

# **TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E CULTURAL**

**Título: O papel do Plano Museológico na gestão de museus**

**Autor: Mariana Silva Santana**

**Orientadora: Dra. Maria Aparecida Moura**

**Linha de Pesquisa: Gestão da Informação**

**Belo Horizonte - Março/2012**

## **1. INTRODUÇÃO**

Como instituição fundamental para a salvaguarda do patrimônio, os museus carregam consigo a missão de perpetuar histórias, transmitindo-as às atuais e futuras gerações. De acordo com a definição atual do Conselho Internacional de Museus – ICOM/UNESCO,

os museus são instituições permanentes, sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, abertas ao público, que adquirem, preservam, pesquisam, comunicam e expõem, para fins de estudo, educação e lazer, os testemunhos materiais e imateriais dos povos e seus ambientes. (ICOM, 2009)

Esta definição vem sendo construída e reelaborada desde a criação do ICOM, em 1946, quando foram elaboradas as primeiras definições oficiais do termo museu no século XX.

Considerando que o Plano Museológico é um documento norteador para a gestão de museus, definido como “ferramenta básica de planejamento estratégico, de sentido global e integrador, indispensável para a identificação da missão da instituição museal e para a definição, o ordenamento e a priorização dos objetivos e das ações de cada uma de suas áreas de funcionamento.” (BRASIL, 2006), este se apresenta como instrumento de sistematização das atividades internas e também das formas como o museu se apresenta para a sociedade.

Cabe aos gestores de museus organizar a informação de maneira sistematizada, para que uma vez estabelecida a missão e os programas do museu, estes possam ser revistos e continuados por futuras gestões, adotando o Plano Museológico como recurso para fundamentar futuras decisões.

O presente trabalho apresenta uma breve trajetória da instituição museu, desde seu surgimento até os dias atuais, da institucionalização da atividade museal e do desenvolvimento do pensamento museológico.

A origem do termo museu está na mitologia grega: Zeus, deus dos deuses, teve nove filhas com Mnemosine, deusa da memória, que tinha como morada o mouseion, o Templo das Musas, um lugar evocativo à inspiração e ao saber (CASTRO, 2002, p.106). Nesse sentido, o *mouseion* caracterizava-se basicamente por duas funções: o de lugar privilegiado para as reuniões e discussões de filósofos, intelectuais e poetas do mundo helênico e um templo de adoração às musas.

Em seguida, serão abordadas as políticas públicas brasileiras de estímulo à atividade museológica que vem sendo desenvolvidas no âmbito do Ministério da Cultura desde 2003. Essas políticas originaram uma mudança radical no cenário da museologia brasileira e o foco inicial está em andamento justamente no tocante à gestão dos processos museais.

Da antiguidade aos dias atuais os museus sofreram mudanças contextuais, estruturais, normativas e administrativas, agregando novos objetivos e metas aos seus projetos de planejamento e desenvolvimento. Entretanto, nos últimos oito anos essas transformações se tornaram mais aparentes no Brasil. Neste período foi desenvolvida uma Política Nacional de Museus, um Sistema Nacional de Museus e o Instituto Brasileiro de Museus. Para Nascimento Junior, “se pensarmos que o campo museológico começou a se desenvolver a partir de 1945, uma vez que 90% dos museus existentes hoje surgiram após a 2ª Guerra Mundial, podemos dizer que, a relação social com essa instituição chamada museu é recente em seu caráter de massa.” (NASCIMENTO JUNIOR, 2010. Pág. 10)

Uma das missões do gestor de museu contemporâneo é manter as portas da instituição abertas e acessíveis para o maior número de pessoas possível. Para isso, é necessário que a gestão permita a atuação do museu como mediador da cultura, deixando aflorar seu potencial gerador de valor para o museu e para a comunidade onde ele está inserido. Administrar instituições museológicas, cuja complexidade se mostra cada dia maior, não só na prestação de serviços para a comunidade mas também para o gerenciamento de suas atividades internas, requer que essa missão seja exercida de forma integradora. Para que todos os processos museais da instituição estejam em pleno funcionamento de forma integrada é necessário que o gestor facilite o estabelecimento de um trabalho em rede, cuja dinâmica está pautada na

conectividade de seus integrantes e na colaboração mútua. Nesse sentido, este trabalho enfoca que o Plano Museológico, também chamado Planejamento Museológico ou Plano Diretor, pode auxiliar o gestor a responder questões sobre o que fazer, para quem fazer, como fazer, com que meios fazer e quando fazer as ações no museu. Segundo Trindade, o Plano Museológico

é elaborado 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 num processo de implantação. É, ainda, uma ferramenta de planejamento que ordena e prioriza as ações a serem desenvolvidas pelo museu para que este cumpra a sua função social. (TRINDADE, 2010, p. 7)

## **2. O ESPAÇO MUSEOLÓGICO**

As origens do espaço museológico, para muitos estudiosos, encontram-se na Antiguidade: fundado por Ptolomeu, o Museu de Alexandria dispunha, dentre outros espaços, de um museu científico e uma grande biblioteca, famosa até os dias de hoje. Surgido no século III a.C. graças à prosperidade da dinastia dos Ptolomeus, no Egito. Tratava-se de um complexo de edifícios construídos no famoso palácio de Alexandria, que comportava diferentes instalações: biblioteca, anfiteatro, observatório, salas de estudo e trabalho, um jardim botânico e zoológico, além de diversas coleções ligadas à Geografia, Astronomia, Religião, Filosofia, Medicina e a outros campos do conhecimento, que tinham como principal função o estudo das ciências. Por apresentar uma característica de produção e acumulação de conhecimento ligada intrinsecamente a pressupostos científicos, Russio (1998) reconhece nesse modelo “muito mais o germe do campus universitário”. De qualquer maneira, podemos afirmar com segurança que tanto o *museion* grego quanto o Museu de Alexandria “caracterizam-se como centros de produção intelectual e artística, atuando como protetores da memória e da reminiscência” (CASTRO, 2002, p. 106).

Papel de destaque no desenvolvimento do espaço museológico teve a prática do colecionismo. Pomian (1984) define coleção como “(...) qualquer conjunto de objetos naturais ou artificiais, mantidos temporaneamente ou definitivamente fora do circuito de atividades econômicas, sujeitas a uma proteção especial, num local fechado preparado para esse fim e exposto ao olhar do público”.(POMIAN, 1984 p. 53) As coleções foram as mais diversas ao longo do

tempo, podendo constituir-se mobiliário funerário, oferendas aos deuses, objetos sagrados e relíquias, tesouros principescos, até objetos fruto de pilhagens, etc. As coleções citadas diferem das coleções que encontramos nas instituições que consideramos como espaços museológicos modernos e contemporâneos, sobretudo pelo fato de que coleções originadas em locais diferentes, em épocas diferentes e sob o olhar diferenciado dos espectadores, representam diferentes relações sociais e sistemas de ideias.

Nos séculos XV e XVI os gabinetes de curiosidades eram locais cuja principal característica é o amontoamento de obras raras e de objetos de caráter peculiar ou insólito. Os gabinetes eram propriedades de nobres, que reuniam não só obras destinadas ao estudo e a contemplação, como também procuravam acumular objetos exóticos e bizarros. Os objetos passam a adquirir uma aura de intocabilidade, quer por sua atribuição religiosa ou pelo seu caráter raro e único. Qualquer coleção, seja em um gabinete de curiosidades ou no museu contemporâneo, “são intermediárias entre o espectador que as olha e o invisível de onde veem” (POMIAN, 1984, p. 64).

A aceção de museu, tal como o conhecemos nos dias atuais, constitui-se por volta do século XIV na Itália, e teria sua maior afirmação durante o Renascimento, ao final do século XVI. Essas coleções, via de regra, advinham da nobreza e da Igreja e eram constituídas de objetos exóticos, antiguidades e obras de arte. Considerando cada vez maior a capacidade de organização das coleções, no sentido de uma proteção da memória, alguns autores comparam os primeiros espaços museológicos com o modelo da Enciclopédia. Castro (2002, p.106) afirma que “com a expansão do conhecimento, ressalta-se um dos traços denotativos de museu: a feição enciclopédica cuja marca determina o procedimento museológico.”

Apesar dessas duas formas de representação de mundo terem obtido grande aceitação no século XVIII, a Enciclopédia teria segundo Grasskamp (1994) “maior capacidade de atingir contextos abstratos” devido à sua propriedade de dispor de textos e ilustrações. Estaria assim o museu fadado ao fracasso encerrado em seus muros guardando uma impossibilidade de realizações educacionais e científicas. Ainda segundo Grasskamp, foi graças à “enciclopedização” dos museus que eles puderam sobreviver. Começa-se a perceber uma exaustiva orientação no sentido de catalogar as coleções. Além disso, nota-se uma acumulação genérica, onde o exótico e muitas vezes o insignificante são levados em consideração, representando assim, um critério enciclopédico que terá como consequência a

experiência do gabinete de curiosidades: gênese do museu científico. A esse respeito, Grasskamp (1994, p. 69) sublinha que “os gabinetes de curiosidades, em seu impulso por reunir coleções nas quais conviviam o estranho, o peculiar e o miraculoso, podem ser vistos como tentativas de uma racionalidade científica e técnica, ou como primitivas formas dessa racionalidade já em operação.”

Um outro fator importante que teria impulsionado a criação do museu, segundo uma concepção moderna, seria o advento do Iluminismo. A “feição institucional” (CASTRO, 2002, p. 106) do museu foi resultado da conjugação de estruturas sociais, políticas, culturais e econômicas que vem alimentar uma espécie de vínculo com o Estado até os dias atuais. Desde a criação do Ashmolean Museum em 1693, o primeiro museu aberto ao público, na Universidade de Oxford, Inglaterra, criado a partir das coleções deixadas por Elias Ashmole, em 1675, e mais tarde do Museu do Louvre em 1793, percebe-se a tendência cultural da época de converter-se coleções particulares em patrimônio público. A partir desse momento o conceito de museu se agregará às instituições de interesse público (BAZIN, 1969, p. 194).

Em um breve histórico dos museus no Brasil, podemos destacar alguns pontos que contribuem para o delineamento de uma trajetória local deste processo. Durante o período colonial podemos citar a experiência da Casa de Xavier dos Pássaros como o exemplo mais próximo da idéia de museu existente no Brasil. Xavier taxidermizava aves para museus portugueses, no Rio de Janeiro. Criada em 1784 pelo Vice-Rei D. Luiz de Vasconcellos e Sousa, a Casa de História Natural colecionou, armazenou e preparou, por mais de vinte anos, produtos naturais e adornos indígenas para enviar a Lisboa. O principal responsável pela Casa dos Pássaros foi Francisco Xavier Cardoso Caldeira, conhecido como Francisco Xavier dos Pássaros. Antes disso, no século XVII, Maurício de Nassau construiu o Palácio de Vrijburg, em Pernambuco, onde havia um imenso horto tropical de árvores frutíferas, plantas ornamentais, medicinais e um zoológico com araras, tucanos, tamanduás e outros espécimes da fauna dos trópicos. No meio do parque, o palácio do príncipe, decorado com objetos indígenas e telas da dupla Post-Eckhout.

A chegada da família real em 1808 inicia o surgimento de instituições culturais: em 1816 é criada a Escola Real de Ciências, Artes e Ofícios, célula-mãe do atual Museu Nacional de Belas Artes, e em 1818 é criado o primeiro museu brasileiro, o Museu Real, atualmente conhecido como Museu Nacional da Quinta da Boa Vista. O Museu Real foi fundado pelo

decreto de 06/06/1818, com a função de propagar os conhecimentos e estudos das ciências naturais no Reino do Brasil, que encerra em si milhares de objetos dignos de observação e exame e que podem ser empregados em benefício do comércio, da indústria e das artes. Durante o Império este processo foi mais intenso, entre 1838 e 1871 foram criados o Museu do Instituto Histórico e Geográfico Brasileiro, o Museu do Exército, o Museu da Marinha e o Museu Paraense Emílio Goeldi. Antes das Universidades e dos Institutos científicos os museus já exerciam as funções de pesquisa, preservação, comunicação patrimonial e mesmo de formação e capacitação profissional.

No período que compreende as décadas de 1920 e 30 coloca-se em prática a idéia da construção de um Estado em que caiba às elites papel de destaque no encaminhamento da questão política e cultural. São temas fundamentais a criação da nacionalidade e o estudo científico da realidade brasileira. Nesse contexto são criadas as seguintes instituições: em 1922, o Museu Histórico Nacional, em 1932 o Curso de Museus e em 1934 a Inspeção de Monumentos Nacionais.

Tanto o Curso de Museus quanto a Inspeção de Monumentos Nacionais, são considerados marcos, o primeiro na institucionalização da Museologia e dos estudos de museus no Brasil, o segundo foi um dos principais antecedentes do Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (SPHAN), atual IPHAN, criado em 1936. Desta data até 1940 criou-se o Museu Nacional de Belas Artes, o Museu da Inconfidência e o Museu Imperial. A década de 60 foi marcada pela criação de inúmeros museus militares e museus municipais, além do Museu da República e do Museu Lasar Segall.

### **3. O PENSAMENTO MUSEOLÓGICO**

As primeiras definições oficiais do museu surgem no século XX a partir da criação do Comitê Internacional de Museus (ICOM)/UNESCO, em 1946. No ano seguinte, esta instituição reconhece à qualidade de museu a “toda instituição permanente que conserva e preserva coleções de objetos de caráter cultural ou científico, com fins de estudo, educação e lazer”. Essa definição serviu de base para o desenvolvimento de perspectivas museológicas adotadas em diversos países do mundo e seria o alicerce a partir do qual se construiriam as práticas dessas instituições, até pelo menos meados dos anos 50, quando começa a ser enfatizada uma perspectiva voltada para o social, ainda que de maneira muito incipiente.

Ainda nos anos 50, o ICOM concebe uma nova definição de museus que reconhece como museu toda “instituição permanente, sem fins lucrativos, a serviço da sociedade, que adquire, conserva, comunica e apresenta com fins de estudo, educação e lazer, testemunhos materiais do homem e seu meio”, essa segunda definição textualmente pode não parecer muito diferente da primeira. Entretanto, devemos atentar para alguns aspectos que foram acrescentados denotando a clara preocupação com a questão social.

Em 1972, em uma Mesa Redonda organizada pela UNESCO em Santiago do Chile sobre a função do museu na América Latina de hoje, discutiu-se a capacidade de ação no contexto em que se insere o museu, entendido pelo conceito integral, ou seja, levando-se em consideração a totalidade dos problemas da sociedade e onde sua prática está dirigida ao homem como indivíduo e como ser social. A concretização desse projeto de museu deu-se com a experiência do Creusot Monteau-Les Mines, na França, idealizado por Marcel Evrard, Hugues de Varine e Georges Henri-Rivière. Refletindo sobre essa perspectiva, Hernandez (1998) afirma que o interesse centrado sobre o objeto vai-se desfazendo diante da comunidade, dando lugar à aparição de um novo conceito de museu entendido como um instrumento necessário a serviço da sociedade.

Com a Mesa Redonda de Santiago do Chile, tem início o Movimento da Nova Museologia (MINOM) que se consolida nos anos 80. México, França, Suíça, Portugal e Canadá serão inicialmente os formuladores desta nova concepção. É neste momento que o conceito de museu passa por uma grande transformação: casas, fazendas, escolas, fábricas, estradas de ferro, músicas, minas de carvão, planetários, jardins botânicos, tudo isto poderia, a partir de agora, receber um olhar museológico. Além da Declaração da Mesa Redonda de Santiago do Chile de 1972, que introduziu o conceito de museu integral, abrindo novas trilhas para as práticas museais, somam-se a esse documento outros dois que podem ser considerados fundamentais como alicerces do pensamento museológico contemporâneo. São eles: a Declaração de Quebec, de 1984, que sistematizou os princípios básicos da Nova Museologia, e a Declaração de Caracas, de 1992, que poderia ser interpretada como uma avaliação crítica de todo esse percurso ao reafirmar o museu enquanto canal de comunicação.

A partir da década de 1960, uma série de instituições se estabelecem em torno da atividade museológica, além de se tornar cada vez mais recorrente a reunião de profissionais em torno

da estruturação do pensamento museológico. Em 1963 é criada a Associação Brasileira de Museologistas – ABM e em 1984 ocorreu a regulamentação da profissão de museólogo.

Atualmente existe uma gama de tipologias de museu que vão desde os Tradicionais, ortodoxos, interativos ou com coleções vivas, os de Território, Comunitários e Ecomuseus, Parques Naturais e outros sítios naturais musealizados e Cidades Monumento, à Museus Virtuais.

É crescente no país a consolidação de uma política voltada para sistematização das ações museais. O Ministério da Cultura, desde 2003 vem apresentando iniciativas para uma política nacional voltada para o setor museológico. Uma das primeiras ações do Ministério da Cultura, na gestão 2003-2006, foi a elaboração do caderno Política Nacional de Museus – Memória e Cidadania. O objetivo da política, disposto no documento, é

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

Para tanto, a Política Nacional de Museus apresenta sete eixos programáticos, que norteiam as ações a serem desenvolvidas:

- 1) Gestão e configuração do campo museológico
- 2) Democratização e acesso aos bens culturais
- 3) Formação e capacitação de recursos humanos
- 4) Informatização de museus
- 5) Modernização de infra-estruturas museológicas
- 6) Financiamento e fomento para museus e
- 7) Aquisição e gerenciamento de acervos museológicos.

Compreendendo que toda e qualquer política pública somente se consolida quando apropriada pela sociedade, o governo federal criou, em 2004, o Sistema Brasileiro de Museus, órgão responsável pela gestão da Política Nacional de Museus.

Vale observar que o primeiro dos sete eixos programáticos refere-se à gestão. Identifica-se este como o ponto central para as práticas estabelecidas pelas políticas públicas voltadas para os museus, tendo como foco a obrigatoriedade da adoção do Plano Museológico como ferramenta de gestão.

Considerando que “museus são instituições 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” (BRASIL, 2009), o Estatuto de Museus, instituído em 2009, delimita cinco áreas básicas dos museus: (I) Da Preservação, da Conservação, da Restauração e da Segurança; (II) Do Estudo, da Pesquisa e da Ação Educativa; (III) Da Difusão Cultural e Do Acesso aos Museus; (IV) Dos Acervos dos Museus; (V) Do Uso das Imagens e Reproduções dos Bens Culturais dos Museus.

O Estatuto determina que é dever dos museus elaborar e implementar o Plano Museológico, 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.

Ainda de acordo com o Estatuto, os museus adequarão suas estruturas, recursos e ordenamentos ao disposto nesta Lei no prazo de cinco anos, contados da sua publicação. Ou seja, a partir de 2014 todos os museus brasileiros deverão estruturar os dez programas apontados pela legislação, quais sejam:

- 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.

#### **4. INFORMAÇÃO, PLANO MUSEOLÓGICO E GESTÃO DE MUSEUS**

A reestruturação do campo museológico colocada em pauta nas últimas décadas, onde o foco está direcionado para as relações socioculturais, exige novas práticas de gestão. Os museus hoje são pensados como espaços vivos de comunicação com o público que ocupam posição estratégica de educação não formal na medida em que passam a ser mais participativos da vida social do homem contemporâneo. Um dos desafios para essa instituição, como responsável pela gestão do patrimônio cultural, é identificar os usos que melhor beneficiem a sociedade no sentido de atuar como mediador do homem com sua identidade. Na busca por encontrar meios para encarar esse desafio inúmeras ações são propostas, e assim se dá o dia-a-dia de um museu, galgando passos para se aproximar desse público em uma sociedade em permanente transformação.

Um dos problemas para a gestão de museus é a dificuldade em dar continuidade à essas ações desenvolvidas pela instituição a cada mudança de equipe ou de direção. Centralizar as informações das diferentes áreas em um Plano Museológico pode contribuir consideravelmente para a organização da informação em ambientes museais.

Nesse sentido, Plano Museológico pode ser analisado como ferramenta essencial para a sistematização das informações sobre as ações de um museu e deve servir de espelho da instituição, sendo referenciado e servindo de base para o desenvolvimento das suas atividades.

De acordo com a Política Nacional de Museus, o Plano Museológico é compreendido como “ferramenta básica de planejamento estratégico, de sentido global e integrador, indispensável para a identificação da missão e da instituição museal e para a definição, o ordenamento e a priorização dos objetivos e das ações de cada uma de suas áreas de funcionamento” (BRASIL, 2003). Assim, o Plano Museológico é ferramenta básica e imprescindível para as atividades do museu e primordial para o planejamento e a gestão dos museus. Sua elaboração é necessária para a organização do trabalho interno da instituição, para oferecer clareza das necessidades da instituição e definição de prioridades para a realização de projetos.

Segundo as diretrizes do Ministério da Cultura espanhol,

este Plano é entendido como um documento básico para a definição – em um sentido global – de todos os museus. Esta definição da instituição deve realizar-se mediante uma metodologia de trabalho lógica e clara que, por um lado, facilite sua elaboração e compreensão, e por outro, possibilita a adoção de decisões da administração e de órgãos competentes. (ESPAÑA, 2006, p. 15)

Segundo Davies (2001) as vantagens de se planejar estão em assegurar no longo prazo a salvaguarda do acervo, onde todos (dentro e fora do museu) enxergam mais claramente o que se está querendo realizar e todos que aí trabalham sabem como se encaixam nas metas e objetivos do museu. Conforme a explanação de Davies, a elaboração do Plano Museológico, conduz ao uso mais eficaz dos recursos e integra todos os aspectos do funcionamento do museu em um mesmo processo de administração, oferecendo uma estrutura básica dentro da qual podem ser tomadas decisões estratégicas e produzindo um plano que atua como ponto de referência para todos os interessados. Assim, Davies pontua que:

O Plano Diretor é de vital importância para a boa administração e a segurança de museus. É um processo que pode guiar os museus, ao longo dos tempos difíceis que muitos deles estão enfrentando atualmente, resultando em melhores serviços e maior eficiência, bem como em um documento útil. Muitos órgãos financiadores agora exigem provas de que um museu tenha passado por um processo de planejamento e a Museums & Galleries Commission recomenda o plano diretor como uma das características essenciais de um museu bem administrado. (DAVIES, 2001, p.15)

O documento tem por finalidade contribuir para que se estabeleça uma visão clara a respeito das metas traçadas pelo museu e de como alcançá-las. Assim, a elaboração de um Plano Museológico abarca princípios básicos de planejamento que são desenvolvidos em três etapas:

1. Definição operacional e missão. Onde é realizado um diagnóstico global da situação atual.
2. Programas. Onde se levantam as necessidades para o futuro, sinalizando uma situação ideal.

3. Projetos. Onde são apontadas as possíveis soluções para os problemas diagnosticados e caminhos para que sejam atingidas as metas.

Nas palavras de Davis, o que indicamos acima como a etapa um da elaboração do Plano Museológico, abrange um processo que

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. Esta parte é essencial, porque chegar a um acordo quanto à visão global aumenta consideravelmente as probabilidades de implantação bem-sucedida, mais tarde, de objetivos detalhados. Esse enfoque consensual pode ser expresso em termos de uma ‘visão’, uma ‘missão’ e propósitos estratégicos. (DAVIES, 2001, p. 15-16)

A elaboração de um Plano Museológico proporciona um processo de reflexão sobre o que o museu está tentando realizar e como está procurando fazê-lo. Este processo, para aqueles profissionais que estão diariamente envolvidos com as atividades fim de um museu, nem sempre é sistematizado, ou mesmo pode ficar perdido entre as tantas tarefas que os gestores realizam corriqueiramente para que as portas da instituição permaneçam abertas. “O Plano Diretor é uma maneira conveniente de resumir os resultados dessa reflexão e de apresentar uma declaração ao mundo exterior a respeito do propósito e dos objetivos do museu. (DAVIES, 2001, p. 18).

O Plano é uma ferramenta que permite o registro sistemático das decisões tomadas durante seu próprio processo de elaboração, facilitando o monitoramento do progresso das ações propostas. Ele pode ser utilizado como uma plataforma para continuar a desenvolver um raciocínio estratégico e a tomar decisões relativas ao futuro do museu.

Um plano diretor proporcionará ao museu e a seu pessoal: uma idéia de finalidade. (Para que estamos aqui?); Uma ideia de público. (Para quem estamos aqui?); Uma ideia de direção. (Para onde estamos indo?); Uma estratégia. (Como vamos chegar lá?); Uma plataforma financeira. (Como vamos pagar por isto?); e Uma ideia de avaliação. (Como estamos progredindo?). (DAVIES, 2001, p. 20).

Existem diversas estratégias para se elaborar um Plano Museológico. Como é uma atividade recente, os museus estão tendo que se adaptar a essa nova realidade, e assim, cada instituição encontra formas de se chegar ao texto final. Um exemplo a ser destacado é o do Museu da Abolição, localizado em Minas Gerais, que agrupou uma série de profissionais na forma de consultores com a finalidade de aplicarem sua expertise, provenientes de diferentes áreas do universo museal, aliada a debates públicos com a comunidade. O processo aconteceu de forma dinâmica e participativa, resultando em um documento que fez transparecer os anseios da comunidade envolvida. A equipe de funcionários do museu ficou encarregada de colocar em prática as diretrizes traçadas naquele momento. Outra iniciativa totalmente distinta da primeira foi a do Museu da Estrada de Ferro Madeira Mamoré, em Rondônia, guardião do patrimônio remanescente da extinta linha férrea. Neste caso foi contratada uma empresa de consultoria em museologia externa, que elaborou o Plano à ser apresentado como produto para a Prefeitura da cidade de Porto Velho e ao IPHAN. O Plano foi elaborado sem a participação da comunidade e da Fundação administradora do Museu. O que aconteceu foi que a equipe do Museu não possui fôlego para levar adiante as diretrizes traçadas neste Plano e hoje, após 5 anos de sua elaboração, ainda busca meios de viabilizá-lo.

Pode-se dizer que uma forma de mensurar o sucesso de um Plano é encontrar caminhos para que o processo de elaboração em si seja proveitoso, de maneira que a redação do documento seja uma ação de reflexão, tanto no sentido do pensar como no sentido do espelho. É necessário que o museu e sua comunidade vejam-se refletidos um no outro. Pois, afinal, um museu é um espaço a serviço da sociedade no qual ele está inserido. Acreditamos que os parâmetros de avaliação para validar a eficácia desses documentos estão relacionados a primeiramente enxergá-los como processos e não como fim.

O processo e elaboração de um Plano Museológico, que envolve as três etapas descritas acima de forma resumida (missão, programas e projetos), se desdobram em diferentes fases de implantação. A primeira delas diz respeito à fase de definição da instituição, onde se estabelece a definição operacional e a missão. A definição operacional consiste na apresentação das características gerais da instituição, destacando sua trajetória e o histórico de suas coleções e de seu território. Já a missão, se constitui como um instrumento básico que serve para a definição da identidade da instituição, destacando sua singularidade e relevância. Para Davies, a missão está no topo deste processo. Ela é definida como “um conjunto de palavras que contém, de forma resumida, a finalidade, valores, metas, estratégia e o público

alvo de uma instituição, de uma maneira informativa e, preferivelmente, inspiradora.” (DAVIES, 2001, p.32).

A segunda fase consiste na realização de um diagnóstico da situação atual. O diagnóstico inclui aspectos tanto internos quanto externos ao museu. É necessário iniciar o diagnóstico interno procurando identificar quais parecem ser os problemas básicos que o museu enfrenta, ou seja, analisar os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.

A terceira fase visa estruturar os programas. Nela serão delineados os projetos de acordo com cada área fim do museu. De acordo com o roteiro estabelecido no Estatuto de Museus, o plano deve atender a dez programas, entretanto esse número pode crescer em função de outras demandas surgidas ao longo do processo de elaboração do plano e também de acordo com a finalidade e funcionamento específico da instituição museal. Além disso, também podem ser criados subprogramas específicos para atender situações e projetos circunstanciais.

O programa institucional “trata do desenvolvimento e da gestão política, técnica e administrativa do museu.” (BRASIL, 2006) São trabalhados nesse item assuntos como a criação de uma associação de amigos, criação ou redefinição do regimento interno da instituição, relações institucionais necessárias para o cumprimento dos fins do museu, tais como a participação em redes temáticas nacionais e internacionais, participação em organizações nacionais e internacionais. Essas definições são fundamentais para nortear o posicionamento da instituição internamente e suas formas de relação extramuros.

O programa de gestão de pessoas “apresenta as ações destinadas à valorização, capacitação e bem estar do conjunto de trabalhadores do museu, independentemente do tipo de contratação, assim como aponta um diagnóstico da situação funcional existente e das necessidades de ampliação (ou redução) do quadro de pessoal, incluindo estagiários e servidores.” (BRASIL, 2006) São ações relevantes para este programa estabelecer ou rever organograma funcional e pessoal da instituição e compatibilizá-los com o regimento interno, checar a qualificação e perfil dos cargos verificando se há ou não necessidades de contratação. Nele também podem estar propostas de capacitação e formação, bem como propostas de parceria com outras instituições para estabelecimento de estágios, voluntariado etc.

O programa de acervos “é aquele que organiza o gerenciamento dos diferentes tipos de acervos da instituição, incluindo os de origem arquivística e bibliográfica, podendo ser dividido em diferentes subprogramas, tais como: aquisição, documentação, conservação e

restauração.” (BRASIL, 2006) Esses subprogramas podem indicar pontos críticos específicos e sinalizar inputs para a solução de problemas. Um subprograma de aquisições, por exemplo, pode definir prioridades de aquisição para complementar coleções já existentes, sugerindo meios de captação. O subprograma de documentação pode delinear diretrizes para um sistema de documentação, estabelecendo prioridades e adoção de vocabulário controlado, implantação de sistemas informatizados, documentação dos processos de conservação e restauração, digitalização dos documentos em suporte papel, política de segurança de dados, acessibilidade da documentação a pesquisadores etc. Já o subprograma de conservação deve traçar um plano de conservação preventiva que considere questões de condições ambientais (sistemas de medição e controle de umidade, temperatura, etc.), iluminação (estabelecimento de parâmetros, sistema de medição, instalação de filtros, etc.), acondicionamento e manuseio.

Um subprograma de restauração, deve considerar o custo benefício da realização desses procedimentos, estabelecendo prioridades, já que esta atividade demanda uma infraestrutura e mão de obra específicas, alternativas à terceirização do serviço.

O programa de exposições é “aquele que trata de todos os espaços e processos de exposição do museu, sejam eles intra ou extramuros, de média ou curta duração.” (BRASIL, 2006) Nele são tratados conceito e organização dos conteúdos (temáticas, cronologia etc), seleção de objetos, utilização de recursos audiovisuais, recurso de quiosques informativos, recursos expográficos, etc.. Além disso, também podem estar estabelecidas normas e critérios para o desenvolvimento de exposições em parceria (curadoria, investimento, etc.) com instituições afins.

O programa educativo e cultural “compreende os projetos e atividades educativo-culturais desenvolvidos pelo museu, destinados a diferentes públicos e articulados com diferentes instituições.” (BRASIL, 2006) Questões como treinamento dos monitores para atendimento aos portadores de necessidades especiais, implantação de visitas guiadas, utilização de audioguias, encenações teatrais, festas comemorativas, shows, eventos, etc.

O programa de pesquisa “contempla o processamento e a disseminação de informações, destacando as linhas de pesquisa institucional e de projetos voltados para estudos de público, de patrimônio cultural, de museologia, da história institucional e de outros estudos.” (BRASIL, 2006) Este programa pode dar subsídios ao desenvolvimento de diversos produtos e ações. A partir de uma boa pesquisa de público podem ser diagnosticados pontos

nevrálgicos da relação da instituição com o visitante, indicando ações pontuais para cada segmento de público. A partir de pesquisas relacionadas ao acervo, por exemplo, podem ser originadas publicações, cursos, conferências, exposições, seminários.

O programa arquitetônico (e urbanístico) é

aquele que trata da identificação, da conservação e da adequação dos espaços livres e construídos, bem como das áreas de entorno da instituição, contendo descrição dos espaços e instalações, além de informar sobre os aspectos de acessibilidade, conforto ambiental, circulação, identidade visual e possibilidades de expansão. (BRASIL, 2006)

O foco deste programa é apontar considerações gerais sobre o planejamento urbanístico da área na qual o museu está inserido, bem como o histórico desse ambiente, além de aspectos técnicos como estudos do terreno e condicionantes climáticos. O programa deverá conter uma relação dos espaços do museu. Cada espaço deverá ser descrito em termos de características (m<sup>2</sup>, instalações, equipamentos), uso e função. Ainda no programa arquitetônico devem ser levantadas informações de intercomunicação e circulação geral, seja em relação ao acervo, quanto ao seu deslocamento interno e disposição ao público (escadas, elevadores, corredores), seja em relação às áreas e seus acessos segundo as rotinas de trabalho. É crucial que neste programa também estejam elencadas as condições gerais de conservação e proteção do edifício, tais como sistemas de controle ambiental, sistemas de iluminação, necessidades de conservação e manutenção, etc.

O programa de segurança “trata de todos os aspectos relacionados à segurança do museu, da edificação, do acervo e dos públicos interno e externo, incluindo, além de sistemas, equipamentos e instalações, a definição de rotinas de segurança e estratégias de emergência.” (BRASIL, 2006) Neste programa são definidos planos de emergência contra furto e roubo, combate a incêndio, retirada de pessoas e de acervo e contra pânico. Muitos museus estão adotando a instalação de brigadas de incêndio dentro da própria instituição, muitas vezes constituído, em parte, por funcionários com treinamento oferecido pelo corpo de bombeiros. São fundamentais para a proteção contra incêndios, facilitando a prevenção, detecção e extinção, bem como para orientação em casos de inundações e outros desastres naturais. O

programa de segurança dá ainda suporte para o estabelecimento de procedimentos para a proteção contra vandalismo e invasão e para o transporte de bens culturais.

O programa de financiamento e fomento “trata do planejamento de estratégias voltadas para captação, aplicação e gerenciamento dos recursos econômicos oriundos de diversas fontes.” (BRASIL, 2006) Este programa, contribui para a definição de preços de ingressos, bem como faixas diferenciadas para distintos segmentos e dias de entrada gratuita, por exemplo. Através dele podem ser desenvolvidas campanhas de captação de recursos, tanto junto a patrocinadores, quanto em participações em editais. Nele podem ser elencadas uma série de ações que visem estimular a geração de recursos.

O programa de comunicação, também denominado difusão e divulgação, visa sistematizar a divulgação e popularização dos projetos e atividades da instituição, além da disseminação, difusão e consolidação da imagem institucional nos âmbitos local, regional, nacional e internacional; podendo ser dividido em diferentes subprogramas, tais como: editorial, de intercâmbio institucional, de comunicação social, de comunicação visual e outros. (BRASIL, 2006)

Aqui são desenvolvidas as premissas para estudos de marketing e campanhas de publicidade. Neste programa podem constar estratégias para o desenvolvimento de publicações, cursos, conferências, palestras, produtos comerciais. Estão contempladas também as questões relativas à internet, tanto através de site institucional quanto em mídias sociais e participação em redes temáticas.

É importante salientar que o desenvolvimento desse documento deve promover um momento de reflexão e que todas as articulações devem ser elaboradas em grupo de maneira que as atividades assumam uma forma encadeada. Todas as áreas do museu devem se sentir responsáveis pelo todo e não apenas pelo seu setor. “Na consolidação do Plano Museológico deve-se considerar o caráter transversal dos Programas.” (BRASIL, 2006) Na elaboração dos projetos devem ser levadas em conta certas características como necessidade, clareza, coesão, viabilidade, potencialidade, ressonância na comunidade, visibilidade, paixão e ética (principalmente com seu público). Nada adiantaria o trabalho de redigir o documento se seu resultado fosse utópico. Ou seja, um Plano Museológico deve traduzir de forma realística as necessidades da instituição, para que ela cumpra de fato sua missão. Não deve ser fantasioso,

levantando idéias que o museu não tenha meios de seguir adiante. De nada vale um belo documento caso o mesmo não indique claramente os rumos a seguir para o alcance de seus objetivos. Sabemos que o papel tudo aceita, porém, na prática esse documento deve apontar como as potencialidades podem se transformar em meios de viabilizar ações que ressoem na sociedade a qual ele pertence de maneira efetiva.

Um serviço museológico eficaz requer a confiança do público a quem presta serviço. Toda a responsabilidade relacionada com a preservação e interpretação de qualquer aspecto do património cultural tangível e intangível mundial, quer a nível local ou nacional, necessita de promover esta confiança. Para isso é necessário criar uma consciencialização pública sobre o papel e propósito do museu e o modo pelo qual este é gerido. (ICOM, 2004, p.6)

## 5. CONCLUSÃO

Quanto à gestão de museus, buscamos explicitar que um Plano Museológico é uma ferramenta que contribui para que as atividades exercidas no ambiente museal sejam orientadas de forma lógica e eficaz. Ao analisar o Plano Museológico como instrumento de sistematização de informação e como suas partes contribuem para a gestão de museus, observamos que o ato de colocar as idéias no papel de maneira clara e objetiva, pode não somente servir para relatar situações, mas para fazer com que esse pensamento se transforme em ações e produtos. Gerir um museu envolve uma série de ações que devem ser desempenhadas de maneira apaixonada e transparente. Os gestores precisam ter em mente (e no coração) a conexão estreita existente entre museu e vida social e, sobretudo, o comprometimento dessa instituição com a transformação da realidade e com o direito à memória e ao patrimônio. A gestão é a peça chave, é o nó central dessa rede, para que a organização do trabalho interno transpareça para seu público e se propague para além das fronteiras de seu espaço físico. Segundo Chagas,

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

Este desafio muitas vezes pode ser sufocado pelas atividades rotineiras e a oportunidade de dedicar um tempo de reflexão sobre a condução das atividades dentro da instituição e analisar como elas podem ser melhor desempenhadas é dada durante o desenvolvimento do Plano. Museus são espaços de excelência de representação da diversidade cultural de um povo ou de uma localidade, muitas vezes é necessário ouvir o outro, seja um consultor especializado, seja o visitante, para que se saiba o rumo a ser seguido, para descobrir a real vocação do acervo

que se guarda. O trabalho de desenvolver um Plano Museológico é mais uma chance de lembrar que museus são espaços sociais que trabalham com o poder da memória em diálogo com a sociedade e cujo foco se dá na difusão do conhecimento e na promoção de reflexão.

Os museus têm um papel activo e múltiplo na sociedade. A diversidade da provisão tem um propósito comum: a preservação da memória colectiva da sociedade expressa através do património cultural e natural, tangível e intangível. No entanto, para o fazer, só fará sentido se estiver associado à acessibilidade e interpretação dessa memória. Desta forma, os museus possibilitam a partilha, avaliação e compreensão do nosso património. Os responsáveis pelos museus e os que se preocupam em providenciar todos os aspectos relacionados com o museu, têm uma responsabilidade pública. (ICOM, 2004, p.16)

Um dos recursos essenciais para a gestão de museus é a existência de uma documentação precisa e acessível. Sabemos que deve-se realizar uma revisão periódica dos objetivos do plano para o ano corrente, para verificar se foram ou não alcançados. Se tais objetivos não foram alcançados, as causas devem ser pesquisadas e o plano talvez requeira alteração. A elaboração de um Plano Museológico não se encerra na impressão de um documento pronto, ele é um ponto de partida de onde são balizadas as atividades diárias, pode e deve ser revisitado frequentemente e, acima de tudo, revisto. O plano deve ser colocado em ação de forma que todos os setores participem, é necessário monitorar seu andamento em direção ao alcance das metas, muitas vezes pode haver entraves no caminho que façam com que o percurso traçado tenha que mudar de direção para se alcançar um fim. Um Plano Museológico é um processo contínuo, deve ser atual e dinâmico, correspondendo sempre à realidade. Um plano engavetado não surtirá efeito algum.

Os gestores de museus possuem uma responsabilidade inerente à sua função, que é a de manter o funcionamento da instituição alinhada à sua missão. Segundo Davies (2001, p.56) “um plano diretor, como todos os processos gerenciais, é um meio para se atingir um fim, não um fim em si mesmo.” É imprescindível que as funções básicas dos museus e estejam resguardadas e expressas em suas atividades.

O Plano Museológico é adotado na gestão de museus em países de todo o mundo, e é considerado, muitas vezes, requisito fundamental para o reconhecimento da instituição como

museu. Evidenciando prioridades, o planejamento pontua as demandas e orienta todas as decisões do gestor do museu. Por outro lado, é também documento museológico por constituir marco na trajetória da instituição.

O Plano Museológico apresenta uma metodologia para orientar a atuação e para consolidar a definição da instituição. Atua como guia de trabalho que orienta todas as ações de gestão e planejamento dos museus. É, portanto, um documento vivo, em constante mutação para ser adaptado à evolução das necessidades da instituição e da sociedade.

O documento não deve ser visto somente como uma obrigatoriedade de cumprimento da Lei 11.904, dessa maneira o Plano perde todo seu potencial transformador. Ele deve ser encarado como uma possibilidade de mudança efetiva, como um motivador para o levantamento de questões e reflexões sobre a conduta e os rumos do museu. A obrigatoriedade de elaboração desse documento é uma oportunidade dada à instituição para que ela seja revisitada em seus pormenores e sofra uma análise crítica. Para que o Plano atue realmente como ferramenta de gestão é imprescindível que seja primeiramente encarado como tal, entendendo o sentido literal do termo ferramenta. Em qualquer ofício uma ferramenta engavetada, sem uso, não produz resultado algum. Da mesma forma um Plano Museológico que não seja fruto de um trabalho de equipe, que traduza a realidade do museu e sirva de base para suas ações, será um documento inócuo. “O Plano museológico é a única ferramenta museológica que pode enlaçar, de forma harmoniosa e coordenada, a teoria e a prática, a museologia e a museografia.” (ESPANHA, 2006, p. 65)

## 6. REFERENCIAS

BAZIN, G. *A Arquitetura religiosa Barroca no Brasil*. Rio de Janeiro: Record, 1969.

BRASIL, Ministério da Cultura. *Política Nacional de Museus – memória e cidadania*. Brasília: MinC – Iphan, mai. 2003. Disponível em: <<http://www.museus.gov.br/publicacoes-e-documentos/politica-nacional-dos-museus/>> . Acesso em: 30 jul. 2011.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009. *Institui o Estatuto de Museus e dá outras providências*. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 15 jan. 2009. Seção 1. p. 1. Disponível em: <<http://www.in.gov.br>> . Acesso em: 30 jul. 2011.

BRASIL. Ministério da Cultura. Portaria normativa nº 1, de 5 de julho de 2006. *Dispõe sobre a elaboração do Plano Museológico dos museus do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, e dá outras providências*. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 11 jul. 2006. Seção 1. p. 14. Disponível em: <<http://www.in.gov.br>> . Acesso em: 30 jul. 2011.

*Caderno de diretrizes museológicas I*. Brasília: Ministério da Cultura, Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, Departamento de Museus e Centros Culturais; Belo Horizonte: Secretaria de Estado da Cultura, Superintendência de Museus, 2006.

CAMPELLO, Bernadete Santos; CENDÓN, Beatriz Valadares; KREMER, Jeannette Marguerite (Org.). *Fontes de informação para pesquisadores e profissionais*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2000.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. Trad. Roneide Venâncio Majer. (A era da informação: economia, sociedade e cultura; v.1). São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTRO, Ana Lucia Siaines de. *Memórias clandestinas e sua museificação: uma prospecção sobre institucionalização e agregação informacional*. 2002. Tese. (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

CHAGAS, Mário de Souza e NASCIMENTO JUNIOR, José do (organizadores). *Subsídios para a criação de Museus Municipais*. Rio de Janeiro, RJ: Ministério da Cultura/Instituto Brasileiro de Museus e Centros Culturais/Departamento de Processos Museais, 2009.

CHARTIER, Roger. *A história cultural*. Entre práticas e representações. Trad. Maria Manuela Galhardo. Lisboa: Difel; Rio de Janeiro: Bertrand. 1990.

DAVIES, Stuart. *Plano diretor*. Tradução de Maria Luiza Pacheco Fernandes. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo; Fundação Vitae, 2001. (Série Museologia, 1). Título original: Producing a Forward Plan. Disponível em: < <http://www.usp.br/cpc>>. Acesso em: 30 jul 2011.

DESVALLÉS, André; MAIRESSE, François. *Key concepts of museology*. ICOM. 2010. Disponível em: <<http://icom.museum>> Acesso em: 30 jul 2011.

ESPAÑA. Ministerio da Cultura. *Criterios para la elaboración del Plan Museológico*. Madrid: Secretaría General Técnica. Subdirección General de Publicaciones, Información y Documentación, 2006. Disponível em: < <http://www.mcu.es/museos/MC/PM/index.html>> Acesso em: 30 jul 2011.

FONSECA, Maria Cecília Londres. *O patrimônio em processo: trajetória da política federal de preservação no Brasil*. 2 ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Editora UFRJ; MinC – Iphan, 2005.

GRASSKAMP, Walter. Reviewing the museum or: the complexity of things. *Nordisk Museologi*. V. 1, p. 65-72, 1994. Disponível em: <<http://www.nordiskmuseologi.org/Gamle%20numre/nm%201994-1.pdf>>. Acesso em 06 out. 2011.

HALL, Stuart. A centralidade da cultura: notas sobre as revoluções culturais do nosso tempo. *Educação & Realidade*, Porto Alegre, v.22,n.2,p. 15-46, jul./dez. 1997.

HERNÁNDEZ, Francisca Hernández. *Manual de museologia*. Madrid: Editorial Síntesis, 1998.

ICOM, Conselho Internacional de Museus. *Código de ética para museus*. São Paulo: Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo, Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico, 2009. Disponível em: < <http://www.icom.org.br>> . Acesso em: 30 jul. 2011.

ICOM, Conselho Internacional de Museus. *Como gerir um museu: manual prático*. França: UNESCO. 2004. Disponível em: < <http://www.icom.org.br>> . Acesso em: 30 jul. 2011.

LUTZ, Bertha Maria Julia. *A função educativa dos museus*. Organizadores: Guilherme Gantois de Miranda, Maria José Veloso da Costa Santos, Silvia Ninita de Moura Estevão, Vitor Manoel Marques da Fonseca. Rio de Janeiro: Museu Nacional; Niterói: Muiraquitã, 2008. (Série Livros do Museu Nacional, v.33)

MASON, Timothy. *Gestão Museológica: Desafios e Práticas*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo; British Council; Fundação Vitae, 2004. (Série Museologia; 7). Disponível em: < <http://www.usp.br/cpc>>. Acesso em: 30 jul 2011.

*MUSAS – Revista Brasileira de Museus e Museologia*, n. 2, 2006. Rio de Janeiro: Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, Departamento de Museus e centros Culturais.

NASCIMENTO JUNIOR, José do (organizador). *Economia de Museus*. Brasília, MinC/IBRAM, 2010.

POMIAN, Krzysztof. *Coleções*. In: ENCICLOPEDIA EINAUDI, 1984. 1 v.

RÚSSIO, W. Texto III. In: ARANTES, A. A. *Produzindo o Passado*. São Paulo: Brasiliense, 1998.

Seminário Internacional “Museus, Ciência e Tecnologia” (2006: Rio de Janeiro, RJ). *Livro do Seminário Internacional*. Organização: José Neves Bittencourt, Sarah Fassa Benchetrit, Marcus Granato. Rio de Janeiro: Museu Histórico Nacional, 2007. (Série Livros do Museu Histórico Nacional)

TRINDADE, Silvana Cançado. *Planejamento Museológico: Caderno 02*. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Cultura/ Superintendência de Museus e Artes Visuais de Minas Gerais, 2010.