

## POR UMA POLÍTICA DE GESTÃO PARA OS MUSEUS

---

Heloisa Helena Fernandes Gonçalves da Costa – UFBA<sup>1</sup>

Luciana Silveira Cardoso – UFSC<sup>2</sup>

### Resumo

O presente artigo apresenta o resultado parcial do projeto de mestrado *Museu como instrumento de Gestão do Patrimônio Cultural: Desenvolvimento do Plano Museológico no Museu Antropológico Diretor Pestana*. Nosso intuito é apontar a necessidade de que as instituições museológicas entendam e exerçam sua função como gestoras do patrimônio cultural, defendendo que para isso as mesmas devem, primeiramente, compreender suas demandas internas e elaborar políticas de gestão museológica específicas.

**Palavras-chave** Patrimônio Cultural, Gestão Museológica, Museu Antropológico Diretor Pestana.

### Abstract

This article presents the partial result of the master's project *Museum as an instrument of Cultural Heritage Management: the Development Plan Museológico Anthropological Director Pestana Museum*. Our intention is to point out the need for museological institutions understand and exercise their role as managers of cultural heritage, arguing that to do so they must, first, understand their needs and develop internal policies specific museum management.

**Keywords:** Museum Management, Anthropological Director Pestana Museum, Cultural Heritage.

---

<sup>1</sup> Doutora em Sociologia pela Université du Québec à Montréal, Mestre em Ciências Sociais pela Universidade Federal da Bahia, Graduada em História pela Universidade Federal Fluminense e em Museologia pelo Museu Histórico Nacional. Professora permanente do Programa de Pós Graduação em Museologia da Universidade Federal da Bahia; Professora colaboradora do Programa de Pós Graduação em Museologia da UNIRIO e do Mestrado Profissionalizante em Patrimônio Cultural da Universidade Federal de Santa Maria/RS.

<sup>2</sup> Mestranda no Programa de Pós Graduação Profissionalizante em Patrimônio Cultural da Universidade Federal de Santa Maria/RS, Especialista em Elaboração e Gestão de Projetos pela Faculdade Santo Augusto/RS, Bacharel em Museologia pela Universidade Federal de Pelotas/RS. Professora no Curso de Graduação em Museologia da Universidade Federal de Santa Catarina.

Desde 1985, com a Declaração do México, abre-se o debate e adota-se o conceito de Patrimônio Cultural que, segundo o Conselho Internacional de Monumentos e Sítios – ICOMOS:

É tudo o que, para determinado conjunto social, interessa proteger por ser considerado como cultura própria, o que é base de sua identidade, o que o faz distinto de outros grupos, incluindo não somente monumentos ou outros bens de caráter físico, mas a experiência vivida, que se condensa na linguagem, nos conhecimentos, nas tradições, nos modos de usar bens e espaços. (ICOMOS<sup>3</sup>)

Neste sentido temos a Convenção sobre a Proteção do Patrimônio Mundial Cultural e Natural da UNESCO em 1972, e em 1988 a Constituição Federal Brasileira que através do Artigo 216, constitui os bens culturais brasileiros, de natureza material e imaterial.

Podemos dizer que a preocupação em conhecer os artefatos que fazem parte da história e da memória do povo é de suma importância para que a sociedade se reconheça e faça parte das políticas culturais, além de ter sido grande incentivadora para a criação de espaços de memória - Museus.

Entendemos que os processos de regulamentação direcionados ao patrimônio cultural são o embrião das ações de preservação do patrimônio, afinal é necessário conhecer o patrimônio, e isto só se dá através do desenvolvimento de pesquisas e inventários. Indo ao encontro deste apontamento, temos todo um conjunto de ações em nível nacional que corroboram nosso pensamento, dentre elas a criação do Serviço de Proteção ao Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (SPHAN); a implementação do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN); a Fundação Nacional de Artes (FUNARTE) e a Lei 3.551 de 4 de agosto de 2000 que institui o Registro dos Bens Culturais de Natureza Imaterial.

Além das regulamentações temos a ampliação do conceito de Museu e da responsabilidade do mesmo para com o Patrimônio. Se no século XVIII os Museus firmam-se como espaços de contemplação e aprendizado, direcionado para pessoas mais “instruídas”, no século XIX, influenciados pela Revolução

---

<sup>3</sup> [http://www.icomos.org.br/001\\_001.html](http://www.icomos.org.br/001_001.html) - acessado no dia 28/04/2014,

Francesa<sup>4</sup>, apresentam-se as políticas de nacionalização das coleções dos Museus, o que gera, no século XX, os chamados Museus da Nação com o intuito de congregar a história dos heróis e feitos nacionais. Proposta esta que é validada no Brasil, passando assim o estado a atuar como vetor das ações de preservação do patrimônio entre as décadas de 20 e 50 do século XX.

Este período de valorização da história dos heróis nacionais foi de suma importância para o fazer museológico e para a noção de patrimônio cultural, pois percebeu-se que os hábitos, costumes, modos de fazer e até mesmo os artefatos materiais de parte da população estavam sendo esquecidos. Ficando, no final do período, o questionamento: o que é o patrimônio cultural nacional?

Observa-se, porém uma mudança de paradigma o que se constitui em um novo modo de ver os Museus, em 1972 surge uma nova proposta para o campo museológico, é a chamada Nova Museologia que se expressa publica e internacionalmente na Mesa Redonda de Santiago do Chile. Este movimento afirma a função Social do Museu e o caráter global de suas intervenções, e é corroborado em 1984 pela Declaração de Quebec que traz Princípios de Base para uma Nova Museologia.

A chamada Nova Museologia tem a intenção de estimular os museus a se afastarem de uma postura elitista, enfim, busca tornar a ação museológica mais abrangente, enfatizando a necessidade da interação entre o Museu e a sociedade, ou seja, “contribuir para a transformação de uma realidade não dominada pela comunidade num recurso útil para seu desenvolvimento, tanto presente quanto futuro” (VARINE, s.a).

Se no começo do século XX os Museus são gerenciados pelo estado e seguem diretrizes de gestão direcionadas para a chamada “história oficial”, o final do século XX e o século XXI apresentam-se como um marco para os processos de gestão compartilhada do patrimônio.

E é neste viés que direcionamos nosso olhar para questões referentes a políticas de preservação patrimonial, uma vez que para pensarmos e propormos ações em prol da gestão compartilhada do patrimônio se faz

---

<sup>4</sup> Movimento social e político ocorrido na França no final do século XVIII que teve por objetivo principal derrubar o Antigo Regime e instaurar um Estado democrático que representasse e assegurasse os direitos de todos os cidadãos. In: [http://educaterra.terra.com.br/voltaire/especial/home\\_rev\\_francesa.htm](http://educaterra.terra.com.br/voltaire/especial/home_rev_francesa.htm) data acesso?

necessário que o entendimento sobre o que é patrimônio seja debatido e definido pelos pares envolvidos.

É importante observar que muitas são as ações desenvolvidas a favor da preservação de patrimônio, entretanto, torna-se fundamental entender e reconhecer que o patrimônio é muito mais do que uma edificação e/ou um fato histórico, de acordo com Luporini (2000), nos dias atuais pensar o patrimônio é reconhecer as mudanças na conceituação do termo, que passa de patrimônio histórico para patrimônio cultural e direciona as ações de preservação considerando não só o edificado, mas também os saberes, os fazeres, as manifestações, etc.

Entendemos que para haver uma real preservação do patrimônio cultural é necessário que se projetem ações mais ajustadas às novas realidades sociais. Neste sentido apresenta-se a necessidade de criar e atualizar nossas instituições museais, para que trabalhem com a memória social e o patrimônio cultural, e tornem-se espaços relevantes para a cidadania.

Concordamos com Santos (2002):

A Museologia e o Museu tem uma importância central no contexto de reconstrução das nações, na busca de um mundo livre e equitativo. Para tanto, torna-se necessária a formulação de novas diretrizes, à luz dos conhecimentos historicamente acumulados, no sentido de utilizar o patrimônio cultural como um referencial para o exercício da cidadania e desenvolvimento social, por meio do processo educativo. (SANTOS, 2002, págs. 38 e 39)

Percebemos ser necessário que se busque, para que possamos cumprir com sucesso o objetivo proposto acima, a preservação do patrimônio considerando os fenômenos sociais de acordo com sua dinâmica real, ou seja, considerando, sobretudo, os grupos sociais envolvidos nos processos e as diversidades culturais, pois assim exerceremos com propriedade o “fazer museológico”, sempre reconhecendo a cultura como um processo.

Neste sentido, considerando os processos culturais e percebendo a necessidade do fazer museológico, que entrem em voga as questões relacionadas à gestão museológica. Entendemos que não basta criar ou melhorar as instituições de caráter museológico, tal ação deve ser acompanhada de uma política de gestão efetiva que reconheça as

necessidades dos espaços de memória, bem como auxiliie no desenvolvimento de políticas de preservação relacionadas aos acervos, segurança, documentação, difusão, estrutura física, educação e, sobretudo, de reconhecimento e utilização da instituição por parte da sociedade. Aceitando aquele espaço como seu, tanto para usufruir quanto para salvaguardar.

A gestão eficaz do museu é uma responsabilidade que envolve todos os recursos e as atividades museológicas e todo o pessoal. É um elemento necessário no desenvolvimento e progresso do museu. Sem gestão própria, um museu não pode providenciar a preservação e a utilização adequada do acervo, nem pode manter e apoiar uma exposição e um programa educativo eficaz. Sem uma gestão qualificada, pode perder-se o interesse e a confiança pública e o reconhecimento e valor do museu, como instituição ao serviço da sociedade, pode ser posto em perigo. Necessita de ser uma reflexão a um alto nível de desenvolvimento social com pessoal com várias competências educativas e de tomadas de decisão. (EDSON, 2004, pg.145).

A nosso ver, concordando com Edson (2004) o papel fundamental das políticas de gestão é apoiar a organização da instituição, para que seja possível alcançar resultados consistentes e assim a Missão institucional seja articulada e cumprida. Defendemos que a gestão museológica é a ferramenta necessária para que os museus se reconheçam, e consigam cumprir com excelência suas diretrizes básicas enquanto espaços destinados à salvaguarda e preservação das memórias e, conseqüentemente, das identidades sociais.

### **ESTUDO DE CASO – o projeto de pesquisa**

“Costurando” os apontamentos anteriores, focamos a escrita na apresentação do projeto de pesquisa que vem sendo desenvolvido e foi tratado no II Seminário de Patrimônio Cultural e Museologia, realizado em 2013.

O trabalho apresentado é a pesquisa de Mestrado intitulada: “Museu como instrumento de Gestão do Patrimônio Cultural: desenvolvimento do Plano Museológico no Museu Antropológico Diretor Pestana”. Tal projeto surge a partir do entendimento pessoal de que os museus, como já apontado anteriormente, são espaços que têm, entre suas funções, o dever de serem articuladores e referência no que tange o processo de gestão compartilhada do patrimônio.

Entretanto, e este é o ponto que incita o desenvolvimento da pesquisa, como as instituições museológicas irão desenvolver tal ação se nem ao menos se conhecem e reconhecem, pensando nos processos de gestão museológica.

Neste sentido, e é possível que o trabalho na instituição tenha nos despertado este olhar, tem-se o Museu Antropológico Diretor Pestana, uma instituição museológica passível de análise e que, mesmo sendo referencia, ainda não entende a necessidade de criar e implementar suas políticas de gestão.

Inaugurado em 1961 e tendo como objetivo representar “O homem, na sua evolução dentro do seu meio ambiente, como membro ativo da comunidade” (Fischer, 1962, p.02), o Museu Antropológico Diretor Pestana se constitui uma instituição museológica que se apresenta, perante a comunidade Ijuicense e da Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, como um espaço destinado a guarda dos artefatos que representam a sociedade, bem como um local de estudos e pesquisas.

Segundo Mário Osório Marques (1961), o Museu foi fundado para:

...proceder um levantamento, de todos os setores do município e da região. Estudaremos nossa história: as origens e desenvolvimento desta região... aqueles esforços, aqueles sacrifícios iniciais, todo o heroísmo que se expendeu, tudo que deve ser recordado, é necessário que nada se perca... para que tenhamos tradição, para que nossa vida tenha continuidade. (MARQUES, 1961)

É neste sentido, reconhecendo a relevância desta instituição para a salvaguarda dos objetos, documentos e relatos da comunidade da Região Noroeste do RS, que se entende a necessidade de elaborar e efetuar políticas direcionadas para a gestão do Museu.

Tendo sido aberto ao público em 25 de maio de 1961, por iniciativa do Centro de Estudos e Pesquisas Sociais da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ijuí, o Museu Antropológico Diretor Pestana estava responsável por várias tipologias de objetos, bem como documentos referentes ao município de Ijuí e da Faculdade mantenedora.

Seu acervo inicialmente foi constituído pela doação de material arqueológico coletado na região pelo Dr. Martin Fischer, um dos fundadores do

Museu, sendo acrescido por doações da comunidade Ijuicense, os cidadãos foram incentivados pelo Programa Radiofônico “Nossas Coisas Nossa Gente” a participarem do projeto dos fundadores da instituição, que ia ao ar semanalmente.

Atualmente o Museu é mantido pela Fundação de Integração, Desenvolvimento e Educação do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – FIDENE, estando situado em prédio próprio com área de 1.600 m<sup>2</sup>, sendo 491m<sup>2</sup> destes ocupado pela Exposição de Longa Duração. A mesma retrata desde a caminhada do Índio, primeiro habitante da Região, seguido do Caboclo e do Negro, até aspectos das diferentes atividades desenvolvidas a partir da fundação e colonização do município pelos 19 grupos étnicos que se instalaram, apresentando ainda atividades agrícolas, comunicação, transporte, indústria, comércio, prestação de serviços, lazer, educação, religião e moradia, concluindo com um espaço reservados às manifestações culturais presentes atualmente.

Além do acervo em exposição, que é cerca de dez por cento da totalidade de objetos musealizados, o Museu é responsável pela salvaguarda de documentos bibliográficos, iconográficos, filmográficos, sonoros e textuais que estão classificados sob normas arquivísticas e pertencem, de acordo com sua entrada, a um dos arquivos, sendo os mesmos: Arquivo Ijuí, Arquivo Sindicalismo, Arquivo Cooperativismo, Arquivo Regional e Arquivo Kaingang, Guarani e Xeta, além do Arquivo FIDENE – arquivo institucional.

Podemos dizer que o Museu Antropológico Diretor Pestana tem sido, desde sua criação, um local de experimentação. Afinal, destacou-se como a primeira instituição da Região Noroeste que iniciou o processo de salvaguarda em espaço único de todos os documentos referentes à história e memória da sociedade local e regional, também por ser parceiro da 4ª Região Museológica do Estado do Rio Grande do Sul e desenvolver atividades em parceria com o Sistema Estadual de Museus.

Entretanto algumas atividades técnicas específicas foram sendo deixadas à margem das demais demandas, o que gerou para o Museu grandes problemas no que tange o alto reconhecimento de sua Visão e Missão.

Embora seja reconhecida pela comunidade como um local de guarda e comunicação, a instituição desconhece suas necessidades e potencialidade, e por tal motivo acaba não conseguindo assumir uma diretriz para o desenvolvimento de suas demandas, muitas vezes optando pelo abandono de certa atividade sem ao menos avaliar as influencias que podem ser geradas a partir de tal ação.

Além disto, é importante citar que o MADP, assim como os demais Museus Brasileiros, deve adequar-se a Lei 11.904, de janeiro de 2009, que Institui o Estatuto dos Museus. Dentre os vários apontamentos estão os Artigos 44, 45, 46 e 47, que direcionam e afirmam a necessidade de que as instituições elaborem e implementem o Plano Museológico.

Art. 44. É dever dos museus elaborar e implementar o Plano Museológico.

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

Art. 46. O Plano Museológico do museu definirá sua missão básica e sua função específica na sociedade e poderá contemplar os seguintes itens, dentre outros:

I – o diagnóstico participativo da instituição, podendo ser realizado com o concurso de colaboradores externos;

II – a identificação dos espaços, bem como dos conjuntos patrimoniais sob a guarda dos museus;

III – a identificação dos públicos a quem se destina o trabalho dos museus;

IV – detalhamento dos Programas:

a) Institucional;

b) de Gestão de Pessoas;

c) de Acervos;

d) de Exposições;



- e) Educativo e Cultural;
- f) de Pesquisa;
- g) Arquitetônico-urbanístico;
- h) de Segurança;
- i) de Financiamento e Fomento;
- j) de Comunicação.

§ 1o Na consolidação do Plano Museológico, deve-se levar em conta o caráter interdisciplinar dos Programas.

§ 2o O Plano Museológico será elaborado, preferencialmente, de forma participativa, envolvendo o conjunto dos funcionários dos museus, além de especialistas, parceiros sociais, usuários e consultores externos, levadas em conta suas especificidades.

§ 3o O Plano Museológico deverá ser avaliado permanentemente e revisado pela instituição com periodicidade definida em seu regimento.

Art. 47. Os projetos componentes dos Programas do Plano Museológico caracterizar-se-ão pela exequibilidade, adequação às especificações dos distintos Programas, apresentação de cronograma de execução, a explicitação da metodologia adotada, a descrição das ações planejadas e a implantação de um sistema de avaliação permanente.

Ao observar tal realidade e, através do conhecimento empírico conhecer as enfermidades geradas pela falta de diretrizes e gestão, é possível notar o quanto as teorias e práticas museológicas estão unidas e dependem uma da outra para o desenvolvimento de uma ação efetiva, sendo possível perceber também que hoje a elaboração de uma política de gestão<sup>5</sup> museológica é, sem dúvida, a ferramenta necessária para reconhecer as necessidades e apontar as soluções a curto, médio e longo prazo.

### **Considerações Finais**

A pesquisa ainda esta em andamento, e, ao longo do levantamento de dados, nos deparamos com informações diversas a respeito de como as ações

---

<sup>5</sup> Utilizamos tal expressão, pois, além do Plano Museológico, os Museus necessitam, para um efetivo processo de gestão, de outros documentos, tais quais: Regimento Interno e Organograma. Documentos estes que o MADP já desenvolveu e baseia-se para realização de suas atividades.

de gestão da instituição foram se modificando ao longo dos anos. Tais informações, lidas muito superficialmente até o presente momento, nos direcionam a novas questões, tais como: a instituição mantenedora tem interesse mesmo na manutenção do Museu? O Museu não se conhece ou não tem a intenção de se conhecer?

Além do levantamento de dados foram realizadas algumas entrevistas com ex- diretores, acreditamos que as mesmas trarão novas questões e boas respostas aos questionamentos já levantados.

Para além do estudo de caso, defendemos que o Plano Museológico é a ferramenta necessária para que os museus se organizem e possam se planejar. Entretanto, após regulamentação da Lei 11.904/2009, nenhuma outra medida foi tomada pelo Instituto Brasileiro de Museus para auxiliar as instituições museológicas a compreenderem a lei, bem como desenvolverem seus planos museológicos. Tal falta de ação tem gerado muitas dúvidas, o que compromete a efetiva implementação da lei.

Continuamos, sobretudo, defendendo que os museus devem gerenciar e articular as demandas sociais em prol do patrimônio cultural, e para isso devem, primeiramente, se conhecerem e reconhecerem seu "lugar" nas políticas patrimoniais.

### Referências Bibliográficas

EDSON, Gary. Gestão do Museu. In: **Como Gerir um Museu: Manual Prático**. ICOM, 2004.

----- **Museologia: Roteiros Práticos – Segurança em Museus**. São Paulo: Ed. da USP, 2003.

FISCHER, Martin. **O Comunitário**, nº 01, p.02 – Suplemento do Jornal Correio Serrano de 1º de Setembro de 1962.

LE GOFF, Jacques. **História e Memória**. Tradução Bernardo Leitão, Campinas, SP, Editora da UNICAMP, 1990.

MARQUES, Mário Osório. Museu e História. **Cadernos do Museu** nº 11. Ijuí. Editora UNIJUÍ, 1981, 67 páginas.

SANTOS, Maria Célia. Museu: Centro de educação comunitária ou contribuição ao ensino formal?. **Caderno de Sociomuseologia Lisboa**. Centro de Estudos de Sociomuseologia. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, 2002.

VARINE, Hugues de. Repensando o conceito de museu. In: GJESTRUM, John Aage; MAURE, Mare. **Okosmuseumboka**. Noruega: s/e. 1988. p33.

### **Legislações:**

Código de Ética Profissional do Museólogo – COFEM 1992

Constituição Federal Brasileira – 1988

Lei 3.551/00 – Institui o Registro dos Bens Culturais de Natureza Imaterial

Lei 11.904/09 – Institui o Estatuto dos Museus

Lei 11.906/09 – Cria o Instituto Brasileiro de Museus

### **Cartas Patrimoniais:**

Mesa Redonda de Santiago do Chile – 1972

Declaração de Quebec – 1984

Carta do México – 1985

Carta de Atenas – 1931

Carta de Veneza – 1964

Carta de Machu Picchu – 1977

### **Internet:**

[http://www.icomos.org.br/001\\_001.html](http://www.icomos.org.br/001_001.html) - acessado no dia 28/04/2014, às 21h42min