com/Noticias/Politica/0,,MUL4644-5601,00-GIL+CULTURA+PODERA+TER+DO+ORCAMENTO.html>. Acesso em: 23 set. 2021.

TÁVARA, Renata Rodrich. Propuesta de un plan estratégico para la red de museos sp centro histórico de Lima. Tese (Doutorado em História) - Universidad de Piura, Facultad de Ciencias y Humanidades, Piura, Perú, 2013.

TERRA. Incêndios em museus não são inéditos na história do Brasil. **Terra**, São Paulo, 3 set. 2018. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/brasil/cidades/lembre-outros-incendios-em-museus,5cbac0aad618103def980671a830bb291ba2j1ok.html>. Acesso em: 22 set. 2021.

THE BRITISH MUSEUM. [History]. British Museum, [s.l.], 2021. Disponível em: <https://www.britishmuseum.org/about-us/british-museum-story/history>. Acesso em: 12 ago. 2021.

TOLENTINO, Átila Bezerra. Políticas públicas para museus: o suporte legal no ordenamento jurídico brasileiro. **Revista CPC**, São Paulo, n.4, p.72-86, maio/out. 2007.

TOSCANO, Arturo. O Estado Uruguaio e os Museus Públicos. *In.*: VASCONCELLOS, Camilo de Mello; FUNARI, Pedro Paulo; CARVALHO, Aline. **Museus e identidades na América Latina**. São Paulo: Annablume/Unicamp, 2015. p.85-100.

TRAMPE, Alan. Recuperando um tempo perdido. *In.*: NASCIMENTO JUNIOR, José do; TRAMPE, Alan; SANTOS, Paula Assunção dos. (Org.). **Mesa redonda sobre la 142 importancia y el desarrollo de los museos en el mundo contemporáneo**: Mesa Redonda de Santiago de Chile, 1972. Brasília: Ibram/MinC; Programa Ibermuseos, 2012.

TRIGUEIROS, F. dos Santos. **Museu e Educação**. Rio de Janeiro: Irmãos Pongetti Editores, 1958.

URUGUAI. **Lei nº 19.037 de 28 de dezembro de 2012**. Lei de Museus e Sistema Nacional. Uruguai: Presidência, 2012.

VARINE, Hugues de. **A Nova Museologia**: ficção ou realidade. Museologia Social. Porto Alegre: Unidade Editorial/Secretaria Municipal de Cultura, 2000.

VIDAL, Diana Gonçalves. **Museus Pedagógicos e Escolares: inovação pedagógica e cultura material escolar no Império brasileiro**. IX Congresso Iberoamericano de História da Educação, Petrópolis, 2009.

WU, Chin-Tao. **Privatização da cultura**: a intervenção corporativa nas artes desde os anos 80. São Paulo: Boitempo, 2006.

ZEN, A. M. D.; FONTANARI, L. S. da S. O Museu do Balseiro de Itá como patrimônio cultural de Santa Catarina. **Em Questão**, [S. l.], v. 25, n. 3, p. 348–372, 2019.

## FONTES PESQUISADAS

AGÊNCIA DA FOLHA. FHC e Jacques Chirac inauguram mostra de Monet no Rio. **Folha**, Rio de Janeiro, 11 mar. 1997. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fol/cult/cx017446.htm>. Acesso em: 20 jul. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 8124 de 17 de outubro de 2013**. Regulamenta a Lei que institui o Estatuto de Museus e a Lei que cria o Instituto Brasileiro de Museus – IBRAM. Brasília, DF: Presidência da República, 2013.

BRASIL. **Decreto nº 15.596, de 2 de agosto de 1922. Crêa o Museu Historico Nacional e aprova o seu regulamento. Rio de Janeiro: Presidência, 1922.**

BRASIL. **Decreto nº 21.129, de 7 de março de 1932**. Cria no Museu Histórico Nacional o "Curso de Museus". Rio de Janeiro: Chefe do Governo, 1932.

BRASIL. **Decreto nº 9.190, 1º/11/2017**. Regulamenta o disposto no art. 20 da Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998. Brasília, DF: Presidência da República, 2017.

BRASIL. **Decreto-lei nº 25, de 30 de novembro de 1937. Organiza a proteção do patrimônio histórico e artístico nacional**. O Presidente da República dos Estados Unidos do Brasil, usando da atribuição que lhe confere o art. 180 da Constituição. Rio de Janeiro: Presidência da República, 1937a.

BRASIL. **Decreto-lei nº. 8.534, de 02 de janeiro de 1946**. Passa à Diretoria do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional o Serviço do mesmo nome, criado pela Lei número 378, de 13 de janeiro de 1937, e dá outras providências. Rio de Janeiro: Presidência da República, 1946.

BRASIL. **Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009**. Institui o Estatuto de Museus e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2009a.

BRASIL. **Lei nº 11.906 de 20 de janeiro de 2009**. Regulamenta a Lei que institui o Estatuto de Museus e a Lei que cria o Instituto Brasileiro de Museus – IBR. Brasília, DF: Presidência da República, 2009b.

BRASIL. **Lei nº 12.343, de 2 de dezembro de 2010**. Institui o Plano Nacional de Cultura - PNC, cria o Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais - SNIIC e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2010.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF: Presidência da República, 2021.

BRASIL. **Lei nº 378, de 13 de fevereiro de 1937**. Dá nova organização ao Ministério da educação e Saúde Pública. Art. 46. Fica criado o Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, com a finalidade de promover, em todo o País e de modo permanente, o tombamento, a conservação, o enriquecimento e o conhecimento do patrimônio histórico e artístico nacional. Rio de Janeiro: Chefe de Governo, 1937b.

BRASIL. **Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998**. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1998.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Secretaria da Reforma do Estado Organizações sociais**. Brasília: Ministério da Administração e Reforma do Estado, 1997.

BRASIL. Ministério da Cultura, Instituto Brasileiro de Museus. [Relatório]. **4º Fórum Nacional de Museus. Direito à Memória, Direito a Museus**. Brasília DF: MinC; IBRAM, 2010.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Política Nacional de Cultura**. Brasília, DF: Departamento de Documentação e Divulgação, 1975.

BRASIL. **Portaria nº 422, de 30 de novembro DE 2017**. Dispõe sobre a Política Nacional de Educação Museal - PNEM e dá outras providências. Brasília, DF: presidência da República, 2017.

CALGARO, Fernanda. Ao assumir ministério, Juca Ferreira pede mais investimento em cultura. **G1**, São Paulo, 2015. Disponível em: <https://g1.globo.com/politica/noticia/2015/01/ao-assumir-ministerio-juca-ferreira-pede-mais-investimento-em-cultura.html>. Acesso em: 20 jul. 20120.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. Câmara rejeita MP que criava a Agência Brasileira de Museus. **Agência Câmara de Notícias**, Brasília, 12 dez. 2019. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/551766-camara-rejeita-mp-que-criava-a-agencia-brasileira-de-museus/>. Acesso em: 15 abr. 2020.

CASTRO, Fernanda. Um mês do incêndio do Museu Nacional: ele vive, nós lutamos. **Esquerda Online**, [s.l.], 2 nov. 2018. Disponível em: <https://esquerdaonline.com.br/2018/10/02/um-mes-do-incendio-do-museu-nacional-ele-vive-nos-lutamos/>. Acesso em: 14 jul. 2022.

COLIGAÇÃO LULA PRESIDENTE. **A imaginação a serviço do Brasil**. Programa de Políticas Públicas de Cultura. São Paulo: Coligação Lula presidente, 2017. Disponível em: <https://fpabramo.org.br/csbs/wp-content/uploads/sites/3/2017/04/01-aimaginacaoaservicodobrasil.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2020.

CPDOC. [Verbete]. Era Vargas. **Fundação Getúlio Vargas**, São Paulo, CPDOC, 2019. Disponível em: [https://cpdoc.fgv.br/producao/dossies/AEraVargas1/biografias/epitacio\\_pessoa](https://cpdoc.fgv.br/producao/dossies/AEraVargas1/biografias/epitacio_pessoa). Acesso em: 20 abr. 2020.

CPDOC. [Verbetes]. Francisco Correia Weffort. **Fundação Getúlio Vargas**, São Paulo, CPDOC, 2009. Disponível em: <http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-biografico/weffort-francisco>. Acesso em: 20 abr. 2020.

CPDOC. [Verbetes]. Nei Amintas de Barros Braga. **Fundação Getúlio Vargas**, São Paulo, CPDOC, 2014. Disponível em: <http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-biografico/nei-amintas-de-barros-braga>. Acesso em: 20 abr. 2020.

DIÁRIO DE NOTÍCIAS. Força motora do progresso. **Diário de notícia**, Rio Grande do Sul, 28 jun. 1969. Disponível em: [http://memoria.bn.br/DocReader/DocReader.aspx?bib=093726\\_04&pagfis=57858](http://memoria.bn.br/DocReader/DocReader.aspx?bib=093726_04&pagfis=57858). Acesso em: 20 abr. 2020.

DIÁRIO DE NOTÍCIAS. Reportagem “Vamos ter o Museu do Índio”. **Jornal Diário de Notícias**, Rio de Janeiro, 2. seção, 9 jan. 1953.

DIGITAL COLABORATIVO E INDEPENDENTE. Entregar museus a organizações sociais é uma saída para preservar patrimônio. **Digital colaborativo e independente**, [s.l.], 2018. Disponível em: <https://www.dci.com.br/colunistas/direto-de-brasilia/entregar-museus-a-organizac-es-sociais-e-saida-para-preservar-patrimonio-1.739776>. Acesso em: 10 nov. 2021.

ECOMUSEU. [Página principal]. Ecomuseu, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <http://www.ecomuseusantacruz.com.br/>. Acesso em: 10 ago. 2019.

EDITAL PRÊMIO ELISABETE ANDERLE, [S.l.], 2017. Disponível em: <https://elisabeteanderle.idcult.com.br/2017-2/>. Acesso em: 6 jun. 2021.

DÉCIA, Patrícia. Patrimônio histórico - Carta considera autoritárias e precipitadas as alterações feitas pelo ministro Weffort para a área Conselho repudia mudança no lphan. **Folha**, Uol, 30 jan. 1999. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/ilustrad/fq30019910.htm>. Acesso em: 20 abr. 2022.

FARAH, Tatiana. Veja 30 obras da exposição censurada no Santander Cultural (dentro do contexto) e tire suas próprias conclusões. **Buzzfeed**, [s.l.], 2017. Disponível em: <https://www.buzzfeed.com/br/tatianafarah/veja-30-obras-da-exposicao-censurada-no-santander-cultural>. Acesso em: 16 jul. 2020.

FOLHA DE SÃO PAULO. Álvaro Moisés assume o Audiovisual. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 29 jan. 1999. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/brasil/fc29019904.htm>. Acesso em: 16 jul. 2020.

FOLHA DE SÃO PAULO. Exposição de Salvador Dalí em São Paulo atrai 4.300 pessoas na abertura. **Folha de São Paulo**, São Paulo, n. 19, nov. 2014. Disponível em: <https://m.folha.uol.com.br/ilustrada/2014/10/1534911-mostra-de-dali-devera-atrair-pelo-menos-2400-pessoas-na-abertura.shtml> Acesso em: 16 jul. 2020.

FOLHA DE SÃO PAULO. Gil desaprova ajuda a filial de Guggenheim. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 2 fev. 2003. Disponível em:

<http://www.forumpermanente.org/imprensa/guggenheim/gil-desaprova-ajuda-a-filial-de-guggenheim>. Acesso em: 16 jul. 2020.

FOLHA DE SÃO PAULO. Relembre 10 casos de roubos de obras de arte no Brasil. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 3 mar. 2015. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/asmais/2015/03/1602329-relembre-10-casos-de-roubos-de-obras-de-arte-no-brasil.shtml>. Acesso em: 16 jul. 2020.

FOLHA ONLINE. Arquiteto do Guggenheim responde a críticas sobre filial no Rio. **Fórum permanente**, Rio de Janeiro, 3 fev. 2003. Disponível em: <http://www.forumpermanente.org/imprensa/guggenheim/arquiteto-do-guggenheim- responde-a-criticas-sobre-filial-no-rio>. Acesso em: 16 jul. 2020.

FOLHA PRESS. Artistas protestam em inauguração de museu com presença de Dilma. **Hoje em dia**, São Paulo, 21 nov. 2021. Disponível em: <https://www.hojeemdia.com.br/primeiro-plano/brasil/artistas-protestam-em-inaugura%C3%A7%C3%A3o-de-museu-com-presen%C3%A7a-de-dilma-1.113169>. Acesso em: 17 maio 2020.

FONTANARI, Lilian Santos da Silva. **Plano Museológico do Museu do Balseiro**. 2018-2022. Plano de Museu, [s.l.], 2018a.

FONTANARI, Lilian Santos da Silva. **Projeto Plano Museológico Museu do Balseiro**. [S.l.s.n.], 2017.

FONTANARI, Lilian Santos da Silva. **Relatório do projeto do Plano Museológico do Museu do Balseiro**. [S.l.s.n.], 2018b.

FÓRUM NACIONAL DE MUSEUS (FNM). Relatório 1º FNM (2004). **A imaginação museal: os caminhos da democracia** Relatório. Brasil: FNM, 2018.

FÓRUM NACIONAL DE MUSEUS. Ministério da Cultura, Instituto Brasileiro de Museus. **Direito à Memória, Direito a Museus**. [Relatório]. Brasília, DF: MinC/IBRAM, 2010.

IBERMUSEUS. Boas práticas do IBERMUSEUS. **Ibermuseum.com**, [s.l.], 2022. Disponível em: <http://www.ibermuseum.org/pt/recursos/boas-praticas/>. Acesso em: 17 maio 2022.

IBERMUSEUS. Boas práticas do IBERMUSEUS. Museu Quilombola da Picada. **Ibermuseum.com**, [s.l.], 7 fev. 2019. Disponível em: <http://www.ibermuseum.org/recursos/boas-praticas/museu-quilombola-da-picada/>. Acesso em: 17 maio 2020.

IBERMUSEUS. Declaração da cidade de Salvador. **Encontro Ibero-Americano de Museus 2007**. Salvador: Programa Ibermuseum, 2007.

IBERMUSEUS. Declaração de Barranquilla. **Encontro Ibero-Americano de Museus 2013**. Barranquilla, Colômbia: Programa Ibermuseum, 2013.

IBERMUSEUS. **Declaração de Caracas**. Venezuela: Programa Ibermuseum, 1992.

IBERMUSEUS. Declaração de Lisboa. **Encontro Ibero-Americano de Museus 2014**. Lisboa, Portugal: Programa Ibermuseus, 2014

IBERMUSEUS. Declaração de Montevideu. **Encontro Ibero-Americano de Museus 2012**. Montevideu, Uruguai: Programa Ibermuseus, 2012a.

IBERMUSEUS. **Declaração de Oaxtepec**. México: Programa Ibermuseus, 1984a.

IBERMUSEUS. **Declaração de Quebec**. Canada: Programa Ibermuseus, 1984b.

IBERMUSEUS. Declaração de Santiago do Chile. **Encontro Ibero-Americano de Museus 2009**. Santiago, Chile: Programa Ibermuseus, 2009.

IBERMUSEUS. Declaração de Toledo. **Encontro Ibero-Americano de Museus 2010**. Toledo, Espanha: Programa Ibermuseus, 2010.

IBERMUSEUS. Declaração do México. **Encontro Ibero-Americano de Museus 2011**. México: Programa Ibermuseus, 2011.

IBERMUSEUS. Declarações dos encontros ibero-americanos de museus. [Documento]. Brasil: Programa Ibermuseus, 2012b.

IBERMUSEUS. Encontros. Ibermuseus.com, [s.l.], 2019b. Disponível em: <http://www.iber museos.org/pt/sobre/encontros/>. Acesso em:

IBERMUSEUS. **Mesa redonda de Santiago do Chile**. Chile: Ibermuseus, 1972.

IBROSS. “Entregar museus a organizações sociais é a saída”, diz DCI. Ibross.com, [s.l.], 14 set. 2018. Disponível em: <https://www.ibross.org.br/entregar-museus-a-organizacoes-sociais-e-a-saida-diz-dci/>. Acesso em: 14 jul. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS (IBRAM). [Página principal]. **Museus.gov**, São Paulo, 2017. Disponível em: <spe://www.museus.gov.br/>. Acesso em: 10 jun. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS (IBRAM). Aconteceu: Ibram promove 1º webinar de fiscalização museal. **Gov.com**, 27 NOV. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/museus/pt-br/assuntos/noticias/aconteceu-ibram-promove-1o-webinario-de-fiscalizacao-museal>. Acesso em: 20 jun. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS (IBRAM). **Caderno da Política Nacional de Educação Museal**. Brasília, DF: IBRAM, 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS (IBRAM). Chamada Pública para Diretor do Museu da Abolição. **Ibram**, [s.l.] 9 set. 2013. Disponível em: <https://antigo.museus.gov.br/chamada-publica-museu-da-abolicao/>. Acesso em: 20 jun. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS (IBRAM). Conexão Ibram. **IBRAM**, [s.l.], 2015. Disponível em: <http://conexoesibram.museus.gov.br>. Acesso em: 22 mar. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS (IBRAM). Ministério da Cultura. **Plano Nacional Setorial de Museus - 2010/2020**. Brasília, DF: MinC/Ibram, 2010b.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS (IBRAM). Ministério da Cultura. **Política nacional de museus: relatório de gestão 2003-2006**. Brasília: MinC/IPHAN/DEMU, 2006.

MUSEU ARTE DO RIO. Planejamento estratégico museu de arte do rio. **Museu arte do rio.com**, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <https://www.museudeartedorio.org.br/pt-br/gestao/planejamento-estrategico>. Acesso em: 2 nov. 2018.

MUSEU ARTE DO RIO. **Relatório de gestão de 2013**. Rio de Janeiro: Museu arte do Rio, 2013.

MUSEU ARTE DO RIO. **Relatório de gestão de 2017**. Rio de Janeiro: Museu arte do Rio, 2017.

IPHAN. Centro Nacional de Folclore e Cultura Popular (CNFCP). **IPHAN**, [s.l.], 2014. Disponível em: <http://portal.iphan.gov.br/pagina/detalhes/400>. Acesso em: 20 jun. 2022.

IPHAN. Detalhes. Aloísio Magalhães. **IPHAN**, [s.l.], 2016. Disponível em: <http://portal.iphan.gov.br/noticias/detalhes/3216/aloisio-magalhaes>. Acesso em: 20 jun. 2022.

JORNAL DO BRASIL. Ações da cultura. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, p. b5, 11 maio 2004.

JORNAL DO BRASIL. Impressões de Monet. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro. notícias, 2 mar. 1997.

JORNAL DO BRASIL. Museus fecham no Rio. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 11 jul. 1991.

JORNAL DO BRASIL. Táticas de sobrevivência. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, p. b5, 19 abr. 1996.

JORNAL DO COMÉRCIO, **Reportagem: "Furtado propõe lei Sarney para amparar museus"**, 1988, p. 5.

MUSEU CASA DE PORTINARI. Regimento interno. **Governo do Estado de São Paulo**, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://www.museucasadeportinari.org.br/institucional/gestao-e-equipe/>. Acesso em: 10 set. 2021.

MUSEU DA LINGUA PORTUGUESA. Institucional. Informações. **Museu da língua portuguesa**, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://www.museudalinguaportuguesa.org.br/mlp/o-museu/>. Acesso em: 10 jun. 2022.

MUSEU DAS MISSÕES. **Plano Museológico Museu das Missões**. Rio Grande do Sul: MinC/IBRAM, 2011.

MUSEU DE ARTE DO RIO. Estatuto Odeon. **Museu de arte**, Rio de Janeiro, 2016b. Disponível em: [https://museudeartedorio.org.br/wp-content/uploads/2019/08/estatuto\\_odeon\\_-\\_2017\\_-\\_registrado\\_em\\_bh.pdf](https://museudeartedorio.org.br/wp-content/uploads/2019/08/estatuto_odeon_-_2017_-_registrado_em_bh.pdf). Acesso em: 10 set. 2021.

MUSEU DE ARTE DO RIO. Plano de trabalho do segundo contrato de gestão assinado em 24/04/2017. **Museu de arte**, Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: [https://museudeartedorio.org.br/wp-content/uploads/2019/08/plano\\_de\\_trabalho.pdf](https://museudeartedorio.org.br/wp-content/uploads/2019/08/plano_de_trabalho.pdf). Acesso em: 10 set. 2021.

MUSEU DE ARTE DO RIO. Portal transparência. **Museu de arte**, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://museudeartedorio.org.br/gestao/transparencia/>. Acesso em: 10 set. 2021.

MUSEU DE ARTE DO RIO. Publicações de mídia. **Museu de arte do Rio.com**, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <http://museudeartedorio.org.br/midia/publicacoes/>. Acesso em: 10 set. 2021.

MUSEU DE ARTE DO RIO. Regimento interno. **Museu de arte**, Rio de Janeiro, 2016a. Disponível em: [https://museudeartedorio.org.br/wp-content/uploads/2019/08/regimento\\_interno.pdf](https://museudeartedorio.org.br/wp-content/uploads/2019/08/regimento_interno.pdf). Acesso em: 10 set. 2021.

MUSEU DE ARTE DO RIO. Termo de contrato de gestão. **Museu de arte**, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: [https://museudeartedorio.org.br/wp-content/uploads/2019/08/contrato\\_de\\_gestao\\_mar.pdf](https://museudeartedorio.org.br/wp-content/uploads/2019/08/contrato_de_gestao_mar.pdf). Acesso em: 10 set. 2021.

MUSEU DE ARTE DO RIO. **Planejamento estratégico**, Rio de Janeiro, 2012.

MUSEU DO CAFÉ. Institucional. **Museu do Café**, São Paulo, 2022. Disponível em: <http://www.museudocafe.org.br/institucional/organizacao-social/>. Acesso em: 5 jun. 2022.

MUSEU DO FUTEBOL. Institucional. Informações. **Museu do futebol**, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://museudofutebol.org.br/idbrasil/>. Acesso em: 5 jun. 2022.

MUSEU HISTÓRICO E PEDAGÓGICO ÍNDIA VANUÍRE. [página principal]. **Governo do Estado de São Paulo**, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://museuindiavanuire.org.br/>. Acesso em: 5 jun. 2022.

MUSEUS.GOV. Ibdermuseus libera recursos para recuperação do Museu das Missões. **Museu.gov**. Brasília, DF, 2 jun. 2020. Disponível em: <https://www.museus.gov.br/ibermuseus-libera-recursos-para-recuperacao-do-museu-das-missoes>. Acesso em: 10 jun. 2021.

MUSEUS.GOV. Nota publicada sobre danos ao museu das missões provada por temporal na região. **Museu.gov**. Brasília, DF, 2021. Disponível em: <https://www.museus.gov.br/nota-publica-sobre-danos-ao-museu-das-missoes-provoados-por-temporal-na-regiao/>. Acesso em: 10 jun. 2021.



NADDEO, André. Rio: Dilma inaugura museu sob protestos e lembra época da ditadura. Terra, São Paulo, 1 mar. 2013. Disponível em: <https://www.terra.com.br/diversao/arte-e-cultura/rio-dilma-inaugura-museu-sob-protestos-e-lembra-epoca-da-ditadura,c36285443782d310VgnVCM3000009acceb0aRCRD.html>. Acesso em: 5 jun. 2022.

ODEN. POLÍTICA DE GESTÃO DE CARGOS E SALÁRIOS INSTITUTO ODEON. **Museu de arte do Rio**, Rio de Janeiro, ago. 2019. Disponível em: [https://museudeartedorio.org.br/wp-content/uploads/2019/08/programa\\_de\\_cargos\\_e\\_salarios\\_-\\_final.pdf](https://museudeartedorio.org.br/wp-content/uploads/2019/08/programa_de_cargos_e_salarios_-_final.pdf). Acesso em: 5 jun. 2022.

ODEON. Instituto Odeon. Institucional. Página de informações. **Instituto Odeon**, São Paulo, 2022. Disponível em: <http://institutoodeon.org.br/>. Acesso em: 5 jun. 2022.

ODEON. Regulamento de compras. **Museu de arte do Rio**, Rio de Janeiro, ago. 2012. Disponível em: [https://museudeartedorio.org.br/wp-content/uploads/2019/08/regulamento\\_de\\_compras\\_e\\_contratacoes.pdf](https://museudeartedorio.org.br/wp-content/uploads/2019/08/regulamento_de_compras_e_contratacoes.pdf). Acesso em: 5 jun. 2022.

OEI. **Carta cultural ibero-americana**. Montevideu: 2006

O FLUMINENSE. Bases da Política de Museus. **Jornal O Fluminense**, Rio de Janeiro, p. 5, 17 maio 2003.

O FLUMINENSE. Cultura vai incentivar criação de museus. **Jornal O Fluminense**, Rio de Janeiro, p. 2, 25 ago. 2011.

O GLOBO. Acervo Claude Monet, vida e obra. **O globo**, São Paulo, 2004. Disponível em: <https://acervo.oglobo.globo.com/incoming/claude-monet-vida-obra-20575411>. Acesso em: 20 jun. 2020.

O GLOBO. CCBB do Rio exhibe 'Picasso e a Modernidade Espanhola. Reportagem. **O Globo**, São Paulo, 24 jun. 2015.

PACHECO, Anelise. Os museus do extremo Ocidente. Coluna Opinião. **Jornal do Brasil**, [s.l.], p. 9, 12 nov. 1997.

PAMPLONA, Nicola. Diretor do Museu de Arte do Rio deixa posto com críticas à prefeitura. **Revista Fórum**, 1 jan. 2019a. Disponível em: <http://www.forumpermanente.org/imprensa/museu-de-arte-do-rio-mar/diretor-do-museu-de-arte-do-rio-deixa-posto-com-criticas-a-prefeitura>. Acesso em: 20 abr. 2020.

PAMPLONA, Nicola. Diretor do Museu de Arte do Rio deixa posto com críticas à prefeitura. **Uol**, [s.l.], 3 nov. 2019b. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2019/11/diretor-do-museu-de-arte-do-rio-deixa-posto-com-criticas-a-prefeitura.shtml>. Acesso em: 20 abr. 2020.

PASSARINHO, Natália. Museu Nacional: os alertas ignorados que anunciavam tragédia”. **BBCNews**, [s.l.], 3 set. 2018. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-45398964>. Acesso em: 14 jul. 2022.

**RIO GRANDE DO SUL. DECRETO Nº 5.895, DE 18 DE SETEMBRO DE 2006 D.O.U. de 15.9.2006.** Dá nova redação ao art. 3º do Decreto no 2.536, de 6 de abril de 1998, que dispõe sobre a concessão do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social a que se refere o inciso IV do art. 18 da Lei no 8.742, de 7 de dezembro de 1993. Rio Grande do Sul: Assembleia Legislativa, 2006.

RIO GRANDE DO SUL. **Decreto-lei nº 2.077, de 8 de março de 1940.** Cria, em São Miguel, Município de Santo Ângelo, Estado do Rio Grande do Sul, o Museu das Missões. Rio Grande do Sul: Assembleia Legislativa, 1940.

**RIO GRANDE DO SUL.** Lei nº 5.136 de 22/10/2008. Rio grande do Sul: Assembleia Legislativa, 2008.

RIO GRANDE DO SUL. **Portaria SEDAC n.º 99/2015.** Rio Grande do Sul:Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Sul, 2015.

SPHAN. Boletim. **MEC/FNpM.** Brasília, DF: SPHAN, n. 42,1988.

SPHAN. Boletim. **MÊS SET./OUT.** Brasília, DF: SPHAN, n. 20,1982.

VITAL, Danilo. STJ absolve Cesar Maia e Fundação Guggenheim de ilícitos ao planejar museu. **Conjur.com**, [s.l.], 2021. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2021-ago-17/stj-absolve-cesar-maia-museu-guggenheim-rj>. Acesso em: 10 jun. 2022.

### APÊNDICE A - ENCONTROS IBERO-AMERICANOS (2007-2014)

Encontro	Tema	País	Período
I Encontro Ibero-Americano de Museus	“A declaração da cidade de Salvador”	Salvador - Brasil.	De 26 a 28/06/2007
II Encontro Ibero-Americano de Museus	“Museus como agentes de transformação social e desenvolvimento”.	Florianópolis-Brasil.	De 08 a 10/07/2008
III Encontro Ibero-Americano de Museus	“Museus em um contexto de crise”.	Santiago - Chile.	De 02 a 04/09/2009
IV Encontro Ibero-Americano de Museus	“A institucionalização das políticas públicas na área de museus nos países da Ibero-América”	Toledo- Espanha.	De 24 a 26/05/2010
V Encontro Ibero-Americano de Museus	“Preservação do patrimônio Museológico, Repatriação de bens e Cooperação Internacional”.	México – DF-México.	De 08 a 10/06/2011
VI Encontro Ibero-Americano de Museus	“Museu: território de conflitos? Olhares a 40 anos da mesa redonda de Santiago do Chile”.	Montevideu-Uruguai.	De 22 a 24/10/2012
VII Encontro Ibero-Americano de Museus	“Memórias e mudança social”.	Barranquilla-Colômbia.	De 28 a 30/10/2013
VIII Encontro Ibero-Americano de Museus	“Caminhos de futuro para os museus ibero-americanos: tendências e desafios na diversidade”.	Lisboa- Portugal.	De 13 a 15/10/2014

Fonte: Produzido pela autora

**APÊNDICE B - REPRESENTANTES DOS ENCONTROS IBERO-AMERICANOS  
(2007-2014)**

<b>Encontro</b>	<b>Brasil</b>
I Encontro Ibero-Americano de Museus (2007)	<b>José do Nascimento Júnior</b> Diretor do departamento de Museus e Centros Culturais- DEMU/IPHAN
II Encontro Ibero-Americano de Museus (2008)	<b>José do Nascimento Júnior</b> Diretor do departamento de Museus e Centros Culturais- DEMU/IPHAN
III Encontro Ibero-Americano de Museus (2009)	<b>José do Nascimento Júnior</b> Instituto Brasileiro de Museus Ministério da Cultura
IV Encontro Ibero-Americano de Museus (2010)	<b>José do Nascimento Júnior</b> Instituto Brasileiro de Museus Ministério da Cultura
V Encontro Ibero-Americano de Museus (2011)	<b>José do Nascimento Júnior</b> Presidente do Instituto Brasileiro de Museus y del Comité Intergubernamental del Programa IBERMUSEOS MinC
VI Encontro Ibero-Americano de Museus (2012)	<b>José do Nascimento Júnior</b> Presidente do Instituto Brasileiro de Museus y del Comité Intergubernamental del Programa IBERMUSEOS
VII Encontro Ibero-Americano de Museus (2013)	<b>Angelo Oswaldo de Araujo Santos</b> Presidente do Comitê Intergovernamental do Programa IBERMUSEOS e do Instituto Brasileiro de Museus Ministério da Cultura
VIII Encontro Ibero-Americano de Museus (2014)	<b>Angelo Oswaldo de Araujo Santos</b> Presidente do Comitê Intergovernamental do Programa IBERMUSEOS e do Instituto Brasileiro de Museus Ministério da Cultura

Fonte: Produzido pela autora

## APÊNDICE C - LEGISLAÇÕES

<b>Legislação Federal para as Organizações Sociais</b>	
Lei nº. 9.637, 15 de maio de 1998.	Dispôs sobre a qualificação de entidades, como organizações sociais, e a criação do <i>Programa Nacional de Publicização</i> .
Decreto nº 9.190, 1º/11/2017.	Regulamentou o <i>Programa Nacional de Publicização</i> e estabeleceu as diretrizes e os critérios para a qualificação de Organizações Sociais.
<b>Legislação Municipal do Rio de Janeiro para as Organizações Sociais</b>	
Lei nº 5026, de 19 de maio de 2009.	Dispõe sobre a qualificação de entidades como Organizações Sociais e dá outras providências.
Decreto Lei nº 30780 de 02 de junho de 2009.	Regulamenta a Lei Municipal nº 5026/ 2009, que dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais e dá outras providências.
<b>Legislação para os museus</b>	
Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009	Instituiu o Estatuto de Museus.
Decreto nº 8.124, de 17 de outubro de 2013	Regulamentou os dispositivos do Estatuto de Museus.

Fonte: Elaboração da autora

## APÊNDICE D - INSTRUMENTO LEGAL

<b>INSTRUMENTO LEGAL</b>	
<b>ORGANIZAÇÕES SOCIAIS</b>	<b>MUSEUS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrato de Gestão:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de Trabalho</li> <li>- Metas</li> <li>- Indicadores</li> </ul> </li> <li>- Regimento interno</li> <li>- Estatuto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regimento Interno</li> <li>- Plano Museológico</li> <li>- Plano Anual de Atividades: ações, metas, recursos orçamentários e financeiros, recursos humanos e ações de capacitação.</li> </ul>

Fonte: Elaboração da autora

### APÊNDICE E – SEMANA DE MUSEUS

Semana de Museus/ Ano	Tema
2003 DEMU/IPHAN	1ª Semana de Museus - Museus e amigos
2004 DEMU/IPHAN	2ª Semana de Museus - Museus e patrimônio imaterial
2005 DEMU/IPHAN	3ª Semana de Museus - Museus: pontes entre culturas
2006 DEMU/IPHAN	4ª Semana de Museus - Museus e Público Jovem
2007 DEMU/IPHAN	5ª Semana de Museus - Museus e Patrimônio Universal – Somos todos Universais
2008 DEMU/IPHAN	6ª Semana de Museus - Museus como agentes de mudança social e desenvolvimento
2009 IBRAM	7ª Semana de Museus - Museus e turismo viaje no tempo
2010 IBRAM	8ª Semana de Museus - Museus para a harmonia social
2011 IBRAM	9ª Semana de Museus - Museu e memória
2012 IBRAM	10ª Semana de Museus - Museus em um mundo em transformações: novos desafios, novas inspirações.
2013 IBRAM	11ª Semana de Museus - Museus (memória + criatividade) = mudança social
2014 IBRAM	12ª Semana de Museus - Museus – coleções criam conexões
2015 IBRAM	13ª Semana de Museus - Museus para uma sociedade sustentável
2016 IBRAM	14ª Semana de Museus - Museus e paisagens culturais
2017 IBRAM	15ª Semana de Museus - Museus e histórias controversas: dizer o indizível em museus
2018 IBRAM	16ª Semana de Museus - Museus hiperconectados: novas abordagens, novos públicos
2019 IBRAM	17ª Semana de Museus - Museus como Núcleos Culturais: O futuro das tradições
2020 IBRAM	18ª Semana de Museus - Museus para a Igualdade: diversidade e inclusão
2021 IBRAM	19ª Semana de Museus - O futuro dos museus: recuperar e reimaginar

Fonte: Produzido pela autora (2021)

### APÊNDICE F – PRIMAVERA DOS MUSEUS

Ano	Tema	Nº de Instituições participantes
2007	1ª Primavera dos Museus - Meio Ambiente, Memória e Vida	300
2008	2ª Primavera dos Museus - Museus e o Diálogo Intercultural	234
2009	3ª Primavera dos Museus - Museus e Direitos Humanos	324
2010	4ª Primavera dos Museus - Museus e Redes Sociais	276
2011	5ª Primavera dos Museus - Museus, Mulheres e Memórias	574
2012	6ª Primavera dos Museus - A Função Social dos Museus	803
2013	7ª Primavera dos Museus - Museus, memória e cultura afrobrasileira	884
2014	8ª Primavera dos Museus - Museus Criativos	761
2015	9ª Primavera dos Museus - Museus e Memórias Indígenas	809





Fonte: IBRAM (2016)




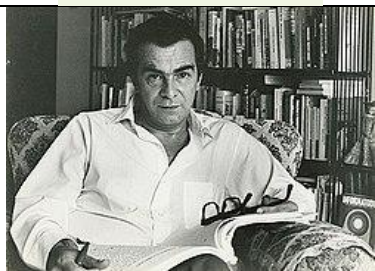




**APÊNDICE G - RELAÇÃO DOS MINISTROS / SECRETÁRIOS DA CULTURA  
(1930-2016)**

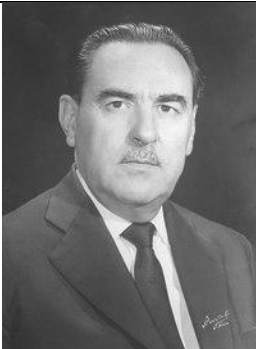



<b>BRASIL (1930-2016)</b>			
<b>Ministros da Cultura/ Secretário da Cultura</b>	<b>Período</b>	<b>Governo</b>	<b>Foto</b>
<p>Gustavo Capanema</p> <p>Ministério da educação e Saúde Pública</p> <p>Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - SPHAN</p>	<p>10/11/1937 a 30/10/1945</p>	<p>Primeiro Governo Vargas (1930-1945)</p>	
<p>Raul Leitão da Cunha</p> <p>Ministério da educação e Saúde Pública</p> <p>Departamento do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - Dphan</p>	<p>30/10/1945 a 31/01/1946</p>	<p>Governo de Eurico Gaspar Dutra (1946-1951)</p> <p>Governo José Linhares (1945-1946)</p>	
<p>Ernesto de Sousa Campos</p> <p>Ministério da educação e Saúde Pública</p> <p>Departamento do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - Dphan</p>	<p>31/01/1946 a 06/12/1946</p>	<p>Governo de Eurico Gaspar Dutra (1946-1951)</p>	




<p>Clemente Mariani Bittencourt</p> <p>Ministério da educação e Saúde Pública</p> <p>Departamento do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - Dphan</p>	<p>06/12/1946 a 15/05/1950</p>	<p>Governo de Eurico Gaspar Dutra (1946-1951)</p>	
<p>Eduardo Rios Filho (Interino)</p> <p>Ministério da educação e Saúde Pública</p> <p>Departamento do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - Dphan</p>	<p>15/05/1950 a 04/08/1950</p>	<p>Governo de Eurico Gaspar Dutra (1946-1951)</p>	
<p>Pedro Calmon</p> <p>Ministério da educação e Saúde Pública</p> <p>Departamento do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - Dphan</p>	<p>04/08/1950 a 31/01/1951</p>	<p>Governo de Eurico Gaspar Dutra (1946-1951)</p>	
<p>Ernesto Simões Filho</p> <p>Ministério da educação e Saúde Pública</p> <p>Departamento do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - Dphan</p>	<p>31/01/1951 a 25/05/1953</p>	<p>Segundo Governo Vargas (1951-1954)</p>	





<p>Péricles Madureira de Pinho (interino)</p> <p>Ministério da educação e Saúde Pública</p> <p>Departamento do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - Dphan</p>	<p>26/05/1953 a 24/06/1953</p>	<p>Segundo Governo Vargas (1951-1954)</p>	
<p>Antônio Balbino de Carvalho Filho</p> <p>Ministério da Educação e Cultura</p> <p>Departamento do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - Dphan</p>	<p>25/06/1953 a 02/07/1954</p>	<p>Segundo Governo Vargas (1951-1954)</p>	
<p>Edgar Rego Santos</p> <p>Ministério da Educação e Cultura</p> <p>Departamento do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - Dphan</p>	<p>06/07/1954 a 24/08/1954 a 02/09/1954</p>	<p>Segundo Governo Vargas (1951-1954)</p>	
<p>Clóvis Salgado da Gama</p> <p>Ministério da Educação e Cultura</p> <p>Departamento do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - Dphan</p>	<p>31/01/1956 até 30/04/1956</p> <p>04/11/1956 até 18/06/1959</p>	<p>Governo Juscelino Kubitschek (1956 - 1961)</p>	

<p>Ministério da Educação e Cultura</p> <p>Pedro Calmon</p> <p>Departamento do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - Dphan</p>	<p>18/06/1959 a 16/06/1960</p>	<p>Governo Juscelino Kubitschek (1956 - 1961)</p>	
<p>Ministério da Educação e Cultura</p> <p>Pedro Paulo Penido</p> <p>Departamento do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - Dphan</p>	<p>07/07/1960 até 17/10/1960</p>	<p>Governo Juscelino Kubitschek (1956 - 1961)</p>	
<p>Ministério da Educação e Cultura</p> <p>Clóvis Salgado da Gama</p> <p>Departamento do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - Dphan</p>	<p>18/10/1960 até 31/01/1961</p>	<p>Governo Juscelino Kubitschek (1956 - 1961)</p>	
<p>Ministério da Educação e Cultura</p> <p>Brígido Fernandes Tinoco</p> <p>Departamento do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - Dphan</p>	<p>31/01/1961 até 25/08/1961</p>	<p>Governo Jânio Quadros (1961)</p>	

<p>Ministério da Educação e Cultura</p> <p>Roberto Tavares de Lira</p> <p>Departamento do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - Dphan</p>	<p>12/07/62 a 14/09/62</p>	<p>Governo João Goulart (1961-1964)</p>	
<p>Ministério da Educação e Cultura</p> <p>Darcy Ribeiro</p> <p>Departamento do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - Dphan</p>	<p>08/1962 a 01/1963</p>	<p>Governo João Goulart (1961-1964)</p>	
<p>Ministério da Educação e Cultura</p> <p>Teotônio Monteiro de Barros</p> <p>Departamento do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - Dphan</p>	<p>24/01/1963 a 18/06/1963</p>	<p>Governo João Goulart (1961-1964)</p>	
<p>Ministério da Educação e Cultura</p> <p>Paulo de Tarso Santos</p> <p>Departamento do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - Dphan</p>	<p>18/06/1963 a 21/10/1963</p>	<p>Governo João Goulart (1961-1964)</p>	
<p>Ministério da Educação e Cultura</p> <p>Júlio Furquim Sambaqui</p> <p>Departamento do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - Dphan</p>	<p>21/10/1963 a 31/03/1964</p>	<p>Governo João Goulart (1961-1964)</p>	
<p>Ministério da Educação e Cultura</p> <p>Luís Antônio da Gama e Silva</p> <p>Departamento do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - Dphan</p>	<p>06/04/1964 a 15/04/1964</p>	<p>Período Militar (1964-1985)</p> <p>Governo de Ranieri Mazzilli (1964)</p>	



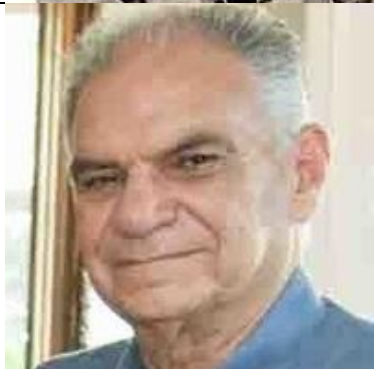
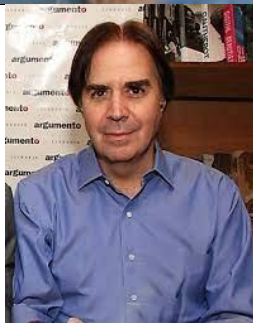

<p>Ministério da Educação e Cultura</p> <p>Flávio Suplicy de Lacerda</p> <p>Departamento do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - Dphan</p>	<p>15/04/1964 a 10/01/1966</p>	<p>Período Militar (1964-1985)</p> <p>Governo Castelo Branco (1964 -1967)</p>	
<p>Ministério da Educação e Cultura</p> <p>Pedro Aleixo</p> <p>Departamento do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - Dphan</p>	<p>10/01/1966 a 30/06/1966</p>	<p>Período Militar (1964-1985)</p> <p>Governo Castelo Branco (1964-1967)</p>	
<p>Ministério da Educação e Cultura</p> <p>Raymundo Augusto de Castro Moniz de Aragão</p> <p>Departamento do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - Dphan</p>	<p>30/06/1966 a 04/10/1966</p>	<p>Período Militar (1964-1985)</p> <p>Governo Castelo Branco (1964-1967)</p>	
<p>Ministério da Educação e Cultura</p> <p>Paulo de Tarso de Moraes Dutra</p> <p>Departamento do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - Dphan</p>	<p>15 /03/1967 a 30/10/1969</p>	<p>Período Militar (1964-1985)</p> <p>Governo Castelo Branco (1964-1967)</p>	

<p>Ministério da Educação e Cultura</p> <p>Jarbas Passarinho</p> <p>Departamento de Assuntos Culturais</p> <p>Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - IPHAN</p>	<p>03/11/1969 a 15/03/1974</p>	<p>Período Militar (1964-1985)</p> <p>Emilio Garrastazu Medici</p> <p>(1969 -1974)</p>	
<p>Ministério da Educação e Cultura</p> <p>Ney Braga</p> <p>Departamento de Assuntos Culturais</p> <p>Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - IPHAN</p>	<p>15/09/1974 a 30/05/1978</p>	<p>Período Militar (1965-1985)</p> <p>Ernesto Geisel (1974-1978)</p>	
<p>Ministério da Educação e Cultura</p> <p>Euro Brandão</p> <p>Departamento de Assuntos Culturais</p> <p>Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - IPHAN</p>	<p>30/05/1978 a 14/03/1979</p>	<p>Militar (1965-1985)</p> <p>Ernesto Geisel (1974-1978)</p>	
<p>Ministério da Educação e Cultura</p> <p>Eduardo Portella</p> <p>Departamento de Assuntos Culturais</p> <p>Substituída pela Secretaria de Assuntos Culturais</p> <p>Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - IPHAN</p>	<p>15/03/1979 a 26/11/1980</p>	<p>Período Militar (1965-1985)</p> <p>João Figueiredo (1979-1985)</p>	

<p>Ministério da Educação e Cultura</p> <p>Rubem Carlos Ludwig</p> <p>1981 - Criação da Secretaria da Cultura (SEC) do MEC</p> <p>Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - IPHAN</p>	<p>27/11/1980 a 24/08/1982</p>	<p>Período Militar (1965-1985) João Figueiredo (1979-1985)</p>	 <p><small>General Ludwig (dir) despacha com Figueiredo (Foto Roberto Stucker/EBN)</small></p>
<p>Ministério da Educação e Cultura</p> <p>Esther de Figueiredo Ferraz</p> <p>Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - IPHAN</p>	<p>24/08/1982 a 15/03/1985</p>	<p>Período Militar (1965-1985) João Figueiredo (1979-1985)</p>	
<p>José Aparecido de Oliveira</p> <p>1985 - Extinção da SEC Criação do Ministério da Cultura (MinC)</p> <p>SPHAN</p>	<p>15/03/1985 a 19/05/1985</p>	<p>Governo Sarney (1985-1990)</p>	
<p>Alúcio Pimenta</p> <p>Ministério da Cultura</p> <p>SPHAN</p>	<p>30/05/1985 a 13/02/1986</p>	<p>Governo Sarney (1985-1990)</p>	



<p>Celso Monteiro Furtado</p> <p>Ministério da Cultura</p> <p>SPHAN</p>	<p>14/02/1986 a 28/07/1988</p>	<p>Governo Sarney (1985-1990)</p>	
<p>Hugo Napoleão do Rego Neto</p> <p>Ministério da Cultura</p> <p>SPHAN</p>	<p>28/07/1988 a 19/09/1988</p>	<p>Governo Sarney (1985-1990)</p>	
<p>José Aparecido de Oliveira</p> <p>Ministério da Cultura</p> <p>SPHAN</p>	<p>19/09/1988 a 14/03/1990</p>	<p>Governo Sarney (1985-1990)</p>	
<p>Ipojuca Pontes</p> <p>Extinção do MinC e Criação da Secretaria da Cultura</p> <p>Instituto Brasileiro do Patrimônio Cultural - IBPC</p>	<p>14/03/1990 a 10/03/1991</p>	<p>Governo Collor de Mello (1990- 1992)</p>	

<p>Sérgio Paulo Rouanet</p> <p>Secretaria da Cultura</p> <p>Instituto Brasileiro do Patrimônio Cultural - IBPC</p>	<p>10/03/1991 a 02/10/1992</p>	<p>Governo Collor de Mello (1990-1992)</p>	
<p>Antônio Houaiss</p> <p>Secretaria da Cultura</p> <p>Instituto Brasileiro do Patrimônio Cultural - IBPC</p>	<p>02/10/1992 a 01/09/1993</p>	<p>Itamar Franco (1992-1994)</p>	
<p>Jerônimo Moscardo</p> <p>Recriação do Ministério da Cultura</p> <p>Instituto Brasileiro do Patrimônio Cultural - IBPC</p>	<p>01/09/1993 a 09/12/1993</p>	<p>Itamar Franco (1992-1994)</p>	
<p>Luiz Roberto Nascimento Silva</p> <p>Ministério da Cultura</p> <p>IPHAN</p>	<p>15/12/1993 a 31/12/1994</p>	<p>Itamar Franco (1992-1994)</p>	
<p>Francisco Weffort</p> <p>Ministério da Cultura</p> <p>IPHAN</p> <p>Secretaria de Patrimônio, Museus e Artes Plásticas.</p>	<p>01/01/1995 até 31/12/2002</p>	<p>Governo FHC (1995-2002)</p>	

<p>Ministério da Cultura</p> <p>Gilberto Gil (2003-2008)</p> <p>- DEMU/IPHAN - José Nascimento Junior</p>	<p>01/01/2003 até 30/07/2008</p>	<p>Governo Lula (2003-2010)</p>	
<p>Ministério da Cultura</p> <p>Juca Ferreira (2008-2010)</p> <p>- DEMU/IPHAN - José Nascimento Junior -IBRAM - José Nascimento Junior</p>	<p>30/07/2008 até 31/12/2010</p>	<p>Governo Lula (2003-2010)</p>	
<p>Ministério da Cultura</p> <p>Ana Buarque de Hollanda (2011- até setembro de 2012);</p> <p>IBRAM - José Nascimento Junior</p>	<p>11/01/2011 até 11/12/2012</p>	<p>Governo Dilma Rousseff (2011-2016)</p>	
<p>Ministério da Cultura</p> <p>Marta Suplicy (setembro de 2012 até novembro de 2014)</p> <p>Angelo Oswaldo de Araújo Santos - IBRAM</p>	<p>13/09/2012 até 11/11/2014</p>	<p>Governo Dilma Rousseff (2011-2016)</p>	
<p>Ministério da Cultura</p> <p>Ana Cristina da Cunha Wanzeler interina (novembro de 2014 a janeiro de 2015).</p> <p>Angelo Oswaldo de Araújo Santos - IBRAM</p>	<p>11/11/2014 até 1º/01/2015</p>	<p>Governo Dilma Rousseff (2011-2016)</p>	
<p>Ministério da Cultura</p> <p>Juca Ferreira (janeiro 2015 a maio de 2016)</p> <p>Carlos Roberto Ferreira Brandão IBRAM</p>	<p>1º/01/ 2015 até 12/05/ 2016</p>	<p>Dilma Rousseff (2011-2016)</p>	

## ANEXO A – ESTATUTO DO PROGRAMA IBERMUSEUS

### ESTATUTO DO PROGRAMA IBERMUSEUS<sup>1</sup>

O Sr. José do Nascimento Junior, representante do Brasil, a Sra. Nivia Palma Manríquez, representante do Chile, a Sra. María Victoria de Robayo em representação do Ministério da Cultura da Colômbia, o Sr. Santiago Palomero, representante da Espanha, a Sra. Mónica Delgado de Loaiza, representante do Equador, a Sra. Magdalena Zavala, representante do México, a Sra. Ana Maria Conde Vitores, representante da República Dominicana, o Sr. Alejandro Giménez, representante do Uruguai, o Sr. Enrique Vargas Flores, Subdiretor da Divisão de Assuntos Culturais da Secretaria Geral Ibero-Americana – SEGIB, a Sra. Ivana de Siqueira, Diretora do Escritório da Organização dos Estados Ibero-Americanos para Educação, Ciência e Cultura – OEI no Brasil e a Sra. Irene Aláez Vasconcellos, representante da Agência Espanhola de Cooperação Internacional e Desenvolvimento – AECID, reunidos na cidade do Rio de Janeiro, nos dias 14, 15 e 16 de abril de 2009, e a Sra. María de las Nieves Arias Incollá, representante de Argentina e o Sr. Manuel Bairrão Oleiro, representante do Instituto dos Museus e Conservação de Portugal, impossibilitados de participar da Reunião, em cumprimento ao mandato da XVIII Cúpula de Chefes de Estado e de Governos Iberoamericano, e

#### Considerando:

1. A relevância dos valores e princípios enunciados na Convenção sobre a Proteção e Promoção da Diversidade das Expressões Culturais (UNESCO, 2005) para a orientação de políticas públicas no campo do patrimônio cultural, da memória social e dos museus, e também na Convenção para a Salvaguarda do Patrimônio Imaterial (UNESCO, 2003);
2. As referências dispostas na Carta Cultural Ibero-americana (2006), que reconhece a Ibero-américa como um complexo sistema composto por um patrimônio cultural tangível e intangível comum, diverso e excepcional, cuja promoção e proteção são indispensáveis;
3. A contribuição e a vigência da Declaração da Mesa Redonda de Santiago do Chile, de 1972, para os museus da Ibero-américa, como pauta para o desenvolvimento de uma nova perspectiva museológica que evidencia o papel social dos museus;
4. A contribuição dos documentos resultantes das diversas reuniões de trabalho realizadas durante as últimas décadas no âmbito da museologia na Iberoamérica;
5. A contribuição dos processos e sistemas democráticos para o desenvolvimento social, político e cultural, a ampliação da acessibilidade, a salvaguarda dos direitos de representação nas instituições culturais, o aperfeiçoamento da gestão cultural e a garantia da liberdade de criação e expressão dos indivíduos e grupos sociais e o gozo e o desfrute da cultura;
6. A importância estratégica do intercâmbio cultural entre os países ibero-americanos, especialmente no campo dos museus e da museologia;
7. Os museus como instituições dinâmicas, vivas e de encontro intercultural, como lugares que trabalham com o poder da memória, como instâncias relevantes para o desenvolvimento das funções educativa e formativa, como ferramentas adequadas para estimular o respeito à diversidade cultural e natural e valorizar os laços de coesão social das comunidades ibero-americanas e sua relação com o meio ambiente;

<sup>1</sup> Documento anexo à Ata 02 da Reunião do Conselho Intergovernamental do Programa Ibero-museus, realizada no Rio de Janeiro, Brasil, nos dias 14, 15 e 16 de abril de 2009.

*(Handwritten signatures and initials in blue ink on the right margin of the page)*



**CAPÍTULO I**  
**Da Definição do Programa Ibermuseum**

**Artigo 1.** Os representantes dos Estados ou Instituições de natureza pública responsáveis pelo setor museológico dos países ibero-americanos, em conformidade com o disposto na Declaração de Salvador, ditam o presente regulamento com o objetivo de estabelecer as normas e procedimentos para o funcionamento do **Programa Ibermuseum**.

**Artigo 2.** O **Programa Ibermuseum** é uma instância de fomento e articulação de políticas museológicas para a iberoamérica. Tem o objetivo de criar mecanismos multilaterais de cooperação e desenvolvimento de ações conjuntas no domínio dos museus e da museologia dos países iberoamericanos, além de reforçar o relacionamento entre as instituições, públicas e privadas de profissionais do setor museológico iberoamericano, promovendo a proteção e a gestão do patrimônio e a troca de experiências práticas e do conhecimento produzido.

**CAPÍTULO II**  
**Da Estrutura Organizacional do Programa Ibermuseum**

**Artigo 3.** O **Programa Ibermuseum** será de responsabilidade do Conselho Intergovernamental. A estrutura organizativa do Programa está constituída pelo Conselho Intergovernamental e a Unidade Técnica.

O Conselho Intergovernamental, quando considerar necessário, poderá constituir um Comitê Executivo para auxiliar no desenvolvimento do Programa.

**Artigo 4.** Do Conselho Intergovernamental do Programa Ibermuseum:

O Conselho Intergovernamental será integrado pelas autoridades representantes dos países que tenham aportado recursos na Conta Ibermuseum. As decisões serão tomadas por maioria constituída por 2/3 (dois terços) dos votos emitidos, dispondo cada país de tão somente um voto.

O Conselho Intergovernamental será a autoridade máxima do Programa Ibermuseum e se reunirá pelo menos uma vez por ano.

A Secretaria Geral Iberoamericana (SEGIB) e a Organização dos Estados Iberoamericanos para a Educação, a Ciência e a Cultura (OEI) participam do Conselho Intergovernamental.

O Conselho terá as seguintes funções:

1. Designar o/a Coordenador(a) da Unidade Técnica do Programa Ibermuseum, assim como definir as funções competentes a este órgão;
2. Elaborar, aprovar e avaliar o Programa de Trabalho do Programa Ibermuseum e dar seguimento às suas ações;
3. Aprovar o montante mínimo dos aportes e a distribuição dos recursos da Conta Ibermuseum;
4. Aprovar as atas e prestações de conta do ano-exercício anterior e o orçamento correspondente ao próximo exercício;
5. Ordenar auditorias;
6. Estabelecer ações julgadas pertinentes para a consecução dos objetivos da Iniciativa.

*1. Alcalá*

*8*

*S. P.*

*→*

*→*

*Monrabal*

*→*

*Co  
unidade*

As instituições Iberoamericanas, públicas ou privadas que aportem pelo menos a metade da contribuição poderão participar das reuniões do Conselho Intergovernamental na condição de observadores.

O Coordenador da Unidade Técnica assistirá as reuniões do Conselho Intergovernamental com direito a voz, mas sem direito a voto.

**Artigo 5. Da Unidade Técnica do Programa Iberoamuseus:**

O Conselho Intergovernamental designará o Coordenador da Unidade Técnica do Programa Iberoamuseus, que terá a responsabilidade da execução do Programa de Trabalho e seus desdobramentos, devendo cumprir as funções que lhe forem atribuídas pelo Conselho.

**CAPÍTULO III  
Dos Integrantes do Programa Iberoamuseus**

**Artigo 6.** Poderão participar do Programa Iberoamuseus todos os países iberoamericanos, assim como outros que venham a firmar convênios de cooperação, aportando recursos na Conta Iberoamuseus.

A participação de todos os membros deverá estar de acordo com as condições estabelecidas pelo Conselho Intergovernamental.

**CAPÍTULO IV  
Da Vigência do Programa Iberoamuseus**

**Artigo 7.** A vigência do Programa Iberoamuseus será de três anos, conforme o estabelecido no documento de formulação do Programa.

O Conselho Intergovernamental avaliará no final deste período seu desenvolvimento, o cumprimento das metas e o alcance dos objetivos propostos e seus correspondentes indicadores de gestão.

**CAPÍTULO V  
Da Gestão e Dos Recursos do Programa Iberoamuseus**

**Artigo 8.** Será aberta Conta onde serão depositados os aportes de todos os países e instituições participantes. O Conselho Intergovernamental determinará os procedimentos administrativos correspondentes. Os juros e atualizações monetárias desta Conta, bem como as recuperações de créditos de fomento serão revertidos para a Conta do Programa.

**Artigo 9.** Os recursos da Conta se destinarão ao Programa de Trabalho estabelecido pelo Conselho Intergovernamental e para custear os gastos de funcionamento da Unidade Técnica do Programa.

**Artigo 10.** Os aportes relativos aos países e instituições serão regulamentados por decisão do Conselho Intergovernamental.

Rio Janeiro, 16 de abril de 2009:

*Handwritten signatures and notes on the right margin:*  
 - Top: "I. Cecily" with a signature.  
 - Middle: A large, stylized signature in blue ink.  
 - Below that: A signature in black ink.  
 - Further down: A signature in black ink.  
 - Bottom: A signature in black ink that reads "Manuel B.".  
 - At the very bottom: A signature in black ink that reads "Miguel".

ARGENTINA

---

 María de las Nieves Arias Incollá

Diretora Nacional de Patrimônio e Museus

CHILE

---

 Nivia Palma Márquez

Diretora da Direção de Bibliotecas, Arquivos e Museus - DIBAM

EQUADOR

---

 Mónica Delgado de Loaliza

Cônsul Ad-honorem do Equador no Rio de Janeiro

MÉXICO

---

 Magdalena Zavala

Coordenadora Nacional de Artes Plásticas - Instituto Nacional de Bellas Artes - INBA

REPÚBLICA DOMINICANA

---

 Ana Maria Conde Vitores

Diretora Geral de MuseUs / Rede Nacional de Museus

SECRETARIA GERAL IBEROAMERICANA - SEGIB

---

 Enrique Vargas Flores

Subdiretor - Divisão de Assuntos Culturais

AGÊNCIA ESPANHOLA DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

---

 Irene Aláez Vasconcellos

Direção de Relações Culturais e Científicas

BRASIL

---

 José do Nascimento Júnior
Diretor do Departamento de Museus e Centros Culturais  
COLÔMBIA

---

 María Victoria de Robayo

Diretora do Museu Nacional da Colômbia

ESPAÑA

---

 Santiago Palomero

Subdiretor Geral de Museus do Ministério da Cultura

PORTUGAL

---

 Manuel Bairrão Oleiro

Diretor do Instituto dos Museus e da Conservação

URUGUAI

---

 Alejandro Jiménez
Coordenadora de Museus - Direção Nacional de Cultura  
ORGANIZAÇÃO DE ESTADOS IBEROAMERICANOS - OEI

---

 Ivana de Siqueira

Diretora do Escritório da OEI no Brasil



## ANEXO B – CARTA DE RIO GRANDE



### **Documento de encerramento do 8º Fórum Estadual de Museus, promovido pelo Sistema Estadual de Museus do Rio Grande do Sul em 2002**

#### **Por uma política pública de inclusão social e democrática para construção da memória nacional e preservação do patrimônio cultural brasileiro.**

Na expectativa de renovação dos governos estaduais e federal, em momento eleitoral tão importante, abre-se a perspectiva do debate sobre a implantação de políticas culturais amplas em todo o país, que possibilitem discutir o setor museológico. Nossas instituições de memória, que deveriam ocupar papel estratégico nas políticas culturais, têm buscado garantir a conservação do patrimônio cultural nacional, mesmo sem políticas definidas, sobrevivendo com seus próprios meios ou com os poucos recursos destinados pelo setor público.

Compreendemos que é urgente a implementação de uma política de preservação do patrimônio cultural que valorize a cultura nacional e promova a percepção das diversas identidades culturais existentes no país. Consideramos que os bens e manifestações culturais são suportes fundamentais da memória social e que, portanto, as políticas públicas de preservação devem ser pensadas a partir da ótica da inclusão social, da construção da cidadania, da garantia do acesso aos bens culturais, do conhecimento da própria trajetória histórica, do

reconhecimento da diversidade cultural e das múltiplas identidades sociais que formam a nacionalidade brasileira.

Neste sentido durante a assembléia do dia 18 de maio (Dia Internacional dos Museus), no encerramento do 8º Fórum Estadual de Museus (realizado de 13 a 18 de maio de 2002), na cidade de Rio Grande, Rio Grande do Sul, foi aprovada, por todos os cerca de 200 participantes com representações de 12 estados - entidades em nível nacional, estadual e municipal, trabalhadores de museus, representantes de instituições museológicas, técnicos da área do patrimônio e estudantes - a **Carta de Rio Grande**, documento que visa propor aos candidatos a governador dos diversos estados e aos candidatos a presidente a necessária implantação de uma política para o setor museológico e de patrimônio cultural em níveis estaduais e federal:

### **1. Princípios Orientadores para uma Política Nacional de Patrimônio Cultural e Museus**

1.1 Estabelecimento de políticas na área de patrimônio cultural e museus que visem à democratização do acesso aos bens culturais nacionais e estaduais, buscando a consolidação das políticas públicas no resgate da memória e das identidades locais;

1.2 Valorização do patrimônio cultural sob a guarda dos museus, compreendendo que estes tem valor estratégico nacional na afirmação das diversas identidades regionais;

1.3 Respeito a diversidade cultural do povo brasileiro frente aos processos de homogeneização decorrentes da globalização;

1.4 Ampliação e garantia do acesso público ao patrimônio cultural nacional, regional e municipal frente a subordinação das políticas públicas, às exigências de auto-sustentabilidade do patrimônio cultural e aos processos de apropriação privada das referências da cultura nacional;

1.5 Reconhecimento dos direitos das comunidade organizadas de participar, em conjunto com os técnicos de patrimônio, dos processos de tombamento (discussão, aplicação, fiscalização) e definição do patrimônio a ser preservado.

### **2. Políticas de Gestão e Organização do Setor Museológico**

2.1 Política de reestruturação do setor com a retomada do Sistema Nacional de Museus e dos respectivos Sistemas Estaduais;

2.2 Revitalização do Programa Nacional de Museus;

2.3 Criação de uma legislação que oriente a atuação dos museus em todo o país;

2.4 Criação do Cadastro Nacional dos Museus, visando registrar a realidade das mais de 2.000 instituições existentes no país;

2.5 Integração de todas as instâncias governamentais à gestão do patrimônio cultural, que passariam a ter responsabilidades pela preservação de nossos bens culturais.

### **3. Políticas de Democratização e Acesso aos Bens Culturais**

3.1 Criação de políticas de apoio a informatização dos museus brasileiros;

3.2 Apoio ao processo de digitalização de informações de caráter científico e museológico existentes nos museus brasileiros;

3.3 Apoio a criação de redes virtuais de informação entre os museus brasileiros, a fim de facilitar a pesquisa, o desenvolvimento dos profissionais de museus e democratizar o acesso ao conhecimento.

### **4. Políticas de Financiamento e Fomento aos Museus Nacionais e Estaduais**

4.1 Criação do Fundo de Apoio ao Patrimônio Cultural e museus em nível federal e nos estados;

4.2 Criação de programas de Qualificação de Museus junto ao CNPq e CAPES e Fundação de Amparo à Pesquisa nos estados;

4.3 Criação de políticas de apoio e difusão da produção intelectual e científica dos museus nacionais e estaduais, bem como de seus acervos;

4.4 Estabelecimento de parcerias entre as diversas esferas de poder público e iniciativa privada, possuidores de bens culturais, com base em critérios técnicos relativos à preservação do patrimônio cultural;

### **5. Política de Capacitação e Formação**

5.1 Criação de Programas de Capacitação para técnicos do setor, com a ampliação da oferta de cursos de graduação, pós-graduação, oficinas e cursos de aperfeiçoamento nas diversas áreas de atuação dos museus;

5.2 Inclusão da Educação Patrimonial nos currículos escolares;

5.3 Apoio a realização de seminários e congressos para divulgação da produção científica e de outros fóruns de discussão;

5.4 Criação de políticas de apoio à publicação da produção intelectual e científica e à difusão da produção editorial na área da museologia.

### **6. Políticas de Aquisição e Gerenciamento de Acervos e Bens Culturais**

6.1 Criação de políticas de aquisição, documentação, pesquisa e conservação dos acervos nos níveis estaduais e nacional;

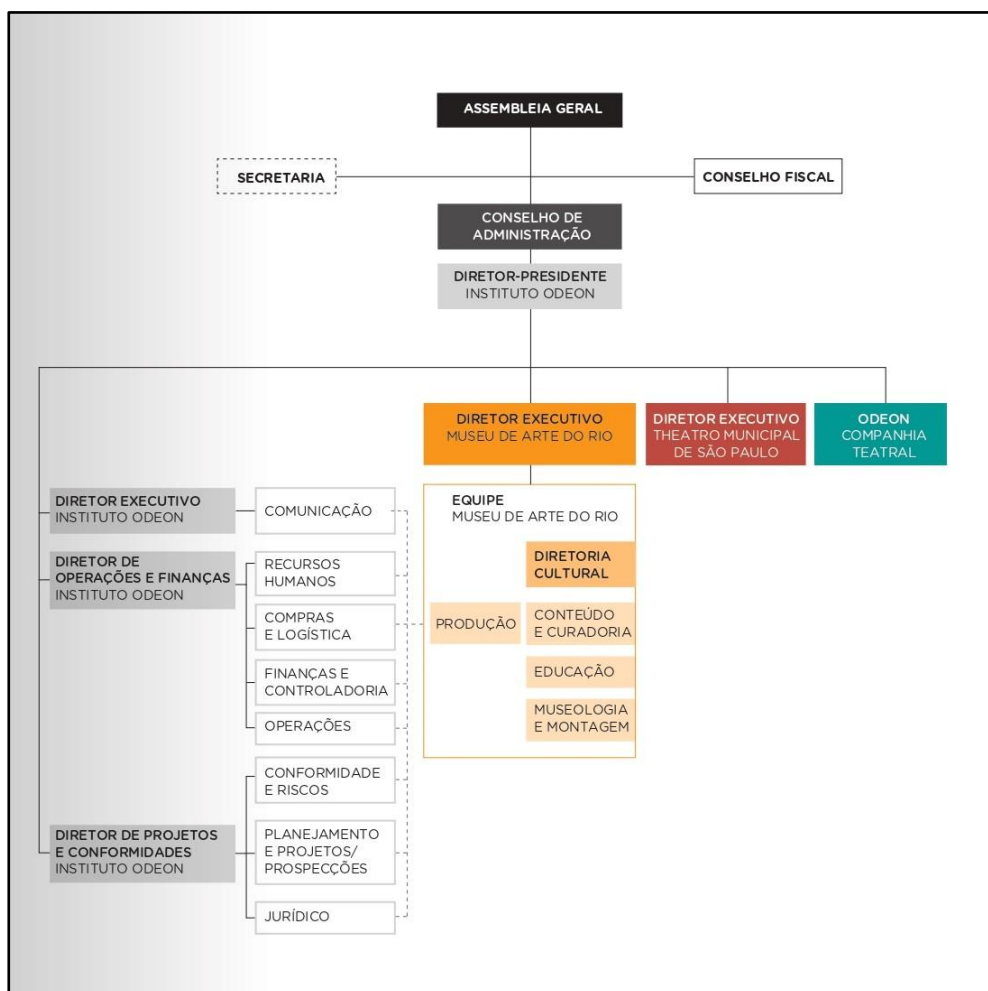
6.2 Regulamentação do uso do espaço público a fim de melhor ser utilizado pela iniciativa privada;

6.3 Estabelecimento de política de regramento em relação a comercialização dos acervos e coleções privadas de forma a impedir as transferências ou vendas destes que já pertencem a história de uma comunidade.

### Notas

- [1] Documento publicado no Relatório de Gestão do Sistema Estadual de Museus/RS. Estado da Participação Popular . Período de 1999 a 2002, pg. 14.

## ANEXO C – GOVERNANÇA DO MAR



Fonte: Relatório de Gestão MAR (2017)

## ANEXO D – MODELO DE QUESTIONÁRIO DE CADASTRAMENTO

# Questionário de cadastro

edição 2009



Os museus ocupam no mundo contemporâneo um lugar de notável centralidade. Trata-se de um fenômeno mundial. É possível supor que uma sociedade se revele através dos seus museus. Neste sentido, estas instituições poderiam ser consideradas microcosmos sociais. O conhecimento desses universos, portanto, reveste-se de grande importância científica, social, cultural e econômica.

É com base nesses pressupostos que o Departamento de Museus e Centros Culturais do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, em parceria com o Ministério da Cultura da Espanha, por intermédio da Organização dos Estados Ibero-Americanos, construiu o projeto do Cadastro Nacional de Museus. Seu objetivo principal é conhecer e mapear a diversidade museal brasileira.

O Cadastro Nacional de Museus deve ser compreendido não como uma ação pontual e sim como um processo contínuo e dinâmico de construção, que possibilitará o conhecimento do número de instituições museológicas no país, dado atualmente impreciso. Além disto, pretendemos, com as descrições de suas características, atividades e serviços, contribuir de forma efetiva para o diagnóstico do setor museológico, para o planejamento de ações de políticas públicas de cultura e para o desenvolvimento de diferentes linhas de pesquisa.

O Departamento de Museus e Centros Culturais identifica no êxito desse projeto uma importante ferramenta de ressignificação de nossa realidade cultural. Torna-se imprescindível, para o sucesso de nossa empreitada, a contribuição decidida dos trabalhadores de museus, os principais personagens de todo este processo. Contamos com a sua participação!

O Cadastro Nacional de Museus foi desenvolvido com o objetivo de ser um instrumento de fácil utilização. É composto por um **manual explicativo** com informações e exemplos de todos os itens do **questionário** que deve ser preenchido pelo museu. Após responder todas as questões, o museu deve enviar para o seguinte endereço eletrônico: [cadastro.demu@iphan.gov.br](mailto:cadastro.demu@iphan.gov.br).

## definição de museu

“O museu é uma instituição com personalidade jurídica própria ou vinculada a outra instituição com personalidade jurídica, aberta ao público, a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento e que apresenta as seguintes características:

I - o trabalho permanente com o patrimônio cultural, em suas diversas manifestações;

II - a presença de acervos e exposições colocados a serviço da sociedade com o objetivo de propiciar a ampliação do campo de possibilidades de construção identitária, a percepção crítica da realidade, a produção de conhecimentos e oportunidades de lazer;

III - A utilização do patrimônio cultural como recurso educacional, turístico e de inclusão social;

IV - a vocação para a comunicação, a exposição, a documentação, a investigação, a interpretação e a preservação de bens culturais em suas diversas manifestações;

V - a democratização do acesso, uso e produção de bens culturais para a promoção da dignidade da pessoa humana;

VI - a constituição de espaços democráticos e diversificados de relação e mediação cultural, sejam eles físicos ou virtuais.

Sendo assim, são considerados museus, independentemente de sua denominação, as instituições ou processos museológicos que apresentem as características acima indicadas e cumpram as funções museológicas.”

**Departamento de Museus e Centros Culturais  
IPHAN/MinC – outubro/2005**



## Orientações gerais

1. As informações prestadas pelo museu são registradas em uma base de dados denominada “CONHEÇA OS MUSEUS BRASILEIROS” disponível para consulta no site do Sistema Brasileiro de Museus ( [www.museus.gov.br](http://www.museus.gov.br)).

2. As informações referentes aos itens V - SEGURANÇA E CONTROLE PATRIMONIAL e VIII - ORÇAMENTO, por questões de segurança, não são disponibilizadas ao público. Estes dados são utilizados em conjunto, para fins estatísticos, sem a identificação individual de suas fontes.

Exemplos:

### SEGURANÇA PATRIMONIAL

- 40% dos museus brasileiros possuem equipamentos de segurança eletrônica;
- 75% dos museus brasileiros possuem equipe de vigilantes terceirizada.

### ORÇAMENTO

- 87% dos museus brasileiros possuem verba própria;
  - 15% dos museus brasileiros possuem verba acima de R\$ 800.000,00.
3. Os conteúdos da base de dados são exclusivamente gerenciados pelo Departamento de Museus e Centros Culturais do IPHAN/MinC e pelo museu, que é responsável pelas informações prestadas.
4. Algumas das informações prestadas no questionário serão utilizadas na publicação de Guias de Museus, páginas eletrônicas, anuário estatístico e outros serviços de informação a serem produzidos pelo Departamento de Museus e Centros Culturais. Para ilustração destes produtos serão utilizadas imagens que caracterizem os museus. Sendo assim, solicitamos que os museus enviem de 03 a 08 imagens privilegiando a fachada do museu, acervo, exposição, atividades que são periodicamente promovidas, serviços etc.

**Informações para o preenchimento do questionário:**

1. Deve-se evitar deixar campos em branco no preenchimento do questionário. Quando o museu não possuir um dado solicitado, grafar com NP (Não Possui).
2. No preenchimento do campo DATA, deve-se sempre registrar o dia (com dois dígitos), o mês (com dois dígitos) e o ano (com quatro dígitos):

Exemplo: [02/10/2005]

3. Não utilizar fonte em caixa alta para o preenchimento do questionário. Utilizar letras maiúsculas e minúsculas.
4. Este questionário possui um item denominado IX - Observações Gerais, para que o museu possa registrar qualquer outra informação complementar que considerar importante.

**I - DADOS INSTITUCIONAIS**

---

## Identificação

1.1 Nome do Museu:

1.2 Sigla:

1.3 Missão ( máximo de 10 linhas):

1.4 Endereço completo:

1.5 Bairro:

1.6 Cidade:

1.7 UF:

1.8 CEP:

1.9 Caixa postal:

1.10 Telefones: [ ] [ ] [ ] [ ]  
DDD Telefone geral \_\_\_\_\_1.11 FAX: [ ] [ ]  
DDD

1.12 Site:

[\_\_\_\_\_]

1.13 Correio eletrônico:

[\_\_\_\_\_]

1.14 Diretor:

[\_\_\_\_\_]

1.15 Responsável pelo preenchimento do formulário:

[\_\_\_\_\_  
—]

Nome

[\_\_\_\_\_] [ ] [ ] [ ] [ ]  
Cargo DDD Telefone Celular[\_\_\_\_\_  
—]

Correio eletrônico

## Características Gerais da Instituição

1.16 Ato de criação:

1.17 Ano de criação:

1.18 Ano de abertura ao público:

1.19 Histórico do Museu ( máximo de 30 linhas):

1.20 Personalidade jurídica própria ou unidade subordinada?

1.21 O museu possui entidade mantenedora? (Entidade mantenedora é a instituição responsável pela manutenção financeira do espaço físico, pelos serviços de apoio e pelo funcionamento da entidade)

Sim

Não

1.22 Ato e ano de incorporação:

1.23 Natureza administrativa:

Pública:

Federal

Estadual

Municipal

Privada:

Associação

Empresa

Fundação

OSCIP

Sociedade

Mista

[\_\_\_\_\_]

Especifique

Outras [\_\_\_\_\_]

Especifique

1.24 O museu possui regimento interno?  Sim  Não

1.25 O museu possui plano museológico?  Sim  Não

1.26 O museu possui associação de amigos ou qualquer outra instituição de apoio?

Sim

Não

[\_\_\_\_\_]

Ato de criação

[\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_]

Data de criação

[ \_\_\_\_\_ ]  
**Nome da Associação de Amigos ou Instituição de Apoio**

[ \_\_\_\_\_ ]  
**Diretor**

[ \_\_\_\_\_ ]  
**Endereço completo**

[ ] [ ] [ \_\_\_\_\_ ]  
**DDD Telefone Correio eletrônico**

## II - ACERVO

---

### 2.1 Número total de bens culturais que compõe o acervo:

[ \_\_\_\_\_ ]

O número total de bens culturais é: [ \_\_\_\_\_ ] aproximado [ \_\_\_\_\_ ]  
 exato

### 2.2 Tipologia do acervo

- Antropologia e Etnografia** [ \_\_\_\_\_ ] bens culturais ( responder em números, baseando-se no total informado na questão 2.1)
- Arqueologia** [ \_\_\_\_\_ ] bens culturais ( responder em números, baseando-se no total informado na questão 2.1)
- Artes Visuais** [ \_\_\_\_\_ ] bens culturais ( responder em números, baseando-se no total informado na questão 2.1)
- Ciências Naturais e História Natural** [ \_\_\_\_\_ ] bens culturais ( responder em números, baseando-se no total informado na questão 2.1)
- Ciência e Tecnologia** [ \_\_\_\_\_ ] bens culturais ( responder em números, baseando-se no total informado na questão 2.1)
- História** [ \_\_\_\_\_ ] bens culturais ( responder em números, baseando-se no total informado na questão 2.1)
- Imagem e Som** [ \_\_\_\_\_ ] bens culturais ( responder em números, baseando-se no total informado na questão 2.1)
- Virtual** [ \_\_\_\_\_ ] bens culturais ( responder em números, baseando-se no total informado na questão 2.1)

## Outros

Biblioteconômico  bens culturais ( responder em números, baseando-se no total informado na questão 2.1)

Documental  bens culturais ( responder em números, baseando-se no total informado na questão 2.1)

## Arquivístico

Responder em números ou em metros lineares  nº de bens culturais ou  metros lineares

\_\_\_\_\_  nº de bens culturais ou  metros lineares

Especifique

\_\_\_\_\_  nº de bens culturais ou  metros lineares

Especifique

\_\_\_\_\_  nº de bens culturais ou  metros lineares

Especifique

2.3 O acervo é registrado/documentado?  Sim  Não

Livro de registro possuindo um total de \_\_\_\_\_ bens culturais registrados.

Ficha de catalogação/registro possuindo um total de \_\_\_\_\_ bens culturais catalogados.

Documentação fotográfica possuindo um total de \_\_\_\_\_ bens culturais fotografados.

Software/Programa informatizado, possuindo um total de \_\_\_\_\_ bens culturais inseridos.

\_\_\_\_\_

Especifique o nome do Software/Programa informatizado. Ex. MicroIstis ou MySql ou Donato

2.4 O museu possui acervo tombado?  Sim  Não

(O tombamento é um ato administrativo realizado pelo Poder Público com o objetivo de preservar, por intermédio da aplicação de legislação específica, bens de valor histórico, cultural, arquitetônico, ambiental e também de valor afetivo para a população, impedindo que venham a ser destruídos ou descaracterizados. O tombamento pode ser feito pela União, por intermédio do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional ou pelos governos estaduais e municipais).

INSTÂNCIA PÚBLICA	NÚMERO de BENS CULTURAIS
Federal:	

<b>Estadual:</b>	
<b>Municipal:</b>	

**2.5 Histórico da formação do acervo (máximo de 30 linhas):**

**III - ACESSO AO PÚBLICO**

**3.1 Museu virtual: acesso mensal ao site (somente para museus virtuais):** [\_\_\_\_\_]

**3.2 Abertura ao público:**

[\_\_] Aberto

[\_\_] Fechado [\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_] [\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_]
  
 Data do fechamento Data prevista para a abertura

[\_\_\_\_\_]
  
 Especificar o motivo do fechamento

[\_\_] Em Implantação [\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_]
  
 Data prevista para abertura do museu

**3.3 Dias de abertura ao público (marque com um x os dias de abertura ao público):**

	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo
<b>Dias de abertura público</b>							

**3.4 Dias de fechamento para o público:**

- [ ] 1º de janeiro, Confraternização Universal (feriado nacional)
- [ ] Carnaval – fechado no sábado
- [ ] Carnaval – fechado no domingo
- [ ] Carnaval – fechado na segunda-feira
- [ ] Carnaval – fechado na terça-feira
- [ ] Carnaval – fechado na quarta-feira
- [ ] Sexta-feira da paixão
- [ ] Sábado de Aleluia
- [ ] Domingo de Páscoa
- [ ] 21 de abril, Tiradentes (feriado nacional)
- [ ] 1º de maio, Dia do Trabalho (feriado nacional)
- [ ] Corpus Christi
- [ ] 07 de setembro, Independência do Brasil (feriado nacional)

- 12 de outubro, Nossa Senhora Aparecida (feriado nacional)  
 28 de outubro, Dia do Servidor Público  
 02 de novembro, Finados (feriado nacional)  
 15 de novembro, Proclamação da República (feriado nacional)  
 25 de dezembro, Natal (feriado nacional)  
 31 de dezembro, Ano Novo

Feriados declarados em lei estadual ou municipal (informar abaixo):

Dia / Mês	Feriado (especificar)
___/___	_____
___/___	_____
___/___	_____
___/___	_____

### 3.5 Horário de **abertura e fechamento** ao público:

		Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo
Horário	Abertura/ Fechamento							

3.6 Para visitação do público em geral é necessário agendamento prévio? (Esta questão não se refere a grupos)  Sim  Não

3.7 O ingresso ao museu é cobrado?  Sim  Não

Em caso positivo, indique o(s) valor(es) cobrado(s): \_\_\_\_\_

3.8 O museu possui infra-estrutura para recebimento de turistas estrangeiros?

Sim  Não

Sinalização visual em outros idiomas. Especifique:

\_\_\_\_\_

Etiquetas de objetos/ textos explicativos em outros idiomas. Especifique:

\_\_\_\_\_

Publicações em outros idiomas. Especifique: \_\_\_\_\_

Outros. Qual(is)? \_\_\_\_\_

3.9 Existe pesquisa de público no museu?  Sim  Regular  Ocasional

Não



## 3.10 Quadro demonstrativo de público

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>PÚBLICO GERAL:</b>								
Somente público geral:	7.151	8.485	7.396	8.860	10.374	12.283	11.320	11.955
<b>GRUPOS ESCOLARES:</b>								
Ensino fundamental e Ensino médio	16.337	14.867	13.515	15.127	21.632	10.801	10.953	
Ensino superior	202	197	429	80	165	83	124	
<b>TOTAL</b> (público geral + grupos escolares)	23.690	23.549	21.340	24.067	32.171	23.167	22.397	

## IV - CARACTERIZAÇÃO FÍSICA DO MUSEU

## 4.1 Área do museu:

total (m<sup>2</sup>): \_\_\_\_\_edificada (m<sup>2</sup>): \_\_\_\_\_ livre (m<sup>2</sup>): \_\_\_\_\_

## 4.2 Núcleos (edificações) ocupados pelo museu: \_\_\_\_\_ núcleos (edificações)

Descrição dos núcleos (edificações):

## 4.3 A edificação do núcleo principal do museu é:

 Própria       Alugada       Empréstimo/Comodato

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_]

Especifique a natureza do convênio, tempo de duração e se possível instrumento legal do Empréstimo/Comodato

## 4.4 Existe algum núcleo do museu tombado? (O tombamento é um ato administrativo realizado pelo Poder Público com o objetivo de preservar, por intermédio da aplicação de legislação



[_____]	[_____] m <sup>2</sup>
[_____]	[_____] m <sup>2</sup>
[_____]	[_____] m <sup>2</sup>
[_____]	[_____] m <sup>2</sup>
[_____]	[_____] m <sup>2</sup>

**4.7** Indique as instalações existentes no museu:

bebedouro

estacionamento

lanchonete/Restaurante

livraria

loja

sanitários

telefone Público

outros. Qual? \_\_\_\_\_

**4.8** Indique as instalações destinadas aos portadores de necessidades especiais:

vagas exclusivas em estacionamento

elevador com cabine e porta de entrada acessíveis para pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida

rampa de acesso

sanitários adaptados com equipamentos e acessórios próprios

sinalização em braile

textos/ etiquetas em braile com informações sobre os objetos em exposição

Outros:

[\_\_\_\_\_]

**4.9** Histórico do território ocupado pelo museu (máximo de 30 linhas):

**V - SEGURANÇA E CONTROLE PATRIMONIAL**

---

5.1 O museu possui planos de segurança e de emergência?  Sim  Não

plano de segurança contra furto e roubo

plano de combate a incêndio

plano de retirada de pessoas

plano de retirada de obras

plano contra pânico

Outros:

5.2 O museu possui saídas de emergência?  Sim  Não

5.3 O museu adota medidas preventivas contra incêndio?  Sim  Não

treinamento periódico dos profissionais que trabalham no museu

brigada contra incêndio (funcionários responsáveis pelo combate de focos de incêndio)

revisão periódica dos extintores de incêndio

revisão periódica da rede elétrica do museu

Outros: Qual? \_\_\_\_\_

5.4 o museu dispõe de equipamentos de detecção e combate a incêndio?  Sim

Não

extintores

hidrante/ mangueira

porta corta-fogo

detectores

sprinklers

Outros:

\_\_\_\_\_

5.5 O museu possui vigilantes?  Sim  Não

equipe própria  equipe terceirizada  equipe própria e terceirizada

5.6 O museu dispõe de equipamentos eletrônicos de segurança?  Sim  Não

Quadro de equipamentos eletrônicos de segurança:

AMBIENTE	Alarmes	Câmeras	Sensores	Outros equipamentos
<b>ÁREAS DE EXPOSIÇÃO/ ACONDICIONAMENTO DE ACERVO</b>				
exposição de longa duração				
exposição de curta duração				
reserva Técnica				
arquivo				
biblioteca				
laboratório de restauração				
<b>ÁREAS ADMINISTRATIVAS</b>				
(direção, secretaria, salas de trabalho, copa, cozinha etc.)				
<b>ÁREAS EXTERNAS</b>				
(jardins, pátios, estacionamento etc.)				

5.7 O museu possui equipamentos de conservação/ controle das condições ambientais e climáticas nos espaços de exposição e acondicionamento de acervo?  Sim  Não

Quadro de equipamentos de conservação/ controle climático

	Exposição de longa duração	Exposição de curta duração	reserva técnica	arquivo	biblioteca	Laboratório de restauração	outros (especifique):
ar-condicionado 24 horas							
ar-condicionado liga/desliga							

desumidificador							
filtros de ar							
filtros de luz							
higrômetro							
luxímetro							
psicômetro							
termohigrógrafo							
ultraviômetro							
umidificador							
sistema informatizado (especificar nome do <i>software</i> ) <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%; margin-top: 5px;"></div>							
outros equipamentos: <div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%; margin-top: 5px;"></div>							

## VI - ATIVIDADES

---

6.1 O museu possui setor/ divisão de ação educativa?  Sim  Não

público infanto-juvenil

público adulto

público da terceira idade

público portador de necessidades especiais (deficiência física, mental, visual, auditiva e múltipla)

Outros: \_\_\_\_\_

6.2 O museu promove visitas guiadas?  Sim  Não

[\_\_\_\_\_]com áudio-guia (suporte tecnológico onde o visitante escuta informações sobre a exposição ou os objetos)

[\_\_\_\_\_]com monitores/guias      agendamento prévio:  Sim       Não

[\_\_\_\_\_]Outros: [\_\_\_\_\_]

6.3 O museu desenvolve atividades sistemáticas com a comunidade?  Sim       Não

Especifique e quantifique:

6.4 O museu tem uma exposição de **longa duração**? (Normalmente, a exposição de longa duração é o principal meio de comunicação entre o museu e o público. É nesta exposição que o acervo da instituição é apresentado. Este tipo de exposição também é conhecido como exposição permanente).

Sim       Não      [\_\_\_\_\_] m<sup>2</sup>

Características e periodicidade de renovação:

6.5 O museu realiza exposições de **curta-duração**? ( Este tipo de exposição é planejada para ter uma duração específica. Normalmente, trata de temas complementares à exposição de longa duração ou, ainda, permite a apresentação de novos conteúdos.)

Sim       Não      [\_\_\_\_\_] m<sup>2</sup>

Quantidade por ano: [\_\_\_\_\_]

6.6 O museu dispõe de **exposições itinerantes**? (Este tipo de exposição é planejado para ser realizado em diferentes lugares. Sendo assim, dispõe normalmente, de recursos expográficos adaptáveis a sucessivas montagens e desmontagens).

Sim       Não

Especifique a temática:

6.7 O museu possui biblioteca?       Sim       Não

A biblioteca tem acesso ao público:  Sim       Não

Dias e horário de atendimento (abertura e fechamento):

Tipologia e abrangência do acervo:

6.8 O museu possui arquivo histórico?  Sim  Não

O arquivo tem acesso ao público:  Sim  Não

Dias e horário de Atendimento (abertura e fechamento):

Tipologia e abrangência do acervo:

6.9 Atividades culturais:

conferências, seminários, palestras etc.

cursos/oficinas

espetáculos musicais

espetáculos teatrais/ dança

cinema/ projeções de vídeo

eventos sociais e culturais ( festas comemorativas, etc)

Outros: [\_\_\_\_\_]

6.10 Publicações:

Catálogos:

catálogo do museu

guia

Publicações periódicas:

catálogo de exposições de curta duração

anais

revista, boletim ou jornal eletrônicos

revista, boletim ou jornal impressos

material didático

material de divulgação (folder, cartaz, postais etc.)

Outros: [\_\_\_\_\_]





SEGURANÇA								
-----------	--	--	--	--	--	--	--	--

7.3 Informe o grau de escolaridade dos funcionários do museu:

OBS: Preencher em números os quadros abaixo, com base na resposta do item 7.2 . Não utilizar “X”

	1° GRAU	2° GRAU	3° GRAU	Especialização	Mestrado	Doutorado
<b>DIRETORIA</b>						
<b>CORPO TÉCNICO</b>						
Museólogo						
Bibliotecário						
Arquivista						
Conservador/ Restaurador						
Pedagogo						
Historiador						
Arquiteto						
Antropólogo						
Outro <input type="text"/>						
<b>ADMINISTRATIVO</b>						
(gerentes, secretários, etc.)						
<b>MANUTENÇÃO</b>						
(eletricistas, carpinteiros, pedreiros, etc.)						
<b>LIMPEZA</b>						
SEGURANÇA						

7.4 Existe política de capacitação de pessoal na instituição?

Sim

Não

7.5 Existe um programa de voluntariado?  Sim  Não

### VIII - ORÇAMENTO

---

8.1 O museu possui orçamento próprio?  Não  Sim. Em caso positivo, preencher o quadro abaixo.

	VALOR TOTAL EM 2001(R\$)	VALOR TOTAL EM 2002(R\$)	VALOR TOTAL EM 2003(R\$)	VALOR TOTAL EM 2004(R\$)	VALOR TOTAL EM 2005(R\$)	VALOR TOTAL EM 2006(R\$)	VALOR TOTAL EM 2007(R\$)	VALOR TOTAL EM 2008(R\$)
<b>ORÇAMENTO ANUAL :</b>								
<b>RECEITAS PRÓPRIAS (especifique):</b>								
<b>OUTRAS FONTES:</b>								
<b>Leis de Incentivo:</b>								
<b>Pessoa Jurídica: (especifique):</b>								
<b>Pessoa Física:</b>								
<b>Patrocínio direto:</b>								
<b>Pessoa Jurídica: (especifique):</b>								
<b>Pessoa Física:</b>								
<b>Doações:</b>								
<b>Pessoa Jurídica:</b>								
<b>Pessoa Física:</b>								
<b>Organismos internacionais: (especifique):</b>								
<b>TOTAL:</b>								

**IX - OBSERVAÇÕES GERAIS:**

---

**ANEXO E - EDITAL DE CHAMADA PÚBLICA N. 01 - 28/06/2011**

**Ministério da Cultura**  
Instituto Brasileiro de Museus  
SBN, Qd. 02, Bl. N, Lote 8, Ed. CNC 3, 15º andar  
CEP: 70040-020 – Brasília-DF

Edital de Chamada Pública nº 01, de 28 de junho de 2011  
Para preenchimento da função de  
Diretor do Museu da Abolição

O Instituto Brasileiro de Museus – IBRAM torna pública a abertura de inscrições e estabelece normas relativas à realização de Chamada Pública, destinada a selecionar candidato para ocupar o cargo comissionado de Diretor do Museu da Abolição – Recife/PE, unidade museológica que integra este Instituto, conforme disposto no artigo 7º da Lei 11906/2009.

**1 - Objeto**

A presente Chamada Pública tem por objeto o preenchimento da função de Diretor do Museu da Abolição, mediante análise de Currículo, da Declaração de Intenção e de um Plano de Trabalho.

**2 - Condições de Participação e remuneração:**

Poderão concorrer ao preenchimento da função servidores efetivos e não servidores, desde que tenham formação em nível superior na área de Museologia, ou áreas afins no campo das Ciências Sociais e Humanas, com experiência comprovada de atuação em atividades gerenciais. Para o exercício da direção do Museu, o IBRAM disponibiliza um cargo comissionado DAS-101.3, no valor bruto de R\$ 4.042,06 (quatro mil, quarenta e dois reais e seis centavos), de livre exoneração, de acordo com o art. 35 da Lei 8.112/90. Os servidores efetivos poderão optar pela remuneração integral do cargo comissionado ou pelo recebimento do seu salário integral acrescido de 60% do valor do cargo em comissão (DAS 101.3). Os não servidores receberão a remuneração integral do cargo comissionado, conforme disposto na legislação vigente.

**3 - Período e Local de Entrega das candidaturas:**

Os candidatos devem apresentar a documentação (Currículo, Declaração de Intenção e Plano de Trabalho) necessária até o dia 31 de julho de 2011 para o endereço eletrônico [selecao@museus.gov.br](mailto:selecao@museus.gov.br).

**4 - Da natureza da documentação:**

**4.1 – Currículo:** Apresentação da vida profissional e acadêmica do candidato, com enfoque na experiência no campo dos museus e da museologia. O candidato deverá anexar documentação que comprove cada atividade e formação relatada no currículo (certificados,

declarações e outros documentos), sendo que a Comissão não considerará os itens não comprovados;

**4.2 – Declaração de Interesse:** O candidato deverá redigir, de maneira objetiva, um documento contendo as razões que o motivam a ocupar a função de Diretor do Museu da Abolição. O documento deverá ser redigido na primeira pessoa, e não ultrapassar 3 (três) laudas digitadas, em fonte Times New Roman, espaço 1,5;

**4.3 – Plano de Trabalho:** Os candidatos deverão apresentar um Plano de Trabalho detalhando as ações que pretendem implantar no exercício da direção do Museu, prevendo um período de gestão de, no mínimo, 4 (quatro) anos. O Plano de Trabalho deverá estar afinado com o Plano Museológico do Museu da Abolição e atender aos princípios previstos no Estatuto de Museus, disponível no site [www.museus.gov.br](http://www.museus.gov.br). Outros esclarecimentos poderão ser dirimidos através do email [selecao@museus.gov.br](mailto:selecao@museus.gov.br).

## **5 - Da escolha e indicação:**

Uma Comissão Técnica, composta por 5 (cinco) servidores públicos, indicada pela presidência do IBRAM, será formada para receber e analisar a documentação enviada pelos candidatos. Ministério da Cultura Instituto Brasileiro de Museus SBN, Qd. 02, Bl. N, Lote 8, Ed. CNC 3, 15º andar CEP: 70040-020 – Brasília-DF Após a análise da documentação exigida no presente certame, a Comissão agendará entrevistas individuais com 3 (três) candidatos pré-selecionados, indicando dia, local e horário, que será divulgado no sítio eletrônico [www.museus.gov.br](http://www.museus.gov.br). Encerradas as entrevistas, a Comissão enviará à Presidência toda a documentação, bem como informará sobre as entrevistas. Caberá ao Presidente do IBRAM, de acordo com suas atribuições legais, em conformidade com o disposto na Portaria MINC nº 032, de 4 de junho de 2009, no uso da atribuição que lhe confere o art. 20, inciso IV, anexo I, do Decreto nº 6.845/2009 e na Lei 8.112/90, a indicação final do ocupante da função, que será anunciada no portal do IBRAM e publicada em Diário Oficial.

## **6 - DISPOSIÇÕES GERAIS**

Será disponibilizado no site do IBRAM o presente instrumento de Chamada Pública, na íntegra, e divulgado no Diário Oficial da União em forma de extrato.

**Jose do Nascimento Júnior**  
**PRESIDENTE**