

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

Cláudia Maria Alves Vilhena

**PLANO MUSEOLÓGICO: UM MARCO NA GESTÃO DE MUSEUS À  
LUZ DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO**

Belo Horizonte

2017

**Cláudia Maria Alves Vilhena**

**PLANO MUSEOLÓGICO: UM MARCO NA GESTÃO DE MUSEUS À  
LUZ DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO**

Dissertação submetida ao Colegiado do Curso de Pós-graduação em Ciência da Informação, da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Área de concentração: Gestão da informação e conhecimento (GIC).

Orientadora: Profa. Dra. Cátia Rodrigues Barbosa.

Belo Horizonte  
2017

V711p

Vilhena, Cláudia Maria Alves.

Plano museológico [manuscrito]: um marco na gestão de museus à luz da gestão da informação e do conhecimento / Cláudia Maria Alves Vilhena. – 2017.

74 f., enc. : il.

Orientadora: Cátia Rodrigues Barbosa.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação.

Referências: f. 52-58.

Apêndices: f. 59-63.

Anexos: f. 64-74.

1. Ciência da informação – Teses. 2. Museologia – Teses. 3. Museus – Planejamento – Teses I. Título. II. Barbosa, Cátia Rodrigues. III. Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação.

CDU: 069.6



UFMG

Universidade Federal de Minas Gerais  
Escola de Ciência da Informação  
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

FOLHA DE APROVAÇÃO

"PLANO MUSEOLÓGICO: UM MARCO NA GESTÃO DE MUSEUS À LUZ DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO"

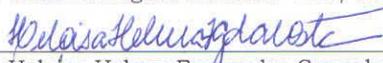
Claudia Maria Alves Vilhena

Dissertação submetida à Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, como parte dos requisitos à obtenção do título de **"mestre em Ciência da Informação"**, linha de pesquisa **"Gestão da Informação e do Conhecimento"**.

Dissertação aprovada em: 22 de junho de 2017.

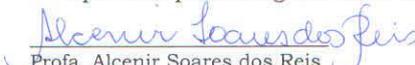
Por:

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dra. Cátia Rodrigues Barbosa - ECI/UFMG (Orientadora)

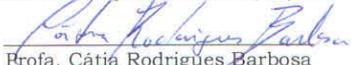
  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dra. Heloisa Helena Fernandes Gonçalves da Co - UFBA

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dra. Renata Maria Abrantes Baracho Porto - ECI/UFMG

Aprovada pelo Colegiado do PPGCI

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Alcenir Soares dos Reis  
Coordenadora

Versão final aprovada em 19/07/17

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Cátia Rodrigues Barbosa  
Orientadora



UFMG

Universidade Federal de Minas Gerais  
Escola de Ciência da Informação  
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE CLAUDIA MARIA ALVES VILHENA, matrícula:  
2015665743

Às 15:30 horas do dia 22 de junho de 2017, reuniu-se na Escola de Ciência da Informação da UFMG a Comissão Examinadora aprovada *ad referendum* pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação em 30/05/2017, para julgar, em exame final, o trabalho intitulado **Plano Museológico: um marco na gestão de museus à luz da gestão da informação e do conhecimento**, requisito final para obtenção do Grau de MESTRE em CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, área de concentração: Produção, Organização e Utilização da Informação, Linha de Pesquisa: Gestão da Informação e do Conhecimento. Abrindo a sessão, a Presidente da Comissão, Profa. Dra. Cátia Rodrigues Barbosa, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do resultado final. Foram atribuídas as seguintes indicações:

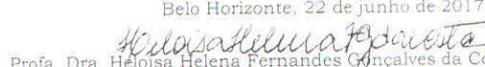
Profa. Dra. Cátia Rodrigues Barbosa - Orientadora	APROVADA
Profa. Dra. Heloisa Helena Fernandes Gonçalves da Costa	APROVADA
Profa. Dra. Renata Maria Abrantes Baracho Porto	APROVADA

Pelas indicações, a candidata foi considerada APROVADA.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pela Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Presidente encerrou a sessão, da qual foi lavrada a presente ATA que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

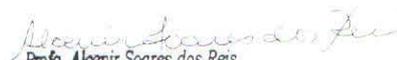
Belo Horizonte, 22 de junho de 2017

  
Profa. Dra. Cátia Rodrigues Barbosa  
ECI/UFMG

  
Profa. Dra. Heloisa Helena Fernandes Gonçalves da Co  
UFBA

  
Profa. Dra. Renata Maria Abrantes Baracho Porto  
ECI/UFMG

Obs: Este documento não terá validade sem a assinatura e carimbo da Coordenadora

  
Profa. Alcenir Soares dos Reis  
Coordenadora do Programa de  
Pós-Graduação em Ciência  
da Informação da UFMG

*Dedico a Deus, nosso Pai Maior e ao Universo por possibilitarem esta oportunidade em minha vida. Muito obrigada.*

*Aos meus pais pela vida; mamãe por me ensinar a maioria das coisas que sei, eterna gratidão.*

*Ao Marcos, meu esposo, pelo apoio incondicional.*

*Aos meus filhos Hugo e André, pela paixão e alegria de ser mãe. Meus verdadeiros amores.*

## **AGRADECIMENTOS**

Inicialmente, agradeço à Escola de Ciência da Informação, pela chance de voltar a estudar. A todos os funcionários que, desde o início do meu curso, sempre foram e são muito gentis comigo.

À professora Cátia Rodrigues Barbosa, minha professora na graduação em Museologia e, agora, minha orientadora e conselheira; desde então percebi nela uma pessoa muito especial. Só tenho uma palavra a seu respeito: amizade. Muito obrigada pela paciência e por tudo que me ensinou. Sinto-me honrada em ter sido sua aluna e orientanda. Gratidão sempre!

À minha saudosa (tia) Antonina, pelo carinho incondicional.

*“Nunca é tarde para tentar o desconhecido. Nunca é tarde para ir mais além.”*

*Gabriele D’ Annunzio*

## RESUMO

Os museus têm um importante papel perante a sociedade, dentro dessas instituições são desenvolvidas várias atividades para que nossos bens culturais musealizados sejam preservados e comunicados ao público, acarretando em uma gestão eficiente de suas funções. Para tanto, o desempenho das funções básicas dos museus necessitam de suportes teóricos e de procedimentos metodológicos adequados aos desafios que lhe são impostos. A sociedade atual exige cada vez mais do museu um desempenho qualificado de sua missão. Sua criação e permanência devem ocorrer como um processo planejado, sempre reavaliado e em conexão com o campo científico da área, a Museologia. O plano museológico, como fruto desse processo, é um documento museológico informacional e institucionalizado, o qual contribui com os gestores nas tomadas de decisões. Trata-se de um procedimento metodológico para dar suporte a gestão do museu. A pesquisa busca responder em que medida o plano museológico contribui com a gestão museológica. Este trabalho tem o intuito de contribuir com as instituições museológicas no que tange à aplicabilidade do plano museológico institucional, demonstrando que este, quando elaborado de forma participativa, ou seja, no uso da informação como recurso estratégico e determinante, através do compartilhamento de informações entre os funcionários da instituição, torna-se um importante documento para o museu. Trata-se de uma pesquisa qualitativa exploratória, cujo método para a coleta de dados foi realizada mediante a aplicação de um questionário semiestruturado, enviado por mala direta para quatro museus: um museu diretamente administrado pelo Instituto Brasileiro de Museus; um museu pertencente à Superintendência de Museus em Minas Gerais; um museu que pertencente à Fundação Municipal de Cultura de Belo Horizonte; e, por fim, um museu privado, seguido da análise documental do plano museológico de cada instituição. O resultado obtido demonstrou que para a elaboração do plano museológico são necessárias reuniões e discussões com a participação de todos os setores da instituição para discutirem conjuntamente o fazer museológico e assim atingir a eficiência esperada na gestão do museu.

**Palavras-chave:** Museus. Museologia. Gestão museológica. Plano museológico. Gestão da informação e do conhecimento.

## ABSTRACT

Museums have an important role in society, within these institutions are developed various activities, so that our musealized cultural assets are preserved and communicated to the public, leading to an efficient management of their functions. To this end, the basic functions of museums need theoretical support and methodological procedures appropriate to the challenges imposed on them. Today's society increasingly demands of the museum a qualified performance of its mission. Its creation and permanence must occur as a planned process, always reevaluated and in connection with the scientific field of the area, Museology. The museological plan, as the result of this process, is a museological, informational and institutionalized document, which contributes to the managers in the decision-making. This is a methodological procedure to support museum management. The research seeks to answer to what extent the museological plan contributes to museological management. This work intends to contribute to the museological institutions regarding the applicability of the institutional museological plan, demonstrating that this, when elaborated in a participatory way, that is, in the use of information as a strategic and determinant resource, through the sharing of information between the staff of the institution, becomes an important document for the museum. This is an exploratory qualitative research whose method for collecting data was carried out through the application of a semi-structured questionnaire sent by direct mail to four museums: a museum directly administered by the Brazilian Institute of Museums; A museum belonging to the Superintendence of Museums in Minas Gerais; A museum belonging to the Municipal Foundation of Culture of Belo Horizonte and a private museum, followed by documentary analysis of the museological plan of each institution. The result obtained demonstrated that the preparation of the museological plan requires meetings and discussions with the participation of all sectors of the institution to jointly discuss the museological achievement and thus achieve the expected efficiency in the management of the museum.

**Keywords:** Museums. Museology. Museum management. Museological plan. Management of information and knowledge.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### FIGURAS

FIGURA 1 – FASES DO PLANO MUSEOLÓGICO	28
FIGURA 2 – O USO DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ELABORAÇÃO DO PLANO MUSEOLÓGICO	38

### QUADROS

QUADRO 1 – REVISÃO DE LITERATURA	21
QUADRO 2 – VANTAGENS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM MUSEUS	27
QUADRO 3 – COMPARAÇÃO ENTRE GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO	34
QUADRO 4 – INSTITUIÇÕES MUSEOLÓGICAS PESQUISADAS	40

## LISTA DE ABREVEATURAS E SIGLAS

CI -	Ciência da Informação
FMC -	Fundação Municipal de Cultura
GC -	Gestão do Conhecimento
GI -	Gestão da Informação
GIC -	Gestão da Informação e Conhecimento
GM -	Gestão Museológica
IBRAM -	Instituto Brasileiro de Museu
MHAB -	Museu Histórico Abílio Barreto
MinC -	Ministério da Cultura
MINOM -	Movimento Internacional para uma Nova Museologia
MO -	Museu do Ouro
PM -	Plano Museológico
PNM -	Política Nacional de Museus
SUMAV -	Superintendência Estadual de Museus e Artes Visuais
UFMG -	Universidade Federal de Minas Gerais

# SUMÁRIO

<b>Introdução</b>	<b>10</b>
<b>1 Revisão de literatura e fundamentação teórico-metodológica</b>	<b>19</b>
1.1 Política Nacional de Museus – PNM	22
1.2 Gestão Museológica	23
1.2.1 Diagnóstico museológico nos museus	25
1.2.2 Plano Museológico	26
1.3 Gestão da informação e do conhecimento – GIC	31
1.3.1 A importância da GIC como processo na elaboração do Plano Museológico para as instituições museológicas	35
<b>2 Metodologia</b>	<b>39</b>
2.1 Característica da pesquisa	39
2.2 Histórico e tipologia das instituições museais pesquisadas	40
2.3 Criação e desenvolvimento das categorias de análises	41
<b>3 Apresentação e análise dos resultados</b>	<b>43</b>
3.1 Apresentação dos resultados	43
3.1.1 Na categoria de gestão museológica	43
3.1.2 Na categoria de gestão da informação	45
3.1.3 Na categoria de gestão do conhecimento	45
3.2 Análise dos resultados	47
<b>Considerações finais</b>	<b>50</b>
<b>Referências</b>	<b>52</b>
<b>APÊNDICE A – Estrutura do questionário aplicado nos museus pesquisados e categorias equivalentes a cada questão</b>	<b>59</b>
<b>APÊNDICE B – Modelo da correspondência para apresentação da pesquisa e do pesquisador enviada aos museus</b>	<b>61</b>
<b>APÊNDICE C – Modelo da correspondência enviada aos museus, após primeiro contato via telefone</b>	<b>62</b>
<b>APÊNDICE D – Modelo de correspondência enviado aos museus solicitando a divulgação dos nomes das instituições museológicas na dissertação</b>	<b>63</b>
<b>ANEXO A – E-mail recebido do Museu Histórico Abílio Barreto</b>	<b>64</b>
<b>ANEXO B – Questionário respondido pelo setor de Conservação do MHAB – M1</b>	<b>65</b>
<b>ANEXO C – Questionário respondido pelo setor de Ação Educativa do - M2</b>	<b>67</b>
<b>ANEXO D – Questionário respondido pelo setor de Gestão do MO – M3</b>	<b>69</b>
<b>ANEXO E – Questionário respondido pelo setor de Museologia do - M4</b>	<b>71</b>
<b>ANEXO F – Autorização por e-mail para divulgação do nome da instituição museológica</b>	<b>73</b>
<b>ANEXO G – Autorização por e-mail para divulgação do nome da instituição museológica</b>	<b>74</b>

## Introdução

Os museus têm um importante papel na sociedade, pois dentro destas instituições são desenvolvidos vários tipos de atividades para que nossos bens culturais musealizados sejam preservados e comunicados ao público, o que exige destas instituições uma gestão museológica eficiente.

De acordo com Alves (2013, p. 9), “Nos últimos anos, os museus – centros perpetuadores da memória, da arte e do conhecimento – têm experimentado um extraordinário fortalecimento no Brasil”, o que pode ser constatado pelo aumento de instituições museológicas pelo país, ocasionando maior democratização dessas instituições e maior acesso da sociedade às exposições.

Todavia, com essa democratização, a sociedade atual exige cada vez mais um desempenho qualificado das instituições. Para tanto, o desempenho das funções básicas dos museus necessitam de suportes teóricos e de procedimentos metodológicos adequados aos desafios que lhe são impostos.

A Museologia, enquanto campo científico, tem como objeto de estudo, segundo Scheiner (2008) a ideia de museu como processo. Para esta autora a Museologia é:

O campo do conhecimento dedicado ao estudo e análise do Museu enquanto representação da sociedade humana, no tempo e no espaço. Abrange o estudo das múltiplas relações existentes entre o humano e o Real, representadas sob diferentes formas de museus: museus tradicionais, baseados no objeto; museus de território, relacionados ao patrimônio material e imaterial das sociedades do passado e do presente; museus da natureza; museus virtuais/digitais. Como disciplina acadêmica, tem metodologias específicas de trabalho, relativas à coleta, preservação, documentação e comunicação do patrimônio da Humanidade. Possui ainda uma terminologia específica, ora em desenvolvimento, que permite o trabalho integrado com outras áreas do conhecimento, tanto na teoria como na prática (SCHEINER, 2012, p. 18-19).

No tocante a Nova Museologia ou Movimento Internacional para uma Nova Museologia – MINOM<sup>1</sup>, Victor (2005) afirma não se tratar de uma nova ciência em substituição a Museologia tradicional, e sim sua contemporaneidade, um novo paradigma na forma de pensar o conceito de museu e na interação do homem com seu patrimônio. A Nova Museologia está preocupada com a mudança social, “orientadas pelos princípios da liberdade e da diversidade cultural e disciplinar” (VICTOR, 2005, p.94).

Para Santos (2002, p. 114), o propósito básico da Nova Museologia está

---

<sup>1</sup> De acordo com a Declaração de Quebec, de 12 de outubro de 1984, o Movimento Internacional para uma Nova Museologia tem a sua primeira expressão pública e internacional em 1972, na “Mesa-Redonda de Santiago do Chile”, organizada pelo ICOM. Este movimento afirma a função social do museu e o carácter global das suas intervenções.

pautada no “diálogo, no argumento em contextos interativos, sendo, portanto, o mundo vivido, o espaço social onde será realizada a ação comunicativa”.

Da mesma forma que na Declaração de Quebec, traduzida por Moutinho, a Nova Museologia é

[...] uma museologia de caráter social em oposição ao colecionismo. [...] mais que a formação de coleções; destaque para a investigação social enquanto identificação de problemas e de soluções possíveis; objetivo de desenvolvimento comunitário; o museu para além dos edifícios – inserção na sociedade; interdisciplinaridade; a noção de público dando lugar à de colaborador; a exposição como espaço de formação permanente ao invés de lugar de contemplação (MOUTINHO, 2009, p. 25).

Mediante essa nova abordagem, o museu, como agente de inclusão social – de representação social, agente econômico e aliado as novas tecnologias –, é inserido na rota do turismo como mais um equipamento cultural para apreciação, deleite e fruição, atraindo, assim, o público e contribuindo para o fortalecimento local.

Como afirmam Rangel e Júnior (2015), neste novo momento, as fronteiras do museu tornaram-se cada vez mais flexíveis, rompendo as disciplinaridades, tornando, assim um local de preservação e também de integração, inclusão, reflexão e debate, o “museu-fórum” anteriormente denominado por Cameron (1970), em seu clássico artigo “The museum: a temple or the fórum”.

O museu-fórum de acordo com Primo (2014), realiza ações e interações museológicas, as quais afastam-se da ênfase tradicional sobre os objetos e tornam-se fóruns de ideias e de debate público, em torno de questões sociais, políticas e culturais relevantes para a sociedade. Assim, o museu-fórum “é o local de gestão e fomento da ação museológica socialmente comprometida com os indivíduos e com os seus patrimônios” (PRIMO, 2014, p. 6-7).

Trata-se de um equipamento cultural de desenvolvimento comunitário, que, além de preservar o acervo sob sua tutela, expõe e dialoga este mesmo acervo com a sociedade, o qual, também, exerce um papel decisivo na aprendizagem individual.

De acordo com Semedo e Ferreira (2011, p. 98),

Os museus deixaram de ser meramente avaliados pelos seus recursos (ex. coleções e investigação sobre as coleções) para serem cada vez mais avaliados pela sua utilização programática, capacidade de captação e fidelização de públicos e diversificação de seus *produtos*, pelos seus serviços e qualidade destes serviços.

Para Moutinho (2008), os museus são unidades de informação e como tal, é necessário que essas instituições museológicas percebam-se como “entidades prestadoras de serviços” Moutinho (2008, p. 36) para a sociedade e o seu desenvolvimento, buscando

sempre, conforme Rego, a participação incessante dos cidadãos. Assim, as instituições museais,

não deve assentar nos objectos que possui ou quer possuir, mas nas ideias que quer transmitir. Em vez de um museu “de”, deverá desenvolver o conceito de um museu “para”. Museus do tempo e do espaço. Um museu que crie comunicação e intensifique a relação com diferentes públicos e que marque a vida social buscando incessantemente a participação dos cidadãos. O museu está muito para além das acções de conservação física, podendo dar forma a uma série de acções concertadas que alterem conceitos estanques de musealização do património, dando uma dinâmica de funcionamento que tenha como referência os recursos territoriais e humanos da região (REGO, 2008, p. 2).

A Ciência da Informação, como um campo científico, tem como características principais ser interdisciplinar, inexoravelmente ligada à tecnologia da informação, e uma participação ativa na evolução da sociedade da informação e do conhecimento. Para Saracevic (1996, p. 47)

A ciência da informação é um campo dedicado às questões científicas e à prática profissional voltadas para os problemas da efetiva comunicação do conhecimento e de seus registros entre os seres humanos, no contexto social, institucional ou individual do uso e das necessidades de informação.

Assim sendo, a relevância desta pesquisa reside na aproximação entre a Ciência da Informação e a Museologia, pois, de acordo com Loureiro (2000, p.102), a CI por possuir uma “perspectiva interdisciplinar é, sem dúvida, um rico e fértil solo para as reflexões museológicas em torno das complexas e heterogêneas questões que conformam a prática museal”. Desta forma, a criação de uma ponte interdisciplinar, entre ambos os saberes, traria luz sob pontos emergenciais e complexos que obstaculizam o desenvolvimento da prática museal e do fazer museológico<sup>2</sup>.

Dentro das instituições museais ocorre todo um processo, denominado, por Cury (2005), de processo museológico, que vai desde a entrada de um objeto no museu, até como apresentá-lo ao público, criando com isso um processo contínuo, onde várias atividades acontecem para alcançar o produto final, que é a exposição.

Tais processos na contemporaneidade, de acordo com Bruno (2014), estão ligados à organização das instituições museológicas, significando que quanto melhor for o ordenamento e a priorização das ações no museu, por meio de uma gestão museológica eficiente, melhor será seu desenvolvimento e sua resposta para a sociedade.

Além disso, Cury (2005) entende a instituição como um conjunto de decisões interdependentes e que as ações não podem ser isoladas, pois os problemas nunca são

---

<sup>2</sup> De acordo com Santos (2002), o “fazer museológico” é compreendido como um processo caracterizado pela aplicação das ações de pesquisa, preservação e comunicação.

isolados, e sim interligados, compondo uma problemática; portanto, é imprescindível a organização destas instituições.

Para Sukel (1998), o museu deve ser visto como uma organização, em seu capítulo intitulado “Los museos como organizaciones”, publicado no livro *La gestión del Museo*, organizado por Kevin Moore, em 1998, o autor comenta que

Em primeiro lugar, como em todas as organizações, os museus estão orientados a ter uma série de objetivos. [...] Em segundo lugar, os museus cumprem seus objetivos com uma estrutura organizada. [...] O diretor do museu (que poderia equivaler ao presidente da companhia) se encarrega do planejamento, o controle e outras funções. (SUKEL, 1998, p. 391-392).<sup>3</sup>

Isto posto, um dos desafios atuais dos museus é tratar de sua gestão, pois “a qualificação da gestão museológica é um desafio para os museus do mundo inteiro” (ARAUJO, 2015, [s.p.]).

De acordo com Edson (2004), uma função-chave da gestão de museus é ajudar, independentemente de seu tamanho ou de sua natureza, a atingir resultados consistentes. E um modelo de gestão contemporânea é a elaboração e implementação de planos museológicos institucionais.

Planejamento, para Chiavento (1993, p. 367), trata-se de um modelo teórico para a ação futura. Segundo este autor, “planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los. O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência”. O plano museológico surge como uma ferramenta básica de planejamento estratégico do museu, no qual são apontadas, elencadas e priorizadas todas as ações a serem desenvolvidas pela instituição museal, a fim de que esta possa cumprir sua função social, educativa e democrática. Assim, o planejamento é o processo de estabelecer objetivos ou metas, conforme afirmam Megginson et al. (1998), determinando a melhor maneira de atingi-las, sendo o alicerce para as funções de organizar, liderar e controlar.

Ressalta-se que o Plano Museológico nada mais é que o planejamento estratégico, conforme denominado pela Administração, e que, de acordo com Trindade (2010), já está sendo adotado em países do mundo, em especial na Espanha, onde é requisito fundamental para o reconhecimento da instituição como museu.

Conforme Cândido (2013), o planejamento ganhou centralidade nos museus nas últimas décadas. Segundo a autora, a sociedade não aceita mais instituições que justificam sua existência apenas na preservação da memória, ou seja, no museu estático, que

---

<sup>3</sup> Trecho na língua original: “En primer lugar, como en todas las organizaciones, los museos están orientados hacia una serie de objetivos. [...] En segundo lugar, los museos cumplen sus objetivos con una estructura organizada. [...] El director del museo (que podría) equivaler al presidente de la campaña) se encarrega de la planificación, el control y otras funciones”. Tradução nossa.

concentra sua força apenas nos objetos que fazem parte de sua coleção, e faz críticas a esses museus que se excluíram dos processos de participação e de mudança.

Semedo e Ferreira (2011), afirmam que os museus aspiram a deixarem de ser repositórios de objetos e de conhecimento para tornarem lugares de encontro, reflexão, criatividade e aprendizagem.

Para tanto, é necessário que os museus preparem-se para lidar com novos desafios. A eles, cabem aproximarem-se de seu campo científico para incorporar novos conceitos, metodologias e pressupostos teóricos, inserindo, em seus espaços, diretrizes museológicas que os fortaleçam, como por exemplo, uma regulamentação específica, pois como afirma Tolentino (2007, p.81) “dentre as mais diversas e significativas necessidades do setor museal distingue-se a falta de regulamentação, a disparidade de procedimentos e a ausência de critérios na gestão e nas práticas do setor museológico”.

Esta nova forma de enxergar e entender os museus foi o alicerce para a criação de políticas públicas voltadas para o setor, no sentido de fortalecer, revitalizar e organizar a instituição e de uma profissionalização reconhecida.

Nestes termos, a aprovação do Estatuto Brasileiro de Museus, Lei 11.904/2009, apresenta-se como um importante marco para as políticas públicas voltadas para o setor de museus. Nesta lei, na Seção III, consta sobre o plano museológico que determina no art. 44 que “É dever dos museus elaborar e implementar o Plano Museológico.” (BRASIL, 2009a).

O plano museológico, segundo Mason (2004), estabelece uma visão clara para onde o museu está se dirigindo e como chegará lá.

De acordo com Cândido, em seu livro *Gestão de museus, diagnóstico museológico e planejamento um desafio contemporâneo*, publicado em 2013, “o plano museológico é um documento fundamental para fortalecer o museu em vários aspectos, tanto externo como nas metas e estratégias a serem conhecidas e compartilhados por todos da equipe” (CÂNDIDO, 2013, p.110).

Neste sentido, a gestão da informação e do conhecimento, como uma das áreas da Ciência da Informação, aproxima-se do plano museológico, pelo fato de ser um documento museológico informacional que contribui com a gestão do museu, como um conjunto de informações registradas e disseminadas na instituição.

Desse modo, Smit (2012, p. 85-86) argumenta que a informação

[...] para poder ser utilizada por mais pessoas sem limitações de tempo e espaço, supõe que a mesma tenha sido “documentada”, ou seja, registrada. O registro torna a informação menos volátil e mais portátil. [...] A informação disponibilizada por uma instituição passa a ser uma informação “que existe”, ou seja, que é socialmente considerada existente, importante e potencialmente útil para alguém, ou alguma instituição, em algum momento, próximo ou distante.

Sob este aspecto, pensar em diagnósticos e planos museológicos é estruturar e organizar a informação dentro das instituições museais. Segundo Goulart e Mattos (2012, p. 3), “na integração de pessoas, processos e tecnologias”, ou seja, o compartilhamento das informações museológicas entre os diversos setores do museu contribuindo na tomada de decisão.

Para a elaboração do plano museológico (PM), de acordo com a Lei do Estatuto de Museus, esse, preferencialmente, deve ser elaborado de forma participativa, pode-se, então, fazer uso do processo de gestão da informação e do conhecimento, qual seja: a informação e o conhecimento precisam ser trabalhados incessantemente dentro da organização-museu, pois, segundo Santos (1999), os sujeitos envolvidos nas tarefas executadas são vistos como categorias estanques, em que a cada um cabe a tarefa de executar as ações previstas por algumas “cabeças iluminadas”, sendo, então, excluídos do momento da concepção, definição dos objetivos e metas para a instituição. Para Santos (1999, p. 67), “não há espaço para a contribuição do grupo, troca, enriquecimento mútuo, crítica salutar, porque nossa pobreza política não nos permite ver além de nossos interesses e de nosso próprio umbigo”. Urge, portanto, reverter esse quadro apresentado por Santos e unir forças, através do diálogo, para um só propósito na instituição, ou seja, trabalhar a informação em seus espaços.

Assim, a “Informação e conhecimento, neste contexto, são resultantes de processos individuais e coletivos, suportados ou não por dispositivos tecnológicos, influenciados por uma série de variáveis como a cultura e as representações sociais” (GOULART; MATTOS, 2012, p. 3).

Em síntese, o que se propõe neste projeto é que as instituições museológicas se enxerguem como organizações, com gerenciamento eficiente de suas funções e aprimoramento nas relações interpessoais, com o corpo de funcionários e com o público visitante. No que tange aos trabalhadores do museu, a proposta visa ao modelo conhecido como espiral do conhecimento, de Nonaka e Takeuchi (2008), cujo objetivo é a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, ou seja, a conversão do conhecimento tácito de cada funcionário do museu em conhecimento explícito para a instituição.

Tal conversão do conhecimento dentro das instituições museológicas, correlacionando com o pensamento de Nonaka e Takeuchi (2008), dar-se-ia pelo compartilhamento de ideias e experiências individuais, que uma vez externalizadas, são transformadas em informação e esta, por sua vez, quando internalizada por outra pessoa, transforma-se em conhecimento.

De acordo com Barbosa, a informação e o conhecimento tem se transformado em importantes fatores de transformações econômicas e sociais. No entanto, para o autor (2008, p. 5), “o próprio percurso da informação e do conhecimento em um contexto

organizacional é permeado por meandros”, o que pode-se perceber também dentro das instituições museais, que, em alguns casos, realizam suas tarefas no improvisado e no amadorismo, sem considerar informações advindas de outros setores e/ou funcionários do museu.

Assim sendo, o plano museológico institucional é de suma importância para as instituições museais, pois as carências que subsistem nos museus, conforme Maganhotto (2006), vão desde recursos humanos, informacionais, materiais e financeiros, até a falta de conhecimento básico dos responsáveis pela conservação, exposição e elaboração do plano museológico dessas instituições, o que efetivamente compromete a gestão museológica e o desempenho de suas ações. Conforme Cândido (2013, p. 112), “Já se afirmou que museus sem planejamento podem se tornar problemáticos, com custos muito desproporcionais à realidade de sua missão e função social”. Por isso, a adoção de gestão museológica e de planos museológicos são imprescindíveis para a administração interna e externa das instituições.

Bottallo, ao relatar sobre a conferência *Planejamento estratégico em museus*, de Soffia Rodriguez Bernis, ocorrido na cidade de São Paulo, no ano de 2012, comenta que:

A diferença entre os museus que já vem praticando princípios de gestão baseados nos planos museológicos demonstram uma diferença de resultados perceptível em relação aos que ainda trabalham de maneira intuitiva e amadora. (BOTTALLO, 2012, *on-line*).

Ressalta-se que tanto para realização do diagnóstico institucional global, quanto para a elaboração do plano museológico, precisa haver o compartilhamento de ideias, trocas e diálogos entre os indivíduos responsáveis pelos setores do museu. Somente através desta junção de ideias e de práticas sobre o fazer museológico é que obtém-se um plano museológico participativo e atuante na instituição. De acordo com Santos (2001, p. 11), “o museu, como instituição histórico-socialmente condicionada, não pode ser considerado um produto acabado: ele é o resultado das ações dos sujeitos que o estão construindo e reconstruindo, a cada dia”.

Mediante essa assertiva, obtém-se o próprio plano museológico como um conhecimento explícito, através de informações registradas e disseminadas em vários tipos de suportes físicos ou digitais na instituição.

Nesse sentido, pode-se perceber como a gestão da informação (GI) e a gestão do conhecimento (GC) podem contribuir para a implementação do plano museológico participativo nas instituições museais, uma vez que a GI e a GC “são modelos de gestão que auxiliam a organização a proporcionar as condições adequadas” (TEIXEIRA; VALENTIM, 2012, p. 158).

Portanto, a pesquisa visa responder a seguinte pergunta: Em que medida o

plano museológico contribui com a gestão museológica?

O objetivo geral é contribuir com as instituições museológicas, no que tange a aplicabilidade do plano museológico institucional.

Como um documento legal, demonstrar sua importância, eficiência e eficácia para as instituições.

Para tanto, tem como objetivos específicos: detectar se o plano museológico está disponível em todos os setores do museu, tanto em meio físico, quanto em meio digital, para facilitar o acesso às informações por todos os funcionários da instituição; averiguar se a direção investe no trabalho em equipe, treinamentos, eventos e reuniões com o intuito de ouvir seus funcionários e também para capacitá-los; investigar se o plano museológico é frequentemente consultado para o exercício das funções do museu; inquirir quanto à amplitude do diálogo entre os funcionários e a direção, para trocas de ideias e experiências sobre o fazer museológico, avaliando neste processo, se existe um ambiente motivacional e uma cultura de aprendizagem nas instituições; verificar os impactos do plano museológico na instituição;

Trata-se, portanto, de uma pesquisa qualitativa exploratória, cuja metodologia aplicada foi um questionário semiestruturado, contendo 16 questões pertinentes sobre gestão e o plano museológico institucional, relacionando-os com a gestão da informação e do conhecimento. Por isso, foram criadas três categorias para a análise do questionário: categoria de gestão museológica; categoria de gestão da informação; categoria de gestão do conhecimento, onde cada questão correspondeu a uma categoria específica.

O questionário semiestruturado foi enviado para quatro instituições museológicas: sendo um museu federal, diretamente administrado pelo Instituto Brasileiro de Museus – IBRAM; um museu estadual, administrado pela Superintendência de Museus em Minas Gerais; um museu municipal; administrado pela Fundação Municipal de Cultura de Belo Horizonte; e um museu privado na cidade de Belo Horizonte.

O questionário foi enviado para quatro setores específicos: Gestão, por se tratar do ponto elementar da pesquisa; Museologia, enquanto campo científico; Conservação e Ação Educativa, por se tratarem de setores referentes a preservação e a comunicação do museu, pois, conforme Cury (2008, p. 79), “o museu preserva para comunicar e comunica porque preserva”.

A pesquisa qualitativa foi desenvolvida nos aspectos concernentes a Política Nacional de Museus, ao Estatuto de Museus, a gestão de museus e a gestão da informação e do conhecimento.

A dissertação possui capítulos, nos quais são abordados assuntos considerados pertinentes à apresentação, análise e entendimento das questões discutidas. Foram organizadas da seguinte maneira:

Introdução: com destaque para a gestão museológica e o plano museológico, visando à melhoria na qualidade dos museus, o problema, a justificativa e os objetivos (geral e específicos), incluindo a estrutura da dissertação. Além disso, descreve como a Ciência da Informação e a gestão da informação e do conhecimento se inserem neste contexto.

Capítulo 1: Revisão de literatura. Neste capítulo, busca-se atualizar informações sobre o tema plano museológico com foco em gestão de museus. Para isso, descrevem-se trabalhos que responderam as questões sobre os procedimentos metodológicos e os fundamentos teóricos, os quais foram empregados na criação desse instrumento, de forma que tornou-se um facilitador para o processo da pesquisa. A seguir, descreve-se a fundamentação teórica metodológica, dividida em subcapítulos. Os subcapítulos estão assim ordenados: 1.1 Política Nacional de Museus; 1.2 Gestão museológica; 1.2.1 Diagnóstico museológico nos museus; 1.2.2 Plano museológico; 1.3 Gestão da informação e do conhecimento; e, por fim, 1.3.1 A importância da Gestão da informação e do conhecimento como processo na elaboração de Plano Museológico para as instituições museológicas.

Capítulo 2: Metodologia da pesquisa; neste capítulo, são apresentados o universo e o recorte da investigação; apresenta-se também as instituições pesquisadas, seus históricos e tipologias. Indicam-se, ainda, os métodos e técnicas que foram aplicados; criação e desenvolvimento das categorias de análises, assim como a explicação de cada uma delas; Categoria de gestão museológica; Categoria de gestão da informação; Categoria de gestão do conhecimento.

Capítulo 3: Por fim, no capítulo 3, são apresentados os resultados e as análises obtidas com a realização desta pesquisa.

## 1 Revisão de literatura e fundamentação teórico-metodológica

O plano museológico orienta o museu para que este possa organizar suas funções e, assim, torná-lo mais eficaz na concretização dos objetivos de médio e longo prazo.

Conforme Moore (1998, p. 1), “A visão atual que se tem da gestão, permite cada vez mais os museus saberem com maior seguridade qual sua razão de ser, quais são suas metas e como cumpri-las”<sup>4</sup>. Portanto, para uma boa gestão de museu é necessário um planejamento estratégico, o qual

pressupõe que as organizações desejem desenvolver-se positivamente para o futuro, implicando portanto no conhecimento de sua área de eficácia e eficiência, bem como dos limites da organização e das variáveis que compõem o ambiente externo, relacionado a comunidade, às tecnologias e aos valores do qual a unidade de informação está inserida (BARBALHO; BERAQUET, 1995, p. 25).

Os processos de gestão da informação e do conhecimento podem contribuir na elaboração do PM institucional. Através da GC, que, conforme Teixeira e Valentim (2012), é responsável no desenvolvimento de estratégias, voltadas para a criação, apropriação, compartilhamento e socialização de conhecimento em ambientes organizacionais; no caso do PM para sua elaboração (fluxo informal – conhecimento tácito). E, através da GI, que é responsável pela disseminação da informação em contextos empresariais, a qual contribui para a aprendizagem organizacional e para a construção de conhecimento; no caso do PM, sua democratização na instituição (fluxo formal – conhecimento explícito).

Diante disso, “[...] o conhecimento tácito e o conhecimento explícito não são totalmente separados, mas entidades mutualmente complementares. Eles interagem e se intercambiam nas atividades criativas dos seres humanos” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 59).

Para estes autores, o modelo dinâmico de criação do conhecimento é baseado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre os dois tipos de conhecimento, tácito e explícito. Interação que se dá, principalmente, através da troca de informações entre os sujeitos.

Em seu livro: *A organização do conhecimento*, Choo (2003, p. 27) afirma que “A informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz”. Segundo o autor, uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos, pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, faz-se necessária para que

---

<sup>4</sup> Trecho na língua original: “La visión actual que se tiene de la gestión permite cada vez más a los museos saber con mayor seguridade cuál es su razón de ser, caules son sus metas y como se pueden cumplir”. Tradução nossa.

as empresas sejam capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação.

O uso estratégico da informação dentro das organizações cria um ambiente com vantagem competitiva diante de outras organizações que não usam a informação como insumo estratégico e competitivo.

Uma das três arenas destacadas por Choo (2003) para a criação e o uso da informação desempenharem um papel estratégico nas empresas, é a organização da informação para criar, organizar e processar a informação, de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado.

Ao incorporarmos o pensamento de Choo (2003) na organização do museu, é necessário levar em consideração o uso da informação como recurso estratégico para criar, organizar e processar a informação, de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado, o PM participativo é bom exemplo deste recurso.

Ao elaborarmos um plano participativo no museu, indica que ele está cada vez mais inserido em um discurso que o tem transformado em um espaço público qualificado, através do controle das ações e dos recursos disponíveis, o qual colabora com todo o processo museológico e mantém, como prioridades, o acesso democrático, a inclusão à cultura, a educação, o lazer, a socialização e a aprendizagem. De acordo com Mason (2004, p. 46), o PM

é crucial para o bom gerenciamento e a segurança do futuro do museus. Trata-se de um processo que pode guiá-los durante tempos difíceis e que tem como resultados melhores serviços e maior eficiência, assim como a produção de um documento bastante útil.

O plano museológico vai ao encontro com a ciência da informação e com a gestão da informação e do conhecimento, uma vez que trabalha a informação dentro do museu, criando, com isso, um ambiente motivacional, ou seja, um museu baseado em organizações que contemplem uma cultura organizacional de aprendizagem e que faça uso das competências informacionais disponíveis na instituição. Dessa maneira,

[...] as instituições museológicas como um espaço dinâmico de construções, reconstruções e representações da memória, fonte de informação indispensável para a sociedade em âmbitos culturais e educacionais, tendo por papel social a construção de mentalidades críticas e conscientes dos seus valores e de seu espaço de vivência, atuando como agentes de transformação social (SAMPAIO; OLIVEIRA 2013, p. 40).

Contudo, o museu não pode deixar de cumprir seu papel na sociedade como um local de informação, disseminador do conhecimento, um espaço público, de serviço público, um museu aberto, onde a comunidade se insere para conhecer, reconhecer e dialogar com sua herança patrimonial.

Apresenta-se a seguir um quadro com a revisão da literatura.

QUADRO 1 – Revisão de literatura

<b>Tema</b>	<b>Título</b>	<b>Autoria</b>
<b>Gestão Museológica</b>	Patrimônio e gestão: coisas de museu	Costa, H. H. F. G da. Cardoso, L.S. (Artigo).
	Conceitos-chaves de Museologia	Desvallés, A; Mairesse, F.
	Como gerir um museu	Edson, G.
	Gestão de museus, diagnóstico museológico e planejamento: um desafio contemporâneo	Cândido, M. M. D (Tese de doutorado).
	Manual de gestión del museos	Lord & Lord
<b>Diagnóstico Museológico</b>	Plano Diretor	Davies, S.
	Diagnóstico museológico: estudos para uma metodologia	Cândido, M. M. D. (Artigo).
	Diagnóstico organizacional	Almeida. M. C. B de
<b>Plano Museológico</b>	Planejamento estratégico: ferramenta indispensável na gestão eficiente de museus	Soares, E. (Artigo).
	La planificación estratégica em los museos	Moore, K. (Artigo).
	Plano Museológico: desafios e perspectivas	Louvisi, V. P; Carvalho, A. P. de (Artigo).
	Planejamento estratégico para unidades de informação	Barbalho; Beraquet (Livro)
	Gestão museológica: desafios e práticas	Mason, T. (Livro)
<b>Gestão da Informação e do Conhecimento</b>	Impacto da dinâmica das terminologias na Gic	Lenzi; Tálamo (Artigo)
	Gestão da informação e do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões	Valentim, M. L. P. (Artigo).
	Gestão da informação e do conhecimento: especificidades e convergências	Valentim, M. L. P. (Artigo)
	Inteligência competitiva organizacional subsidiada por modelos de gestão da informação e do conhecimento	Teixeira, T. M. C; Valentim, M. L. P. (Artigo)
	Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas	Barbosa, R. R. (Artigo).
	Uma abordagem informacional do mundo: reflexões iniciais a partir de uma Gic ampla	Goulart, I. B; Mattos, M. C de. (Artigo).
	Teoria da criação do conhecimento organizacional	Nonaka, I.; Takeuchi, H. (Livro)
	A organização do conhecimento	Choo, C.W. A. (Livro)
	Memória, museus e ciência da informação: uma perspectiva interdisciplinar	Sampaio, D. A; Oliveira, B. M. J. F (Artigo)

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Toda fundamentação é baseada em conhecimentos relacionados com a Política Nacional de Museus, a gestão museológica, o diagnóstico museológico em museus, o plano

museológico, a gestão da informação e do conhecimento e a gestão da informação e do conhecimento como processo na elaboração do Plano museológico para os museus.

### **1.1 Política Nacional de Museus – PNM**

Os museus conquistaram notável centralidade no panorama político e cultural do mundo contemporâneo, não sendo mais vistos apenas como casas para abrigar coisas do passado, mas sim, passaram a serem percebidos como locais de práticas sociais complexas.

Neste sentido, em maio de 2003, o Ministério da Cultura – MinC, após amplo debate com a comunidade museológica, lançou as bases da política do Governo Federal para o setor, indicando o compromisso do MinC com a valorização e a ressignificação das instituições museológicas no País.

Para Rangel e Júnior (2015, p. 302), a PNM “é resultado de um demorado e intrincado processo que inclui interesses divergentes, confrontos e negociações entre várias instâncias instituídas ou arenas e entre os atores que delas fazem parte”.

A Política Nacional de Museus tem como objetivo geral

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, ética e cultural do país (BRASIL, 2003).

Para tanto, a Política Nacional de Museus apresenta sete eixos programáticos:

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 infraestruturas museológicas; 6) Financiamento e fomento para museus; 7) Aquisição e gerenciamento de acervos museológicos. Cada um desses eixos é composto por metas específicas.

A PNM representou uma mudança na postura do Minc, pois abrange todos os museus brasileiros, independentemente de seu vínculo institucional, bem como há a preocupação com a consolidação de políticas públicas, não só voltadas aos bens culturais nacionais, mas também aos estaduais e municipais.

Assim sendo, a Lei do Estatuto de Museus, fruto das políticas públicas voltadas para o setor museal, designa um capítulo inteiro para descrever e apontar a importância em elaborar planos museológicos como ferramentas para uma gestão, uma vez que estas instituições ganharam importância na sociedade brasileira, atendendo ao princípio básico de cidadania, que é o de assegurar a todos o acesso aos bens e valores culturais do País, como agentes de transformação social, os quais, conforme Rangel e Júnior (2015), são

espaços de diálogo e de encontro entre os mais diversos grupos sociais.

## 1.2 Gestão Museológica

A gestão nos museus tornou-se um tema central, como um processo imprescindível para a qualificação destas instituições. É através da gestão museológica que os museus implementam sua missão, visando ao cumprimento de seus objetivos.

De acordo Bruno (2004), os museus, nas últimas décadas, têm desempenhado um papel importante e específico na democratização da cultura, rompendo barreiras de seus espaços tradicionais e procurando atingir novos públicos.

No entanto, não basta criar ou melhorar os museus, é necessário criar pressupostos teóricos que os aproximem da Museologia, percebendo a necessidade do trabalho em conjunto no fazer museológico dentro das instituições. Conforme Bruno (2004), a Museologia, em sua dinâmica interdisciplinar, tem contribuído para que os museus refinem suas formas de representação e se vejam como lugares de negociação cultural, contestação e como espaços de aprendizagem. Assim,

apesar de alguns descompasso, há uma consciência crescente, mesmo no Brasil, de que as instituições museológicas têm um papel relevante na sociedade contemporânea e que, para o desempenho de suas funções básicas, necessitam de suportes teóricos e procedimentos metodológicos adequados aos desafios que lhe são impostos (BRUNO, 2004, p.5).

Suportes teóricos e procedimentos metodológicos, advindos da Museologia, por exemplo, conforme Costa e Cardoso (2013), devem ser acompanhados de uma gestão que reconheça as necessidades dos museus, bem como auxilie no desenvolvimento de políticas de preservação, relacionadas aos acervos, segurança, documentação, difusão, estrutura física, educação e no reconhecimento e utilização da instituição por parte da sociedade para fruição e diálogo. De acordo com Soares (2015, p. 2016), “os museus devem fazer uso desse instrumento de gestão, com vistas à intermediação eficiente e eficaz no relacionamento homem-objeto/realidade e à sustentabilidade dessas instituições”.

Segundo Bottallo (2012), ao comentar a conferência de Bernis, afirma que um desafio para os museus é a sua gestão. A autora afirma que mudanças conduzidas por uma gestão que utiliza modelos advindos de outras áreas, necessitam ser assimiladas e adaptadas para as necessidades de trabalho com a cultura em espaços públicos, associadas a um raciocínio que inclui valores “estranhos” a esse universo tais como, produtividade, avaliação de desempenho, plano de metas, dentre outros.

Compreende-se gestão museológica, de acordo com Costa e Cardoso (2013), como uma ferramenta imprescindível para que as instituições museais se reconheçam, e consigam cumprir com excelência suas diretrizes básicas, enquanto espaços destinados à

salvaguarda e preservação das memórias e, conseqüentemente, das identidades sociais.

De acordo com o *Manual de gestión de museos*,

o propósito da gestão de museus é facilitar a tomada de decisões que conduzem a consecução da missão do museu, ao cumprimento de seu mandato e a execução de seus objetivos de curto e médio para cada uma de suas funções” (LORD; LORD, 1998, p. 15)<sup>5</sup>.

Uma gestão museológica eficaz implica em melhores resultados e mais eficiência nas ações diárias do museu. De acordo com Edson (2004), a gestão do museu é uma responsabilidade que envolve recursos e atividades museológicas e o pessoal do museu.

Nestes termos,

a gestão museológica, ou administrativa de museus, é definida, atualmente, 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 a 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. (GESTÃO, 2013, p.47).

Para Cury (2008), o projeto de gestão unifica, de modo a operar com eficiência nas instituições as “atividades meio”, ou seja, as administrativas, com as “atividades fim”, ou seja, as técnico-científicas.

Em seu livro, intitulado *La gestión del museo*, Moore (1998, p. 9), afirma: “uma nova área de trabalho nos museus, e é sem dúvida que a gestão de museus em tais centros se converteu em um tema tão relevante”<sup>6</sup>, pois, nas últimas décadas, os museus têm desempenhado um papel primordial no campo da democratização da cultura, rompendo barreiras de seus espaços tradicionais, à procura de novos públicos e criando exposições com diferentes linguagens, como meio de aproximação com os visitantes. Assim, de acordo com Bruno (2004, p. 8), “Estas instituições experimentam novos modelos de gestão, aproximam-se em programas de redes e sistemas sem, entretanto, perder a noção de seu campo essencial de atuação”.

A gestão museológica, de acordo com Cândido, está ligada a uma compreensão global do museu, ou seja, a gestão deve basear-se em uma boa compreensão dos diversos aspectos técnico-científicos da Museologia que afetam seu dia a dia. Segundo Cândido

<sup>5</sup> Trecho na língua original: “el propósito de la gestión del museos es facilitar a la toma de decisiones que conducen a la consecución de la misión del museo, al cumplimiento de su mandato y a la ejecución de sus objetivos a corto y a largo plazo para cada una de sus funciones”. Tradução nossa.

<sup>6</sup> Trecho na língua original: “una nueva área de trabajo en los museos, y es indudable que la gestión de tales centros se ha convertido en un tema aún más relevante”. Tradução nossa.

(2013, p. 121), “desta forma, realizar diagnóstico museológico é aplicar ao museu o olhar crítico da museologia, perceber em que os conhecimentos da área poderiam favorecer a qualificação dos trabalhos”.

### 1.2.1 Diagnóstico museológico nos museus

A ideia de diagnóstico museológico está diretamente ligada ao plano museológico. O Estatuto de Museus, em seu art. 46 prevê a realização de diagnóstico participativo da instituição, pois sem a realização de um diagnóstico global sobre a situação atual do museu não há como elaborar um plano museológico, ou seja, sem conhecer a realidade atual do museu, não há como pensar em projetos museais para o presente nem para o futuro.

De acordo com Cáceres (2016, p. 162),

Cada museu particular pode fazer o seu diagnóstico do ponto de vista comunicacional, para prosseguir com a construção de um programa de engenharia na comunicação social do museu. Neste diagnóstico específico a percepção global do contexto em que o museu está localizado é importante<sup>7</sup>.

Davies (2001), relata que levar a cabo um diagnóstico global da situação atual poderá ser uma tarefa enorme, mesmo para pequenos museus. Mas com o diagnóstico seria possível investigar todos os aspectos das áreas e das atividades que o museu possui.

De acordo com Almeida (2000, p. 56), “Pelo diagnóstico, compara-se o estado encontrado com o estado desejado, [...]” e é por esse viés que pode-se pensar em uma gestão museológica eficaz.

Para Neves (2003, 63-64),

O diagnóstico é a primeira etapa para se pensar ou repensar um museu. Ela constitui-se de levantamentos e análise de dados de toda sorte: através de reuniões com a equipe do museu (caso seja necessário para revitalização), visitas técnicas ao local ou instalações, pesquisa bibliográfica, pesquisa de público, etc. Mas é a pesquisa sobre o acervo, pois é ele que vai definir o perfil do museu em termos científicos e estruturais: é a sua vocação ou, em outros termos, a identidade do museu. Esta análise é essencial para a definição dos outros itens a serem considerado público, prédio, profissionais, etc.

A realização de diagnósticos museológicos é necessária para avaliações globais das instituições, mas ainda incipiente na maioria dos museus no País. Segundo Cury (2005, p.124), “A avaliação é um meio para um fim”. A avaliação, ou o diagnóstico global da

---

<sup>7</sup> Trecho na língua original: cada museo particular puede hacer su diagnóstico desde un punto de vista comunicológico, para proceder a la construcción de un programa de ingeniería en comunicación social del museo. En este diagnóstico particular es importante la percepción global del contexto en cual el museo se ubica. Tradução nossa.

instituição, é de suma importância para a instituição. Assim, conforme Almeida (2000), o diagnóstico pode recomendar intervenções necessárias para implementar mudanças, medir conflitos, redefinir responsabilidade e atribuições, aprimorar a comunicação e a informação.

Em seu artigo intitulado “Diagnóstico museológico: estudos para uma metodologia”, Cândido define diagnóstico museológico como uma estratégia metodológica, cujo objetivo é a identificação e apreensão das potencialidades museológicas de um território ou de uma instituição, com o intuito de perceber as atividades desenvolvidas, parcelas de valorização e seleção do patrimônio para preservação e as lacunas existentes.

A mesma autora afirma que

O diagnóstico, como um olhar acurado que disseca a instituição, [...]. O diagnóstico pode ser visto também como a distância entre a realidade atual e a desejável (metas). [...] E é acima de tudo, uma ferramenta básica para o planejamento institucional em longo prazo, pois permite conceber uma programação museológica mais condizente com a realidade em questão e que leve em consideração a necessária continuidade (CÂNDIDO, 2009, p. 129-130).

Assim sendo, após a realização do diagnóstico global da situação do museu, onde são detectados os pontos fortes e fracos da instituição, parte-se, então, para a elaboração e implementação do plano museológico, o qual também deve ter, para sua realização, o envolvimento de todas as pessoas do fazer museológico da instituição.

### 1.2.2 Plano Museológico

Antecedido pelo diagnóstico museológico participativo, o plano museológico precisa também, para sua elaboração e implementação, ser realizado de maneira participativa.

O planejamento estratégico nasce da administração, como um processo. Conforme Maximiano (2011, p.112), “o processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro. ”

Hatton (1998, p. 215) nos esclarece que “o planejamento é a primeira das quatro funções do processo de gestão (planejamento, organização, motivação e controle) trata-se de uma questão chave na gestão e é por isso que é a primeira função no processo de gestão”<sup>8</sup>.

A preparação de um plano estratégico, segundo Maximiano (2011) é a resposta às ameaças e aos pontos fortes e fracos de uma organização. Assim sendo, o plano museológico, de acordo com Trindade (2010), é realizado com a finalidade de impulsionar a gestão museológica, integrando as diversas áreas de funcionamento, tanto na requalificação

---

<sup>8</sup> Trecho na língua original: “La planificación, primera de las cuatro funciones del proceso de gestión (planificar, organizar, motivar y controlar) es una cuestión clave en la gestión, y lo es, precisamente, porque es la primera en el proceso de gestión”. Tradução nossa.

de um museu, quanto no processo de implantação.

O plano museológico, de acordo com o Estatuto de Museus, em seu art. 45,

é compreendido como ferramenta básica de planejamento estratégico, de sentido global e integrador, indispensável para identificação da vocação 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 (BRASIL, 2009a).

O mesmo Estatuto de Museus afirma que o plano museológico definirá a missão básica e a função específica do museu na sociedade.

A professora Cury, em seu livro intitulado *Exposição: concepção, montagem e avaliação*, enumera diversas vantagens do planejamento estratégico, ou plano museológico em museus, como pode ser observado no quadro a seguir:

#### QUADRO 2 – Vantagens do planejamento estratégico em museus

<b>Vantagens do planejamento estratégico</b>
Corroborar para a consciência das proporções do trabalho museológico no sentido social (seu posicionamento), permitindo o seu crescimento equilibrado em termos de atuação e dimensão social.
(Re)formular objetivos.
Pensar em formas diferentes de organizar e externar as ações do museu.
Pensar na relação entre os produtos institucionais (exposições, serviços de biblioteca, atendimento de escolas, empréstimo de material didático) e o público.
Ampliar a visão dos caminhos que podem ser tomados para atingir aos objetivos.
Criar estruturas que potencializem as influências e trocas com o ambiente, apropriando-se adequadamente das oportunidades e evitando os riscos.
Flexibilizar a instituição museológica para as adaptações exigidas pelo meio e desafios do público.
Analisar estrategicamente o museu, colaborando com o amadurecimento dos seus colaboradores quanto às características do ambiente interno, suas potencialidades e fragilidades.
Evidenciar as diversas opções estratégicas possibilitando selecioná-las de acordo com as situações.
Apontar para formas diferentes de se conduzir uma instituição.
Melhorar a <i>performance</i> da instituição, projetando-a mais positivamente para o seu público.
Entender a instituição como um conjunto de decisões interdependentes, prevendo e evitando problemas.
Entender que as ações não podem ser isoladas, pois os problemas nunca são isolados, estão interligados compondo uma problemática.
Colocar a missão institucional na pauta do dia a dia.
Criar e avaliar as perspectivas.
Projetar com firmeza uma imagem institucional.
Ajudar a dimensionar o tempo institucional.

Apoia a distribuição de recursos materiais e financeiros.

Cria metas com maior precisão.

Fonte: CURY, 2005, p. 75-76.

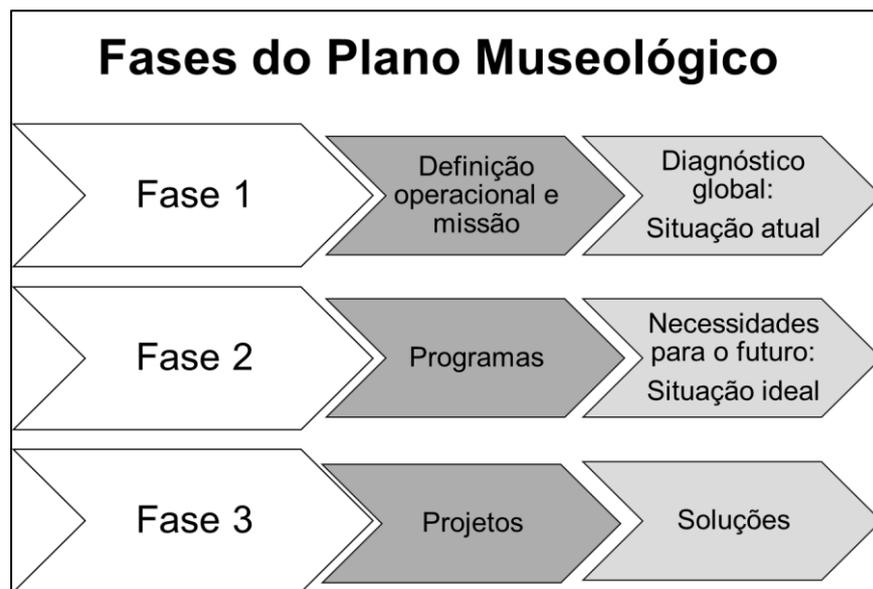
Para Trindade (2010), o plano é considerado um documento museológico por constituir um marco na trajetória dos museus. E como tal, constitui-se em um processo avaliativo, o qual necessita ser periodicamente revisto e aprimorado de acordo com o que consta no regimento interno do museu, para atender, assim, as novas demandas da instituição.

Sua importância consiste em dar um direcionamento a todas as ações do museu e, de acordo com Cury (2009, p. 31),

O plano museológico define: as características da instituição (trajetória e abrangência de acervo e público), a missão institucional, os objetivos estratégicos, programas, metas, cronogramas, recursos, etc. O planejamento museológico é a melhor expressão prática da política cultural do museu, abrangendo os seus programas e programação e as estratégias para alcançá-los na prática. Por ser o museu uma instituição comprometida com a sociedade, o plano museológico sempre se alicerça em aspectos administrativos (planejar estrategicamente), político (reunir pessoas estrategicamente para planejar e realizar) e técnico (decidir e agir com base em procedimentos técnicos), respeitando assim o ambiente que lhe agrega.

De acordo com o IBRAM, o processo do plano museológico é dividido em três fases, como pode ser observado na figura abaixo.

FIGURA 1 – Fases do Plano Museológico



Fonte: Instituto Brasileiro de Museus – IBRAM, 2008, p. 14.

Segundo Moore (2005, p. 35), em seu artigo "La planificación estratégica en los

museos”, publicado na revista *Museos.ES*, “o ponto de partida do processo de planejamento estratégico é o desenvolvimento de uma declaração de missão, que expõe por que o museu existe e o que basicamente tenta conseguir”<sup>9</sup>.

A missão de um museu deve responder a cinco perguntas-chave:

1. Para que existimos? (Finalidade);
2. em que acreditamos? (Valores);
3. o que queremos alcançar? (Metas);
4. o que fazemos? (Função);
5. para quem o fazemos? (Público/parceiros).

Conforme Davies (2001), a missão é um conjunto de palavras que, de forma resumida, contém a finalidade, valores, metas, estratégia e o público-alvo da instituição e que deve ser escrita de maneira informativa e, preferencialmente, inspiradora.

A partir da definição da missão, parte-se para elaboração do diagnóstico global, no qual é levantada a situação atual do museu, conforme já foi apresentado no subcapítulo anterior.

Realizado o diagnóstico institucional, prossegue-se para a elaboração dos programas que podem ser entendidos, conforme Trindade (2010), como estratégias com o propósito de permitir que a instituição museológica comunique da melhor forma possível sua missão.

No art. 46, do Estatuto de Museus, constam os itens que compõem o plano, como a identificação dos públicos frequentadores, bem como dos espaços, e a enumeração dos programas que o compõem sendo:

- programa Institucional;
- programa de Gestão de Pessoas;
- programa de Acervos;
- programa de Exposições;
- programa de Ação Educativo e Cultural;
- programa de Pesquisa;
- programa Arquitetônico-urbanístico;
- programa de segurança;
- programa de Financiamento e Fomento;
- programa de Comunicação.

O Decreto Lei nº 8.124/2013, que regulamenta dispositivos da Lei nº

---

<sup>9</sup> Trecho na língua original: “el punto de partida del proceso de planificación estratégica, es el desarrollo de una declaración de misión, que expone por qué existe el museo y qué es básicamente lo que intenta conseguir”. Tradução nossa.

11.904/2009, que institui o Estatuto de Museus, e da Lei nº 11.906 de 20 de janeiro de 2009, que cria o Instituto Brasileiro de Museus – IBRAM, além de elencar todos os programas já citados no art. 46 do Estatuto de Museus inclui o programa “socioambiental” como parte do plano museológico.

Cada programa é formado por projetos, e estes, por sua vez, por ações, os quais funcionam como uma grande engrenagem, que, conforme Trindade (2010), é constituída por partes, articuladas entre si, convergindo para um mesmo fim atendendo a missão do museu.

Os projetos, elaborados de forma bem detalhada, com etapas de realização, cronogramas e orçamento, devem ser apresentados nos editais de Leis municipais, estaduais e federais de incentivo, fundos de cultura e das agências de fomento, a exemplo do BNDES e FAPEMIG (TRINDADE, 2010, p. 15).

O processo de planejamento, conforme Edson (2011), permite avaliar o museu, redefinir e implementar sua missão, desenvolver a gestão com sucesso como base para uma forte administração. O autor ainda afirma que sem planejamento e avaliação contínua, o museu pode ser negligenciado com resultados imprevisíveis; portanto, o plano deve focar em atingir o melhor equilíbrio entre a organização e o ambiente no qual está inserido. Ou seja, observar as condições que existem dentro e fora do museu e que influenciam suas atividades.

Conforme Toni (2010, p. 143), planejamento “não é outra coisa senão a ciência e a arte de construir maior governabilidade aos nossos destinos, enquanto pessoas, organizações ou países”.

Para os autores Lord e Lord (2012, p. 9), as metas de planejamento de museu são

Para fornecer ao espaço que são tanto esteticamente agradável e efetivo na preservação e interpretação de coleções do museu para os visitantes. Para estabelecer e/ou manter uma instituição que pode desempenhar essas funções de forma eficiente e sustentável <sup>10</sup>.

O plano museológico conforme (LOUVISI; CARVALHO, 2012. p. 83) “pode ser um caminho para a mudança e a inovação, sendo um processo cíclico de contínua transformação, flexibilidade e dinamismo”. Neste sentido, o ambiente deve oferecer a participação dos sujeitos, pois é de fundamental importância que todas as pessoas que trabalhem com o fazer museológico participem na realização deste processo, pois cada um possui competências e habilidades diferentes que, uma vez compartilhadas tornam-se

---

<sup>10</sup> Trecho na língua de origem: “To provide space and facilities that are both aesthetically pleasing and effective in preserving and interpreting museum collections for museum visitors; to establish and/or maintain an institution which can perform these functions efficiently and sustainably”. Tradução nossa.

conhecimentos relevantes para a instituição. Para tanto, é de suma importância a criação de um ambiente motivacional e de aprendizagem. Pois,

o planejamento não é apenas uma técnica com o objetivo de melhorar a ação dos museus. É, sobretudo, um processo de crescimento humano. É um processo educativo de ação e reflexão, que deve ser alcançado com a participação, deve ser uma prática incorporada ao cotidiano dos nossos museus e exercitada por todos que estão envolvidos com a sua missão. Destaco a construção do Plano museológico como um dos processos mais importantes no sentido de colocar em prática esse novo olhar da gestão museológica, essa nova forma de planejar. Trata-se de um instrumento de fundamental importância, pois fornece o aporte necessário para que as ações a serem executadas levem em consideração um fim previamente estabelecido e coerente com a concepção adotada [...]. A sua construção, a partir do envolvimento de todas as pessoas e setores é um momento único, de aprendizagem e de crescimento conjunto. [...]. É produção de conhecimento, é relação entre teoria e prática, é exercício de reflexão crítica e criativa e é comprometimento (SANTOS, 2014, p. 99).

Por fim, o que sugere-se neste trabalho é que as instituições museológicas considerem o processo da gestão da informação e do conhecimento na elaboração de planos museológicos institucionais.

### **1.3 Gestão da informação e do conhecimento – GIC**

Em ambientes organizacionais, todas as atividades desenvolvidas são dependentes de informação e de conhecimento. A informação é considerada insumo organizacional e é um importante recurso, assim como os demais disponíveis dentro de uma organização. O conhecimento é considerado um recurso estratégico para as organizações, resultante da matéria-prima informação, ele ocorre através do uso e da interpretação da informação. Portanto, ambos, informação e conhecimento, são fenômenos indissociáveis e complementares que afetam diretamente a atuação organizacional.

Com a transição da sociedade industrial para a sociedade de informação, os valores em relação ao acesso, a organização e o uso da informação foram modificados, o que fez com que a Ciência da Informação desenvolvesse estratégias para equacionar os problemas relativos ao tratamento e recuperação da informação pelo usuário. Assim,

como resultado, nesse ambiente cada vez mais exigente, as organizações devem ser capazes de fazer leituras corretas dos ambientes nos quais elas se inserem, de agir com prontidão uma vez detectadas necessidades de mudança, e de se adaptarem constantemente a situações novas (BARBOSA; PAIM, 2003, p 8).

Para Lenzi e Tálamo (2007), a sociedade atual é marcada por um domínio tecnológico cada vez mais crescente, o qual permite ao homem o controle de vários processos. Na opinião das autoras, a gestão da informação e do conhecimento talvez sejam o maior desafio das organizações, pois a obtenção ou não de determinadas informações

pode responder pelo fracasso ou sucesso de uma empresa.

Para Valentim (2008), a informação e o conhecimento, bem como a gestão da informação e a gestão do conhecimento nas organizações, são necessários, uma vez que são as pessoas, por meio das atividades que desenvolvem nas organizações, que possibilitam o desenvolvimento econômico e social ao seu redor. Nesse sentido, tanto a gestão da informação quanto a gestão do conhecimento dentro das organizações representam os alicerces do fazer organizacional.

Valentim (2004), afirma que a gestão da informação nas organizações é um conjunto de atividades que visa à obtenção de um diagnóstico das necessidades informacionais, mapeia os fluxos formais de informação, coleta, filtra, monitora e dissemina informações, cujo objetivo é apoiar o desenvolvimento das ações diárias e a tomada de decisão no ambiente corporativo. A mesma autora afirma que a gestão do conhecimento trabalha no âmbito não registrado, através de reuniões e eventos, tendo como foco o capital intelectual e sua ação se restringe aos fluxos informais, o qual trabalha com o conhecimento tácito, o que difere da gestão da informação, que tem como foco nas organizações a ação restrita aos fluxos formais, e, portanto, trabalha no âmbito do conhecimento explícito. Já para Sveiby (1998 citado por MEJÍAS, 2006, p. 703), “a gestão do conhecimento é a arte de se criar valor a partir dos ativos intangíveis de uma organização”.<sup>11</sup>

Por conhecimento tácito, o qual é trabalhado pela gestão do conhecimento, pode-se entender como sendo

[...] o papel da intuição e a riqueza e profundidade das transferências de conhecimento e criação que ocorrem em encontros cara a cara. Esses encontros pessoais provocam diversos estímulos que ajudam os indivíduos a aprender: eles incluem linguagem corporal, tom de voz, expressão facial, gestos etc. (TERRA; GORDON, 2002, p. 61).

Conforme Willard (1999 citado por MEJÍAS, 2006, p. 703), “a essência da GC se dá através da seguinte forma: gestão de pessoas (conhecimento tácito); gestão de processos (fluxos e conversão do conhecimento) e gestão da informação (conhecimento explícito)”<sup>12</sup>.

Para Lenzi e Tálamo (2007, p.10), “a gestão do conhecimento propõe a resgatar informações internas fragmentadas (conhecimento tácito) e transformá-las em representações estruturadas, dotadas de significado (conhecimento explícito)”, ou seja, a informação registrada, através de uma representação da informação por meio de dados, deve ser inteligível para assimilação do receptor como informação sistematizada.

<sup>11</sup> Trecho na língua original: “la gestión del conocimiento es a arte de criar valor a partir de ativos intangíveis de uma organização”. Tradução nossa.

<sup>12</sup> Trecho na língua original: “idéntica la esencia de la gestión del conocimiento de la siguiente forma: Gestión de personas (conhecimento tácito). Gestión de procesos (flujos y conversión de conocimiento). Gestión de información (conhecimento explícito)”. Tradução nossa.

Valentim (2008) demonstra um quadro comparativo entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento, como pode ser observado a seguir:

QUADRO 3 – Comparação entre a gestão da informação e gestão do conhecimento

<b>Gestão da Informação</b>	<b>Gestão do Conhecimento</b>
<b>Âmbito</b>	
Fluxos Formais	Fluxos Informais
<b>Objeto</b>	
Conhecimento explícito	Conhecimento tácito
<b>Atividades Base</b>	
Identificar necessidades/demandas de informação	Identificar necessidades/demandas de conhecimento
Mapear e reconhecer fluxos formais	Mapear e reconhecer fluxos informais (redes)
Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/ socialização de informação	Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/ socialização de conhecimento
Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação	Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação
Prospectar e monitorar informações	Criar espaços criativos dentro da organização
Coletar, selecionar e filtrar informações	Desenvolver competências e habilidades voltadas ao negócio da organização
Tratar, analisar, organizar, armazenar e agregar valor às informações, utilizando tecnologias de informação e comunicação	Criar mecanismos de captação e sistematização de conhecimento, gerado por diferentes pessoas da organização
Desenvolver e implantar sistemas informacionais de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e o uso de informação	Desenvolver e implantar sistemas de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e uso de conhecimento
Elaborar produtos e serviços Informacionais. Elaborar e implantar normatizações visando à sistematização da informação produzida internamente e externamente	Elaborar e implantar normatizações visando à sistematização do conhecimento gerado internamente
Retroalimentar o ciclo	Retroalimentar o ciclo

Fonte: Adaptado de VALENTIM, 2004, [s.p].

O professor Barbosa, em seu artigo intitulado “Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas”, de 2008, nos aponta que

Enquanto a GI focaliza a informação ou conhecimento registrado, a GC destaca o conhecimento pessoal, muitas vezes tácito, e que, para ser efetivamente utilizado, antes precisa ser descoberto e socializado. [...] o fenômeno central da gestão da informação é a informação ou o conhecimento explícito. Ou seja, a GI lida com o universo de documentos,

dos mais diversos tipos, os quais são produzidos, armazenados e utilizados em um contexto organizacional. Por outro lado, o fenômeno central da gestão do conhecimento é o conhecimento pessoal, aquele que encontra na cabeça das pessoas e que muitas vezes não é registrado nem compartilhado (BARBOSA, 2008, p. 14-15).

Portanto, a informação e o conhecimento, segundo Lenzi e Tálamo (2007), são termos imbricados, pois, a informação constrói o conhecimento, e o conhecimento, por sua vez, permite a formação de novas informações ao colocá-lo em prática. Tanto a informação, quanto o conhecimento, dentro das organizações, devem fluir de maneira eficaz, pois, conforme Araújo (2014), o que deve ser gerido já não é o acervo físico de recursos informacionais nem o conhecimento tácito na mente das pessoas na organização, mas sim a cultura organizacional, o coletivo de interações, onde conhecimentos tácitos nascem, conhecimentos explícitos são avaliados, utilizados, descartados e complementados.

### **1.3.1 A importância da GIC como processo na elaboração do Plano Museológico para as instituições museológicas**

O museu, como uma organização, necessita ser estrategicamente administrado, através de uma gestão que contribua de maneira eficiente para a realização do processo museológico. Assim,

a fim de desempenhar a função de laboratório em o qual a experimentação museológica se realiza, sendo reconhecidamente útil à sociedade por sua capacidade de promover diálogo intercultural, territorialização da cultura etc. Só que ao se pensar em gestão eficiente, pensa-se logo em planejamento estratégico (SOARES, 2015, p. 215).

Planejamento estratégico ou plano museológico, conforme já foi explicado ao longo do texto, é uma ferramenta de gestão que “inclui atividades que envolvem a definição da missão da organização, o estabelecimento de seus objetivos e o desenvolvimento de estratégias que possibilitem o sucesso das operações no seu ambiente” (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998, p. 165).

De acordo com Terra e Gordon (2002), ambiente ou cultura organizacional pode ser entendido como algo que constitui normas e valores que ajudam a todos dentro de uma organização, a interpretar eventos e a determinar que comportamento é apropriado ou não.

Além disso, normas e valores são informações que possibilitam a organização a desempenhar suas funções de maneira mais eficiente e eficaz, pois a informação “é um dos principais insumos para a tomada de decisão em organizações” (CEDÓN, 2003, p. 125), sendo também insumo para geração de conhecimento. E, ainda, “a informação é considerada um dos insumos para o desenvolvimento empresarial quando disponibilizada com rapidez e precisão [...]” (BORGES; SOUZA, 2003, p. 199). Entretanto, para que a

informação flua e seja realmente útil, é necessário que seja organizada e gerida.

De acordo com Valentim (2008, *on-line*), “os fazeres organizacionais são alicerçados por informação, conhecimento e tecnologias de informação e comunicação”. Correlacionando com o pensamento de Valentim, assegura-se que os fazeres museológicos na organização museu também necessitam ser alicerçados por informação, conhecimento e tecnologias de informação e comunicação, pois de acordo com Silva e Liedke (2016) museu, arquivo e biblioteca, entendidos como serviços clássicos de informação são espaços de mediação comunicacional, os quais interagem ou deveriam interagir, tanto com seu público-alvo, quanto internamente com sua equipe de trabalhadores.

Para Lenzi e Tálamo (2007, p. 6), “Gerenciar informações implica planejar, selecionar, coletar, analisar, organizar, otimizar os fluxos, normalizar, tornar disponível para uso e avaliar informações, disseminando-as em sistemas e serviços”.

Vale lembrar que ao observar a Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009, que institui o Estatuto de Museus, e o Decreto-Lei nº 8.124/13, que regulamenta os dispositivos desta Lei, percebe-se que ambos mencionam que o Plano Museológico deverá ser realizado de forma participativa, ou seja, com a participação principalmente dos funcionários do museu e também de especialistas, parceiros sociais, usuários e consultores externos, considerando suas especificidades. Isso se deve ao fato de que

o ponto de vista particular de uma pessoa é influenciado por sua experiência de trabalho, assim como sua educação, seu treinamento profissional e suas responsabilidades funcionais no interior de uma grande organização (TERRA; GORDON; 2002, p. 55).

A informação e o conhecimento, conforme Barbosa (2008), tem cada vez mais ganhado a atenção de gestores, profissionais e de pesquisadores, portanto, ao aplicar o processo de GIC na elaboração de planos museológicos, será dado um passo à frente, no sentido de colaborar com os gestores do museu na tomada de decisão, pois a gestão da informação trata da gerência da informação.

A gestão da informação envolve um conjunto de atividades estruturadas que incluem a obtenção, geração, distribuição e uso da informação. A atividade de gestão da informação representa o controle e gerenciamento do ambiente informacional da organização, incluindo T.I. (Tecnologia da informação), a informação propriamente dita e os recursos humanos envolvidos em qualquer dessas fases (LENZI; TÁLAMO, 2007, p. 6).

A gestão da informação no plano museológico significa tornar a informação que foi sistematizada e formalizada, após a elaboração e confecção do plano museológico, disponível, disseminando-a para todos os setores do museu, em vários tipos de suporte (digital, papel, etc.), para uso e avaliação, por meio de canais ou fluxos formais da informação; criando, assim, como resultado, um plano museológico que esteja

disponibilizado como um documento informacional, registrado e sistematizado para o museu, através do uso da gestão estratégica da informação.

Para Alvarenga Neto e Barbosa (2007), a gestão estratégica da informação norteia e dá validade ampla a outras atividades e temas importantes, relacionados à gestão do conhecimento, como a gestão do capital intelectual, da aprendizagem organizacional, da criação e transferência do conhecimento.

Isto posto, o que concerne a gestão do conhecimento no plano museológico é a gerência do capital intelectual dos funcionários, através de reuniões, discussões e eventos para a elaboração do plano, percebendo, de acordo com Terra e Gordon (2002), que o recurso de conhecimento é a chave para estabelecer vantagens competitivas duradouras que se consolidam por si próprias. A gestão do conhecimento se refere à administração do conhecimento dos trabalhadores, visando ao aumento da produção.

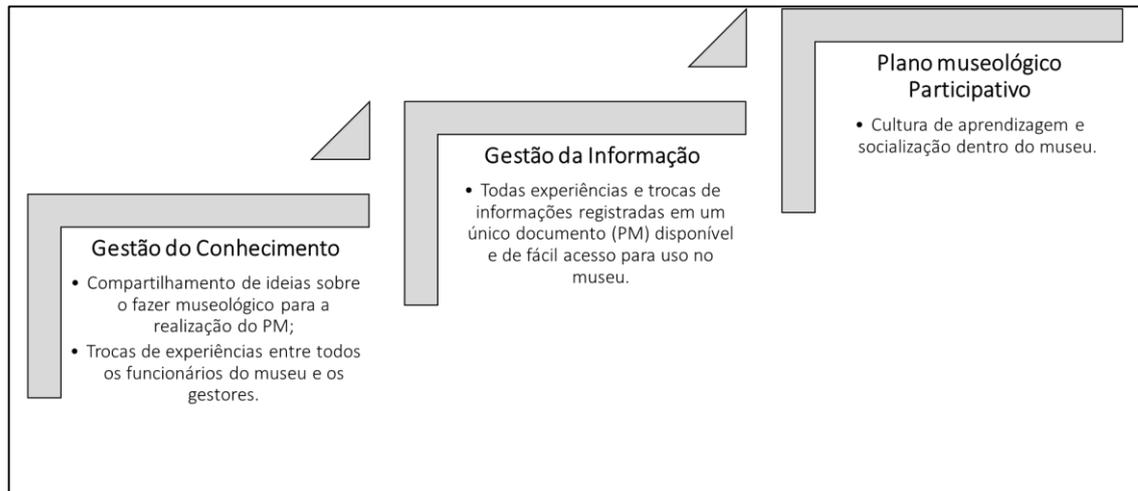
Nas palavras de Barbosa (2008), o fenômeno central da gestão do conhecimento é baseado no conhecimento pessoal, denominado como ativos intangíveis ou capital intelectual das organizações. A criação do conhecimento organizacional, segundo Alvarenga Neto e Barbosa (2007, *on-line*), “[...] é a ampliação do conhecimento criado pelos indivíduos, se satisfeitas as condições contextuais que devem ser propiciadas pela organização”, tal processo de criação corrobora na elaboração do plano museológico, pois para que este plano tenha êxito dentro da instituição é necessário haver uma combinação com o capital intelectual do museu. Isto se deve ao fato de que

é importante aumentar a capacidade de interpretação dos funcionários do que simplesmente aumentar a quantidade de informação disponível. [...] O conhecimento tácito coletivo dos funcionários inclui um conjunto de valores compartilhados, padrões de comunicação e rotinas organizacionais que estão fortemente ligadas à sua experiência conjunta (TERRA; GORDON, 2002, p. 58, 60).

Para tanto, é necessário que o museu, assim como outras tantas organizações, se abra para novas possibilidades de gestão. Eis um grande desafio, pois o “é uma organização onde a departamentalização ainda persiste e os muros intraorganizacionais não são facilmente derrubados” (SOARES, 2015, p. 219).

No entanto, pode-se mudar o curso das coisas e, ao invés de pensar na departamentalização, deve-se pensar em união de forças e de vontades, acreditando nas palavras de Santos (1999), quais sejam no enriquecimento com a experiência do outro, no incentivo à criatividade, na troca salutar e na abertura de novos caminhos, sem ter que desprezar o conhecimento historicamente já construído. A figura abaixo sintetiza o que é proposto:

FIGURA 2 – O uso da gestão da informação e gestão do conhecimento na elaboração do plano museológico



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Resumindo, os gerentes do museu, para a elaboração do PM institucional, podem utilizar os modelos de GI e de GC como contribuintes na gestão museológica, pois o PM realizado, juntamente com o processo da GIC, vai na contramão do museu estático, que trabalha no improviso e no amadorismo, o qual, sabe-se que está fadado a desaparecer. Ele vai ao encontro com os novos museus, abertos ao dinamismo e preocupados com o futuro.

Estes novos modelos de museus percebem a necessidade de aproximação com a Museologia e seus pressupostos teóricos e metodológicos, os quais contribuem para o museu firmar-se como uma organização forte, que sabe de sua importância na sociedade.

E como uma organização, o museu evidencia a importância de se trabalhar a informação e o conhecimento em seus espaços.

## 2 Metodologia

Conforme Marconi e Lakatos (2010) pesquisar é um procedimento formal, que possui método de pensamento reflexivo, o qual requer tratamento científico, constituindo-se em um caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

A presente pesquisa se fundamenta basicamente em uma pesquisa qualitativa exploratória, a qual Michel (2009) considera que existe uma relação particular entre o pesquisador e o objeto de estudo.

Na pesquisa qualitativa, as constatações não se dão por estatísticas, mas sim através de experiências do cotidiano, observações e análises dos fatos apresentados. Conforme Michel, “o ambiente da vida real é a fonte direta para a obtenção dos dados, e a capacidade do pesquisador de interpretar essa realidade, com isenção e lógica, baseando-se em teoria existente, é fundamental para dar significado às respostas” (MICHEL, 2009, p. 37). Nessa direção, o percurso metodológico, com a aplicação dos procedimentos necessários para a conclusão deste estudo, é informado a partir de agora.

### 2.1 Característica da pesquisa

Esta pesquisa envolveu a análise de documentos, cujos resultados foram usados na concretização do objetivo deste estudo. Trata-se de uma pesquisa exploratória, pois abrangeu levantamento de informações referentes aos questionários respondidos para análise em relação ao problema pesquisado.

Nesses termos, a técnica de pesquisa se deu por meio da aplicação de um questionário semiestruturado, o qual foi enviado para os museus, por mala direta, no período de março a dezembro de 2016, cujo objetivo foi investigar sobre o plano museológico na instituição pesquisada, incluindo gestão museológica, plano museológico e gestão da informação e do conhecimento.

Para a realização da pesquisa, foram escolhidas quatro instituições museológicas pertencentes à região de Minas Gerais. A escolha facilitou a visitação e à análise do plano em cada instituição pesquisada, pois “na pesquisa qualitativa, o pesquisador participa, compreende e interpreta” (MICHEL, 2009, p.37).

Como primeiro passo, realizou-se a identificação e seleção de material bibliográfico pertinente ao tema de pesquisa, leitura e fichamento do material selecionado, com identificação das obras e dos autores e suas ideias centrais. Em seguida, houve a seleção de quatro museus pesquisados: sendo um museu diretamente administrado pelo IBRAM; um museu pertencente a Superintendência de Museus em Minas Gerais – SUMAV; um museu pertencente a Fundação Municipal de Cultura de Belo Horizonte – FUMARC; e, por fim, um museu privado na capital, com o intuito de verificar a aplicabilidade do PM nas

diversas esferas governamentais.

Foi realizado um exame de toda a coleta de dados recolhidos, mediante a verificação das respostas do questionário semiestruturado. Posteriormente, foi realizada a comparação dos dados apresentados pelos museus pesquisados, com base em três categorias de análises e por último foi feita a leitura e o conhecimento dos planos museológicos das instituições pesquisadas, dos quais houve acesso.

A escolha por tais categorias, para as análises dos resultados, deve-se ao tema de pesquisa, a qual tem o intuito de verificar os impactos do plano museológico dentro das instituições pesquisadas, verificando, assim, em que medida o PM contribui com a gestão (organização).

A seguir é apresentado um quadro representativo das instituições museológicas pesquisadas.

QUADRO 4 – Instituições Museológicas Pesquisadas

<b>Instância Governamental</b>	<b>Entidade Mantenedora</b>	<b>Instituição Museológica</b>	<b>Identificação do museu na dissertação (sigla)</b>
Municipal FMC BH	FMC BH	Museu Histórico Abílio Barreto	MHAB (M1)
Estadual SUMAV MG	SUMAV MG	XXXX	Museu 2 (M2)
Federal IBRAM BRASIL	IBRAM BRASIL	Museu do Ouro (Sabará-MG)	MO (M3)
Privado	XXXXX	XXXXX	Museu 4 (M4)

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

## 2.2 Histórico e tipologia das instituições museais pesquisadas

O Museu Histórico Abílio Barreto – MHAB, aqui representado por M1, é uma instituição museológica municipal, que guarda parte significativa da história da capital mineira, possui vasto e diversificado acervo. O museu pertence à Fundação Municipal de Cultura de Belo Horizonte – FMC, instituída pela Lei nº 9.011, em 1 de janeiro de 2005, a qual tem por finalidade planejar e executar a política cultural do Município de Belo Horizonte. Atualmente, a FMC é composta por 32 unidades culturais, dentre essas unidades existem quatro museus.

O M2<sup>13</sup>, como representante da esfera estadual para a realização da pesquisa, é um dos museus mais antigos e representativos do estado, oferece ao público um importante acervo, constituído em períodos distintos da formação do estado de Minas Gerais. Sua gestão pertence à Superintendência de Museus de Minas Gerais e Artes Visuais – SUMAV,

<sup>13</sup> O museu M2 não autorizou por escrito a divulgação de seu nome na pesquisa.

da Secretaria de Estado de Cultura de Minas Gerais, sendo a instância responsável por implementar a política de museus para o estado, atendendo aos princípios de preservação, promoção e acesso ao patrimônio museológico.

O Museu do Ouro – MO, corresponde ao M3, é representante da esfera federal, foi criado pelo Presidente da República Getúlio Vargas, em 23 de abril de 1945, sendo a instituição oficialmente inaugurada em 16 de maio de 1946. Seu acervo é constituído por instrumentos, mobiliário, prataria, armaria, peças de arte sacra e objetos ligados a mineração dos séculos XVIII e XIX. É administrado diretamente pelo IBRAM, uma autarquia responsável pela Política Nacional de Museus e pela melhoria dos serviços do setor – 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. Também é responsável pela administração direta de outros museus no País.

O M4<sup>14</sup> é o representante na esfera privada. O museu é um espaço cultural que abriga e difunde um acervo representativo do universo do trabalho no Brasil, o qual preserva objetos, instrumentos e utensílios de trabalho do período pré-industrial brasileiro e trabalha pela valorização da história da indústria mineira e de seus trabalhadores.

### **2.3 Criação e desenvolvimento das categorias de análises**

Nesta etapa de desenvolvimento das categorias fundamentais temáticas para o levantamento de dados, optou-se por uma abordagem qualitativa investigativa, na qual como objeto para as análises dos dados, foram criadas três tipos de categorias de análises relacionando-as a cada uma das questões do questionário semiestruturado. Todas encontram-se especificadas no Apêndice A, da dissertação.

#### **Categoria de gestão museológica (organização do museu)**

Relaciona-se especificamente às questões de números 1, 2, 8, 9, 10, 11 e 12: o plano museológico como uma ferramenta gestorial. Esta categoria tem por objetivo verificar a eficácia do plano na instituição. Investiga em que medida o plano museológico contribui com a gestão (organização) do museu. Observa se o museu possui missão e regimento interno e com que frequência este documento institucional é consultado e avaliado pelos funcionários e, principalmente, pelos gestores para a tomada de decisão.

#### **Categoria de gestão da informação**

Relaciona-se às questões de números 4 e 5: o plano museológico como um documento museológico informacional e registrado na instituição. Esta categoria tem por

---

<sup>14</sup> O museu M4 não autorizou por escrito a divulgação de seu nome na pesquisa.

objetivo verificar se o plano encontra-se disponível dentro da instituição, tanto em meio físico, quanto em meio digital, ou seja, a disseminação deste documento, de modo a facilitar a tomada de decisão em acordo com o que está descrito no plano. Verifica se o plano encontra-se disponível em todos os setores. Investiga também se todos os funcionários têm fácil acesso ao plano.

### **Categoria de gestão do conhecimento**

Relaciona-se às questões de números 3, 6, 7, 13, 14, 15 16: o plano museológico como um documento compartilhado e participativo. Esta categoria tem por objetivo verificar se, na instituição museológica, o conhecimento tácito coletivo dos funcionários é trabalhado dentro da organização; se o museu é visto como uma estrutura organizacional única e não por departamentos; a importância do PM ser elaborado através do conhecimento coletivo, no trabalho em equipe; o investimento da instituição museológica em treinamentos, reuniões e eventos com os seus funcionários, ou seja, o fazer museológico compartilhado e socializado.

Partindo disso, apresentam-se os resultados obtidos com a aplicação da técnica de coleta de dados, ou seja, o questionário semiestruturado enviado aos museus.

### 3 Apresentação e análise dos resultados

Neste capítulo, são apresentadas as etapas de desenvolvimento dos resultados obtidos. Para apresentação e análise dos resultados, optou-se por enviar o questionário semiestruturado, cujo endereço eletrônico é: <[https://docs.google.com/forms/d/1bHCrfy7O-QygJRMm0O17EwAfvP9Da67fM\\_6rE6cXL4/viewform](https://docs.google.com/forms/d/1bHCrfy7O-QygJRMm0O17EwAfvP9Da67fM_6rE6cXL4/viewform)>, por meio de mala direta, para os quatro museus, conforme já foram identificados na metodologia descrita ao longo deste texto.

#### 3.1 Apresentação dos resultados

##### 3.1.1 Na categoria de gestão museológica

De acordo com os dados levantados no M1, o setor de Gestão informou que possui PM, o qual foi antecedido por um diagnóstico no museu, possui regimento interno e uma missão. O setor afirmou que o PM contribui com as tomadas de decisões do museu e é quase sempre consultado. Sendo também reavaliado e reformulado periodicamente para atender as novas demandas do museu.

O setor de Museologia do M1 reafirmou o que foi declarado pelo setor de Gestão do museu. No entanto, um funcionário de um determinado setor declarou não ter PM no museu – optou-se por não esclarecer qual foi o setor, por uma questão ética da pesquisa, uma vez que o(a) funcionário(a) ficaria exposto(a) –, mas declarou ter havido um diagnóstico museológico para a confecção do mesmo. Declarou também que o PM contribui com as tomadas de decisões do museu e que o museu possui regimento interno, missão, mas preferiu não opinar se o PM é consultado pela instituição e disse também não ter conhecimento se o museu avalia o plano museológico periodicamente.

Vale informar que o setor de Ação Educativa do M1 não participou da confecção do PM, por este motivo, não participou da pesquisa conforme *e-mail* enviado pelo museu, o qual se encontra em anexo, no final desta dissertação (ANEXO A).

A respeito do museu estadual M2, da SUMAV MG, segundo informações respondidas pelos setores de Direção de Ações Museais e Gestão, o museu possui PM, informaram também que para a elaboração do PM houve a realização de um diagnóstico museológico. O PM contribui com as tomadas de decisões do museu, possui missão e não tem regimento interno. Declararam ainda que o PM é sempre consultado pela instituição e que o museu o avalia periodicamente.

O setor de Conservação do M2 afirmou que o museu possui PM, o qual foi antecedido por um diagnóstico museológico, informou também que o PM contribui com as

tomadas de decisões do museu, possui regimento interno e missão. Declararam que o PM é quase sempre consultado pela instituição e que o museu não avalia o PM periodicamente.

Ressalta-se que o museu não possui setor de Museologia, conforme esclarecido pela coordenação da instituição, e sim um setor de Direção de Ações Museais da SUMAV, que administra todos os museus pertencentes ao órgão em Minas Gerais.

Quanto ao setor de Ação Educativa, o mesmo declarou ter PM, mas não tem conhecimento se foi antecedido por um diagnóstico. O setor afirmou que o PM contribui com as tomadas de decisões do museu e que a instituição possui regimento interno e missão. Preferiu não opinar quanto ao plano ser consultado pelo museu e não tem conhecimento se o museu avalia seu plano periodicamente.

No que tange ao museu federal, o M3, de acordo com as análises apuradas no questionário aplicado nos setores pesquisados, o setor de Gestão informou que a instituição possui PM, o qual foi antecedido por um diagnóstico institucional. O PM contribui com as tomadas de decisões do museu, possui uma missão, mas não possui regimento interno. O museu avalia seu plano periodicamente e é sempre consultado pelo museu.

Ressalta-se que o setor de Conservação do M3 não participou da pesquisa, vários contatos foram feitos, por telefone e e-mail, mas todos sem nenhum retorno.

O setor de Museologia declarou que o museu possui PM, o qual foi antecedido por um diagnóstico, informou que o PM contribui para as tomadas de decisões do museu. A instituição não tem regimento interno, mas possui uma missão. O setor preferiu não opinar com que frequência o PM é consultado pela instituição e afirmou que o M3 avalia seu plano periodicamente.

O setor de Ação Educativa informou que o museu possui PM e que, para sua elaboração, o mesmo foi antecedido por um diagnóstico. Declarou que o PM contribui com as tomadas de decisões do museu, possui uma missão, mas não possui regimento interno. Informou ainda que o PM é raramente consultado pela instituição e que o M3 o avalia periodicamente.

No que se refere ao museu privado, o M4, de acordo com os dados levantados, todos os setores pesquisados foram unânimes em afirmar que o museu tem um PM e que, para sua confecção, o mesmo foi antecedido por um diagnóstico museológico. Todos os setores que participaram da pesquisa, com exceção do setor de Ação Educativa, que preferiu não opinar, dizem que o PM contribui com as tomadas de decisões do museu. Todos os setores também disseram que o M4 possui regimento interno e uma missão, e que o museu avalia seu plano periodicamente. Todos os setores também, com exceção do setor de Ação Educativa, declaram que quase sempre o PM é consultado e reavaliado pela instituição.

### **3.1.2 Na categoria de gestão da informação**

Os setores de Gestão e Museologia do M1 afirmaram que o plano museológico está disponível em todos os setores do museu, estando disponível, em meio físico quanto em meio digital. No entanto, há setor no museu que afirmou que o plano não está disponível em todos os setores, nem em meio físico nem em digital para todos os funcionários.

Quanto ao M2, os setores de Direção de Ações Museais, Gestão e Conservação disseram que o PM está disponível em todos os setores da instituição, tanto em meio físico, quanto em meio digital. O setor de Ação Educativa diz não ter conhecimento se o PM está disponível em todos os setores e se está disponível em meio físico e digital.

No M3, todos os setores, com exceção do setor de Conservação, que não participou da pesquisa, afirmaram que o PM está disponível em todos os setores da instituição, tanto em meio físico, quanto em meio digital.

No que tange ao museu privado M4, todos os setores responderam que o PM não está disponível em todos os setores da instituição.

### **3.1.3 Na categoria de gestão do conhecimento**

No M1, todos os setores que participaram da pesquisa, com exceção do setor de Ação Educativa, que não participou da mesma, foram unânimes em afirmar que houve reuniões para troca de informações, entre a direção do museu e os funcionários, a respeito da situação do museu para a realização do diagnóstico museológico. Concordaram também em afirmar o compartilhamento de ideias, discussões e trocas de experiências e práticas museológicas para a elaboração do PM, declararam ainda que suas atividades executadas na instituição inter-relacionam com as atividades de outros setores.

Os setores de Gestão e Museologia informaram que consideram a troca de informações entre a direção do museu e os funcionários adequada; no entanto, outro setor afirmou ser razoável esta troca. Sobre a questão de o museu estimular o trabalho em equipe, os setores de Gestão e de Museologia afirmaram que isso sempre ocorre, já o outro setor declarou que ocorre quase sempre.

A Gestão e a Museologia do M1 afirmaram também que os funcionários se sentem seguros para expressar suas opiniões no que pensam ser o melhor para desempenharem suas tarefas dentro do museu; no entanto, outro setor declarou que raramente isso acontece na instituição.

Por último, a Gestão do M1 disse que o museu quase sempre investe em treinamentos, oficinas, eventos e reuniões com seus funcionários para ouvi-los e também para capacitá-los. O setor de Museologia afirmou que sempre ocorre tais eventos e outro setor declarou nunca ocorrer tais eventos na instituição.

Quanto ao M2, os setores de Direção de Ações Museais, Gestão e Conservação afirmaram que houve reuniões para troca de informações, entre a direção do museu e os funcionários, a respeito da situação do museu para a realização do diagnóstico museológico. O setor de Ação Educativa disse que não trabalhava no museu quando ocorreu tal fato.

Todos os setores pesquisados, com exceção do setor de Ação Educativa, que diz não ter conhecimento, foram unânimes em afirmar que para a elaboração do PM houve o compartilhamento de ideias entre a direção do museu e os funcionários.

Do mesmo modo, com exceção agora do setor de Direção de Ações Museais, o qual afirmou que as atividades executadas na instituição não inter-relacionam com atividades de outros setores, todos os outros afirmaram que as atividades executadas inter-relacionam com outras atividades por outros funcionários na instituição.

Na questão quanto à troca de informações entre a direção e os funcionários, os setores de Direção de Ações Museais, Gestão e Ação Educativa consideraram adequada, já a Conservação afirmou que poderia ser melhor.

Todos os setores afirmaram que o museu sempre estimula o trabalho em equipe. No que tange aos funcionários sentirem-se seguros para expressar suas opiniões no que pensam ser o melhor para desempenhar suas tarefas dentro do museu, os setores de Gestão, Conservação e Ação Educativa disseram que sempre, apenas a Direção de Ações Museais declarou que quase sempre.

Por último, todos os setores do M2, com exceção da Conservação o qual diz que sempre, afirmaram que quase sempre o museu investe em treinamentos, oficinas, eventos e reuniões com seus funcionários para ouvi-los e também para capacitá-los.

No que se refere ao M3, todos os setores pesquisados foram unânimes em afirmar que houve reuniões para troca de informações entre a direção e os funcionários a respeito da situação de cada setor e sobre o fazer museológico de cada um.

Os setores de Gestão e Ação Educativa do M3 afirmaram que, para a elaboração do PM, houve o compartilhamento de ideias entre a direção e os funcionários na instituição, já o setor de Museologia preferiu não opinar nessa questão. Vale ressaltar que o setor de Conservação não aceitou participar da pesquisa.

Todos os setores foram unânimes em declarar que suas atividades se inter-relacionam com atividades executadas por outros setores do museu.

O setor de Gestão considera adequada a troca de informações entre a direção do museu com seus funcionários, a Museologia preferiu não opinar e a Ação Educativa disse que poderia ser melhor.

Os setores de Museologia e Ação Educativa preferiram não opinar no que tange ao museu estimular o trabalho em equipe, já o setor de Gestão afirmou que o museu

sempre estimula.

Do mesmo modo, quanto aos funcionários sentirem-se seguros para expressarem suas opiniões no que pensam ser o melhor para o desempenho de suas tarefas, os setores de Museologia e Ação Educativa preferiram não opinar, já o setor de Gestão afirmou que os funcionários podem sempre se expressar.

Finalmente, no que tange ao M3 investir em treinamentos, oficinas, eventos e reuniões com seus funcionários, o setor de Gestão declarou que sempre há treinamentos, a Museologia preferiu não opinar e a Ação Educativa declarou que nunca há investimentos em oficinas e treinamentos para capacitação dos funcionários.

A respeito do museu privado, o M4, todos os setores pesquisados afirmaram que para a realização do diagnóstico museológico houve reuniões para troca de informações, entre a direção do museu e os funcionários, a respeito da situação do museu e sobre o fazer museológico.

Todos os setores declararam que, para a elaboração do PM, houve o compartilhamento de ideias entre a direção e os funcionários do museu. Afirmaram também que suas atividades inter-relacionam com atividades de outros departamentos do museu.

Declararam também, com exceção do setor de Ação Educativa que afirmou ser razoável, que consideram as trocas de informações entre a direção do museu e os funcionários adequada.

Todos os setores foram unânimes em afirmar que o museu estimula o trabalho em equipe. Afirmaram também, com exceção do setor de Ação Educativa, que afirmou ser quase sempre, que os funcionários sempre sentem-se seguros para expressar suas opiniões no que pensam ser o melhor para o desempenho de suas tarefas dentro da instituição.

Finalizando, todos os setores pesquisados do M4 foram unânimes em declarar que o museu investe em treinamentos, oficinas, eventos e reuniões com seus funcionários para ouvi-los e também para capacitá-los.

### **3.2 Análise dos resultados**

Com os resultados obtidos e em concordância com as categorias de análises, observou-se que as respostas diferem entre os setores de cada instituição pesquisada, os quais fizeram parte da pesquisa, são eles: Gestão, Museologia, Conservação e Ação Educativa.

Dessa forma, optou-se por considerar a assertiva mais assinalada entre os setores pesquisados de cada instituição avaliada no presente estudo.

## **Categoria de gestão museológica**

A categoria de gestão museológica tem por objetivo investigar a eficácia do plano nas instituições e com que frequência este documento é consultado e revisado pela instituição.

De acordo com a análise, evidenciou-se que todos os museus pesquisados possuem PM institucional e que ele foi antecedido por um diagnóstico museológico.

No que tange aos PMs de cada instituição, informa-se que o PM do M1 foi reinaugurado em 16 de fevereiro de 2017. O PM do M2 apresenta modelo de gestão para o período compreendido entre 2015 e 2018. O PM do M3, de acordo com a análise, está em seu terceiro volume desde 2012. O PM do M4, de acordo com a coordenação do museu, encontra-se em fase de revisão, por esse motivo não houve acesso ao documento.

Todos os museus pesquisados afirmaram que o PM contribui para a tomada de decisão do museu e todos os museus possuem uma missão, o que vai ao encontro com o art. 46, do Estatuto de Museus o qual preconiza que “O plano museológico do museu definirá sua missão básica e sua função específica na sociedade [...]”.

Quanto ao PM ser consultado e revisado pela instituição, a maioria disse que o plano é consultado quase sempre pela instituição e revisado periodicamente.

## **Categoria de gestão da informação**

A categoria de gestão da informação tem como objetivo investigar se o PM está disponível para todos os funcionários, em seus respectivos setores, tanto na plataforma física, quanto na digital.

Com os dados apontados, verificou-se que os museus M1, M2 e M3 o PM está disponível em todos os setores da instituição, tanto em meio físico, quanto em meio digital. No entanto, no M4, o PM não se encontra disponível sob nenhum tipo de plataforma. Vale ressaltar que de fato, houve acesso aos planos citados pela pesquisadora.

É de suma importância que para o PM obter o êxito esperado, ou seja, sua função de comunicabilidade dentro das instituições museológicas, é necessário que ele seja compreendido como uma informação registrada, ou seja, disseminado como um meio de apropriação para promover o conhecimento.

## **Categoria de gestão do conhecimento**

A categoria de gestão do conhecimento tem por objetivo verificar se na instituição o conhecimento tácito coletivo dos servidores do museu é trabalhado dentro da organização, ou seja, verifica se o museu é visto como uma estrutura organizacional única e

não por departamentos.

De acordo com os dados apurados, todos os museus foram unânimes em afirmar que houve reuniões e discussões entre a direção do museu e os funcionários para a realização do diagnóstico e do PM.

Houve divergências de respostas em relação à existência de troca de informações entre a direção do museu e os funcionários. Também houve divergências entre os setores da mesma instituição quanto ao investimento do museu no trabalho em equipe, treinamentos, oficinas, eventos e reuniões com seus funcionários.

Todos os setores pesquisados nos quatro museus foram unânimes em afirmar que suas atividades se inter-relacionam com outros setores na instituição, com uma única exceção do setor de Direção de Ações Museais do M2.

Por último, houve também divergência entre os respondentes que participaram da pesquisa quanto ao fato de sentirem-se seguros para expressar suas opiniões no que pensam ser o melhor para o desempenho de suas tarefas.

É perceptível que houve setor que não quis participar da pesquisa, assim como evidenciou-se que houve setor que não participou da elaboração do PM na sua instituição, como é o caso do setor de Ação Educativa do M1, o que implica dizer que o conhecimento tácito coletivo dos funcionários não está sendo trabalhado, como é o caso do M1 e do M3, ou seja, não existe diálogo entre pessoas ou setores, falta entrosamento, união de forças e de vontades para o trabalho em conjunto nas instituições.

Entretanto, ao analisar a Lei 11.904/2009, em seu art. 46, no parágrafo 2º, a qual preconiza que “O plano museológico será elaborado, preferencialmente, de forma participativa, envolvendo o conjunto de funcionários dos museus, além de especialistas, parceiros sociais, usuários e consultores externos, levadas em conta suas especificidades” (BRASIL, 2009a), verificou-se, então, que o PM foi, de certa forma, elaborado incorretamente nestas instituições.

Além disso, a referida Lei dita também que, para a consolidação do PM, deve-se levar em conta o caráter interdisciplinar dos programas, em outras palavras, é necessário o envolvimento de todos os setores do museu não somente na formulação do plano, mas também para o fortalecimento da organização no exercício diário das funções de cada um.

Por isso, é importante que os dirigentes das instituições museológicas dialoguem e interajam com seu corpo de funcionários, com o intuito de ouvi-los e também para capacitá-los, pois somente através do compartilhamento, conforme já foi descrito ao longo deste texto, é que a instituição irá trabalhar de forma mais eficaz todo o seu processo museológico.

## Considerações finais

Para a realização deste trabalho, no que tange à seleção das instituições museológicas evidenciou-se, principalmente em instituições museológicas privadas, a inexistência de planos museológicos. No entanto, em alguns museus já ocorrem discussões e reuniões para sua implantação, assim como há outras instituições que desconhecem este documento museológico. Tais informações restringem-se aos museus da capital Belo Horizonte.

Ressalta-se que a elaboração do Plano Museológico é uma exigência legal desde 2009, cujo prazo para as instituições museológicas em todo o país adequarem-se foi de 5 anos contados a partir da promulgação da lei, ou seja, até 2014.

A princípio, todas as instituições solicitadas a participarem da pesquisa foram resistentes sob várias alegações. Um museu, por exemplo, informou que o PM é de caráter interno da instituição; portanto, suas decisões e seu PM competem tão somente a instituição, o que é um erro, uma vez que o PM é um documento público, portanto deve torna-lo público para todos, como é o caso do Museu de Astronomia e Ciências Afins (MAST) no Rio de Janeiro e do Museu da Abolição (MAB) em Recife. Já outro museu informou que não havia tempo para responder a pesquisa, pois o museu tem muitas atividades a desempenhar.

Com a realização da pesquisa, a análise e a leitura dos PMs institucionais, percebe-se o quão é indispensável este documento para dar clareza e direcionamento às instituições museológicas, contribuindo, assim, no ordenamento e na priorização das ações e objetivos que o museu pretende atingir.

Vale lembrar que o PM, como documento informacional, é um instrumento fundamental para a sistematização do trabalho interno e para a atuação do museu na sociedade e que este não é uma contribuição e sim uma obrigação legal para todos os museus no país.

O plano museológico contribui com a gestão museológica das instituições na medida em que, para sua elaboração, seja antecedido de um diagnóstico museológico em que haja a participação de todos os setores do museu, e, logo após o diagnóstico levantado, seja realizada a confecção do PM, o qual também necessita ser elaborado de forma participativa pelos setores da instituição.

Para tanto, a instituição museológica precisa ser entendida como uma cultura organizacional de aprendizagem, onde os sujeitos organizacionais aprendem a compartilhar o conhecimento individual construído, ou seja, os saberes individuais são compartilhados e socializados na organização museu, por tudo isso, reuniões, eventos, discussões e debates com os funcionários de todos os setores são de extrema importância para criar uma cultura

organizacional, um ambiente motivacional, onde todos possam expor suas ideias e experiências, criando entre os servidores do museu mais colaboração e menos competitividade.

Além disso, quando elaborado de acordo com o Estatuto de Museus, o PM contribui com as tomadas de decisões do museu, uma vez que nesse documento encontra-se todas as ações que foram discutidas e avaliadas pelos diversos setores da instituição, cuja finalidade é de integrar os programas e democratizar o processo de musealização, ações estas que serão executadas a médio e longo prazo pela instituição.

Enfatiza-se que, como um processo cíclico, o PM necessariamente precisa ser reavaliado e revisado de acordo com o período pré-estabelecido definido no regimento interno de cada instituição, para, assim, manter-se atualizado frente às demandas internas e externas que forem surgindo no museu.

Importante ressaltar que é preciso levar em consideração a rotatividade de funcionários que existem em alguns museus, o que não descarta a apresentação, aos recém-contratados, do documento informacional, em meio físico ou digital, uma vez que sua leitura é imprescindível para inteirar-se da instituição, no que tange à sua história, missão, objetivos, programas e função na sociedade, ou seja, conhecer, de fato, o museu ao qual ele passa a fazer parte.

A aproximação entre a Museologia e a Ciência da Informação, através da gestão da informação e do conhecimento, visa trabalhar a informação nos espaços museais, ou seja, na mediação da informação, através de procedimentos teóricos e metodológicos da área e dos modelos de gestão da informação e do conhecimento para auxiliarem a gestão museológica, repercutindo em todo o processo museológico institucional.

É através dessas trocas de informações, entre os sujeitos da organização museu, que nasce uma cultura de aprendizagem, em que o conhecimento tácito coletivo dos funcionários é trabalhado através da GC, criando com isso novos conhecimentos, como o PM institucional, ou seja, um documento registrado, um fluxo formal de informação, disseminado na instituição pela GI. Portanto, afirma-se que várias pesquisas ainda precisam ocorrer sobre o tema, pois trata-se de um assunto de extrema importância e que muito contribui com o museu.

Em suma, espera-se que o plano museológico dentro das instituições possa suscitar várias reflexões, intercâmbios de práticas e ideias sobre o fazer museológico, corroborando para que este equipamento cultural exerça seu importante papel na sociedade de maneira mais qualificada e salutar. Assim, haverá mais engajamento social, menos desperdícios e amadorismos nas instituições. Ademais, estes espaços museais possuem a função de preservar e de dialogar com a sociedade a herança patrimonial coletiva, a fim de despertar na população o conhecimento de sua história.

## Referências

- ALMEIDA, Maria Christina Barbosa de. Diagnóstico organizacional. In: \_\_\_\_\_. **Planejamento de Bibliotecas e serviços de informação**. Brasília: Brinquet de Lemos. 2000. p. 53-92.
- ALVARENGA NETO, Rivadavia C. D. de; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Práticas de gestão do conhecimento no contexto organizacional brasileiro: rumo a gestão de contextos capacitantes. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 8., 2007, Salvador. **Anais...** Disponível em: <<http://enancib.ibict.br/index.php/enancib/viii/enancib/paper/viewFile/2891/2019>>. Acesso em: 9 mar. 2016.
- ALVES, Henrique Eduardo. Apresentação do Presidente da Câmara dos Deputados. In: \_\_\_\_\_. **Legislação sobre museus**. 2. ed. Brasília: Câmara dos Deputados; Edições Câmara, 2013. p. 9.
- ARAÚJO, Carlos Alberto Ávila Araújo. Ciência da informação. In: \_\_\_\_\_. **Arquivologia, biblioteconomia, museologia e ciência da informação: o diálogo possível**. Brasília, DF: Brinquet de Lemos. 2014. p. 132-135.
- ARAUJO, Marcelo Mattos. Gestão de museus: um desafio contemporâneo. In: ICOM – Conselho Internacional de Museus (Org.). **Como gerir um museu: manual prático**. Brodowski: Associação Cultural de Apoio ao Museu Casa de Portinari; São Paulo: Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo, 2015.
- BARBALHO, Célia Regina Simonetti; BERAQUET, Vera Silvia Marão. **Planejamento estratégico para unidades de informação**. São Paulo: Polis, 1995.
- BARBOSA, Ricardo Rodrigues; PAIM, Ísis. Da gerência de recursos informacionais à gestão do conhecimento. In: PAIM, Ísis (Org.). **A gestão da informação e do conhecimento**. Belo Horizonte: ECI/UFMG, 2003. p. X-X.
- BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Gestão da Informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 13, n. esp., p. 1-25. 2008.
- BOTTALLO, Marilúcia. Planejamento e Gestão de museus e a democratização da cultura: Relato da conferência “Planejamento estratégico em museus”, Sofía Rodríguez Bernis. In: **Fórum Permanete**. Disponível em: <[http://www.forumpermanente.org/event\\_pres/encontros/encontros-paulista-de-museus/iv-encontro-paulista-de-museus/relatos/planejamento-e-gestao-de-museus-e-a-democratizacao-da-cultura](http://www.forumpermanente.org/event_pres/encontros/encontros-paulista-de-museus/iv-encontro-paulista-de-museus/relatos/planejamento-e-gestao-de-museus-e-a-democratizacao-da-cultura)>. Acesso em: 10 mar. 2016.
- BRASIL. **Política Nacional de Museus: memória e cidadania Relatório de Gestão 2003/2006**. Brasília: Ministério da Cultura, 2003.
- BRASIL. Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009. Institui o Estatuto de Museus e dá outras providências. Brasília, 14 jan. 2009a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/lei/111904.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/111904.htm)>. Acesso em: 27 maio 2017.
- BRASIL. Lei nº 11.906, de 20 de janeiro de 2009. Cria o Instituto Brasileiro de Museus – IBRAM, cria 425 (quatrocentos e vinte e cinco) cargos efetivos do Plano Especial de Cargos

da Cultura, cria Cargos em Comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores – DAS e Funções Gratificadas, no âmbito do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. Brasília, 20 jan. 2009b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/Lei/L11906.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/Lei/L11906.htm)>. Acesso em: 27 maio 2017.

BRASIL. Decreto nº 8.124, de 17 de outubro de 2013. Regulamenta dispositivos da Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009, que institui o Estatuto de Museus, e da Lei nº 11.906, de 20 de janeiro de 2009, que cria o Instituto Brasileiro de Museus – IBRAM. Brasília, 17 out. 2013. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Decreto/D8124.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D8124.htm)>. Acesso em: 27 maio 2017.

BRUNO, Maria Cristina Oliveira. Principais campos da Ação Museológica. **Texto básico para discussão em grupo**. Universidade de São Paulo. Museu de Arqueologia e Etnologia – MAE, p. 5-9, 2004.

BRUNO, Maria Cristina Oliveira. Processos museológicos: caminhos para a gestão dos museus. In: **SEMINÁRIO interdisciplinar em museologia: fronteiras regionais e perspectivas nacionais**. Blumenau: Museu Hering; Fundação Hermann Hering, 2014. p. 100-105.

CÁCERES, Jesús Galindo. Ingeniería en comunicación social y los museos: apuntes hacia un programa de investigación-acción. In: MORIGI, Valdir; JACKS, Nilda; GOLIN, Cida. (Org.). **Epistemologias comunicação e informação**. Porto Alegre: Sulina, 2016. p. 152-171.

CÂNDIDO, Manuelina Maria Duarte. Introdução [Comentários de Mário Canova Moutinho]. **Cadernos de Sociomuseologia: ondas do pensamento museológico brasileiro**, Lisboa, n. 20, 2003. Disponível em: <<http://revistas.ulusofona.pt/index.php/cadernosociomuseologia/article/view/373/282>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

CÂNDIDO, Manuelina Maria Duarte. Diagnóstico museológico: estudos para uma metodologia. In: SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO EM MUSEOLOGIA DOS PAÍSES DE LÍNGUA PORTUGUESA E ESPANHOLA, 1., Portugal, 2009. **Actas...** Portugal, 2009. p. 124-132.

CÂNDIDO, Manuelina Maria Duarte. **Gestão de museus, diagnóstico museológico e planejamento: um desafio contemporâneo**. Porto Alegre: Medianiz, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas da administração**. 4. ed. São Paulo: McGraw-Hill, Makron Books, 1993. v. 1.

CHOO, Chun Wei. A organização do conhecimento – uma visão holística de como as organizações usam a informação. In: \_\_\_\_\_. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. Tradução de Eliana Rocha. São Paulo: Editora Senac. 2003. p 27-61.

COSTA, Heloísa Helena Fernandes Gonçalves da; CARDOSO, Luciana Cardoso. Patrimônio e gestão – coisas de museu. **Revista LEPA**, Santa Maria, v. 1, p. 43-51, jul. 2013/jun. 2014. Disponível em:< <http://coral.ufsm.br/lepa/revista/rev1/rev1art3.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

CURY, Marília Xavier. Processo de concepção e montagem de exposição. In: \_\_\_\_\_. **Exposição: concepção, montagem e avaliação**. São Paulo: Annablume, 2005. p. 49-115.

CURY, Marília Xavier. Reflexões sobre a importância pública das exposições antropológicas. **Rev. do Museu de Arqueologia e Etnologia**, São Paulo, Suplemento 7, 2008. Disponível em: <<https://goo.gl/5Ngrql>>. Acesso em: 29 abr. 2017.

CURY, Marília Xavier. Museologia, novas tendências. In: GRANATO, Marcus; SANTOS, Cláudia Penha dos; LOUREIRO, Lucia N. M. (Org.). **Museu e museologia: interfaces e perspectivas**. Rio de Janeiro: MAST Colloquia, 2009. v. 11. p. 27-39, 2009.

DAVIES, Stuart. **Plano Diretor**. Tradução de Maria Luiza Pacheco Fernandes. São Paulo: EDUSP; Fundação Vitae, 2001. (Série Museologia, 1).

DECLARAÇÃO de Quebec, Princípios de base de uma Nova Museologia, 1984. Tradução de Mário Moutinho. **Cadernos de Sociomuseologia**, Lisboa, v. 15, n. 15, p. 17-32, jun. 2009. Disponível em: <<http://revistas.ulusofona.pt/index.php/cadernosociomuseologia/article/view/342>>. Acesso em: 29 abr. 2017.

EDSON, Gary. Gestão de Museu. In: ICOM – Conselho Internacional de Museus. **Como gerir um museu: manual prático**. Brodowski: Associação Cultural de Apoio ao Museu Casa de Portinari; São Paulo: Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo, 2004.

FUNDAÇÃO Municipal de Cultura. Disponível em: <[http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/comunidade.do?evento=portlet&pldPlc=ecpTaxonomiaMenuPortal&app=fundacaocultura&tax=7664&lang=pt\\_BR&pg=5520&taxp=0&](http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/comunidade.do?evento=portlet&pldPlc=ecpTaxonomiaMenuPortal&app=fundacaocultura&tax=7664&lang=pt_BR&pg=5520&taxp=0&)>. Acesso em: 23 mar. 2016.

GESTÃO. In: DESVALLÉES, André, MAIRESSE, François. **Conceitos-chaves de Museologia**. São Paulo, Conselho Internacional de Museus. 2013.

GOULART, Íris Barbosa; MATTOS, Max Cirino de. Uma abordagem informacional do mundo: reflexões iniciais a partir de uma GIC ampla. In: **ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**, 13., 2012, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://repositorios.questoesemrede.uff.br/repositorios/handle/123456789/1518>>. Acesso em: 03 mar. 2015.

HATTON, Alf. Planificación y Planes de los museos. In: MOORE, Kevin (Org.). **La gestión del museo**. Gijón: Trea, 1998. p. 215-223.

IBRAM – Instituto Brasileiro de Museus. Disponível em: <<http://www.museus.gov.br/acessoainformacao/o-ibram/>>. Acesso em: 23 mar. 2016.

IBRAM – Instituto Brasileiro de Museus. Plano Museológico: implantação, gestão e organização de museus 2008 [Internet]. Florianópolis, 2008. Disponível em <<http://pt.slideshare.net/lpcufpe/apostila-plano-museologico>>. Acesso em: 03 mar. 2016.

IRVINE, LOIS. **In Memoriam Duncan Ferguson Cameron 1930-2006**. 29 abr. 2006. Site Commonwealth Association of Museums. Disponível em: [http://www.maltwood.uvic.ca/cam/archived\\_news/20060429\\_memoriam\\_cameron.html](http://www.maltwood.uvic.ca/cam/archived_news/20060429_memoriam_cameron.html). Acesso em 30/06/2017.

LENZI, Livia Aparecida Ferreira; TÁLAMO, Maria de Fátima G. Moreira. Impacto da dinâmica das terminologias na Gestão da Informação e do Conhecimento. In: **ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**, 8., 2007, Salvador. **Anais....** Disponível em: <<http://enancib.ibict.br/index.php/enancib/viiienancib/paper/view/2880/2008>>. Acesso em: 09 mar. 2016.

LORD, Barry; LORD, Gail Dexter. Para qué sirve la gestión de museos? In: \_\_\_\_\_. **Manual de gestión de museos**. Barcelona: Ariel, 1998. p. 15-25.

LORD, Barry; LORD, Gail Dexter; MARTIN, Lindsay. Museum Planning. In: \_\_\_\_\_. **Manual of museum planning**. New York: AltaMira Press, 2012, p. 9-37.

LOUREIRO, José Mauro Matheus. Labirinto de Paradoxos: informação, museu, informação. In: PINHEIRO, Lena Vania Ribeiro; GÓMEZ, Maria Nélide González de. (Org.). **Interdiscursos da Ciência da Informação: arte, museu e imagem**. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – IBICT, 2000. p. 91-104.

LOUVISI, Victor Pinheiro; CARVALHO, Ana Paula Correa de. de. Plano museológico: desafios e perspectivas. In: OLIVEIRA, Leônidas José de. (Org.). **Cadernos de textos de inverno no MHAB**. Belo Horizonte, 2012. p. 81-87.

MAGANHOTO, Clarete de Oliveira. Introdução. In: COSTA, Evanise Páscoa (Org.). **Princípios básicos da museologia**. Curitiba: Coordenação do Sistema Estadual de Museus; Secretaria de Estado da Cultura, 2006. p. 7.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MASON, Timothy. **Gestão museológica: desafios e práticas**. São Paulo: EDUSP, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amary. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MEGGINSON, Leon C et al. **Administração conceitos e aplicações**. Tradução de Maria Isabel Hopp. 4. ed. São Paulo: Harbra. 1998.

MEJÍAS, Pedro Martin. Gestión de la información y del conocimiento em las organizaciones. In: YEPES, José López (Org.). **Manual de ciências de la documentación**. Madrid: Ediciones Pirámide, 2006. p. 693-720.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento de disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MOORE, Kevin. Introducción a la gestión del museo. In: \_\_\_\_\_. **La gestión del museo**. Gijón: Trea, 1998. p. 9-30.

MOORE, Kevin. La planificación estratégica en los museos. **Revista Museos.ES**, n.1, p. 32-47, 2005. Disponível em: <[http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/dms/mecd/cultura-mecd/areas-cultura/museos/mc/mes/revista-n-1-2005/desdemuseorev1/s2\\_2Planificacion.pdf](http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/dms/mecd/cultura-mecd/areas-cultura/museos/mc/mes/revista-n-1-2005/desdemuseorev1/s2_2Planificacion.pdf)>. Acesso em: 4 nov. 2015.

MOUTINHO, Mário C. Os museus como instituições prestadoras de serviços. **Cadernos de Sociomuseologia**, Lisboa, n. 12, p. 36-43, 2008, Disponível em: <<http://revistas.ulusofona.pt/index.php/rhumanidades/article/view/987/808>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

MUSEU do Ouro. Disponível em: <<http://www.museus.gov.br/tag/museu-do-ouro/>> Acesso em: 14 fev. 2017.

NEVES, Kátia Regina Filipini. O Centro de Memória do Samba de São Paulo como estudo de caso. **Cadernos de Sociomuseologia**, Lisboa, v. 21, n. 21, 2009. Disponível em:

<<http://revistas.ulusofona.pt/index.php/cadernosociomuseologia/article/view/381/290>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: \_\_\_\_\_. **Gestão do conhecimento**. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman. 2008. , p. 54-90.

**PLANO DIRETOR DO MAST**. 2010. Site.mast.br. Disponível em: [http://site.mast.br/pdf/plano\\_diretor\\_2011\\_2015.pdf](http://site.mast.br/pdf/plano_diretor_2011_2015.pdf). Acesso em: 30/06/2017.

**PLANO MUSEOLÓGICO MUSEU DA ABOLIÇÃO**. 2017. IBRAM. Disponível em: <https://museudaabolicao.museus.gov.br/wp-content/uploads/2017/06/Plano-Museologico-Museu-da-Aboli%C3%A7%C3%A3o-2017.pdf>. Acesso em: 30/06/2017.

PRIMO, Judite. O social como objeto da museologia. **Cadernos de Sociomuseologia**, Lisboa, v. 47, n. 3, 2014, Disponível em: <<http://revistas.ulusofona.pt/index.php/cadernosociomuseologia/article/view/4529/3057>>. Acesso em: 9 mar. 2016.

RANGEL, Márcio Ferreira; JÚNIOR, José do Nascimento. A trajetória da Política Nacional de Museus: impactos sobre o campo museológico brasileiro. In: GRANATO, Marcus. (Org.). **A trajetória da Política Nacional de Museus: impactos sobre o campo museológico brasileiro**. Rio de Janeiro: MAST, 2015. Disponível em: <[http://www.mast.br/hotsite\\_mast\\_30\\_anos/pdf/capitulo\\_10.pdf](http://www.mast.br/hotsite_mast_30_anos/pdf/capitulo_10.pdf)>. Acesso em: 29 abr. 2017.

REGO, Miguel Luís. **Proposta de Plano de ordenamento museológico para o concelho de Moura**. 2008. Disponível em: <<http://www.cm-moura.pt/Regulamentos/plano%20museologico.pdf>>. Acesso em: 9 mar. 2016.

SAMPAIO, Débora Adriano; OLIVEIRA, Bernardina Maria Juvenal Freire de. Memória, museus e ciência da informação: uma perspectiva interdisciplinar. **Biblios**, Paraíba, n. 52, 2013. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16129466004>>. Acesso em: 05 mar. 2016.

SANTOS, Maria Célia T. Moura. Museu e educação: conceitos e métodos. **Ciências e Letras**, Porto Alegre, v. 31, 2001. Disponível em: <<https://bibliotextos.files.wordpress.com/2011/12/museu-e-educac3a7c3a3o.pdf>> Acesso em: 19 maio 2017.

SANTOS, Maria Célia T. Moura. Processo Museológico: critérios de exclusão. In: SEMANA DOS MUSEUS DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. 2., 1999. **Anais...** São Paulo, 1999. p.65-72.

SANTOS, Maria Célia T. Moura. Reflexões sobre a Nova Museologia. **Cadernos de Sociomuseologia**, Lisboa, n. 18, 2002, p. 93-139. Disponível em: <<http://revistas.ulusofona.pt/index.php/cadernosociomuseologia/article/view/363/272>>. Acesso em: 14 jun. 2016.

SANTOS, Maria Célia T. Moura. Um compromisso social com a museologia. **Cadernos do CEOM**, Santa Catarina, v. 27, n.41, p. 71-114, dez. 2014. Disponível em: <<http://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rcc/article/view/2598>>. Acesso em: 5 mar. 2016.

SARACEVIC, Tefko. Ciência da Informação: origem, evolução e relações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.1, n.1, p. 41-62, jan./jun. 1996. Disponível em:

<<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/235>>. Acesso em: 5 mar. 2016.

SCHEINER, Tereza Cristina. O museu como processo. **Caderno de diretrizes museológicas**. Mediação em museus: curadorias, exposições, ação educativa. Belo Horizonte: Secretaria do Estado de Minas Gerais, v. 2, p. 33-47, 2008. Disponível em: <<http://www.youblisher.com/p/251662-Caderno-de-diretrizes-museologicas/>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

SCHEINER, Tereza Cristina. Repensando o Museu Integral: do conceito às práticas. **Boletim do Museu Paraense Emílio Goeldi**, Belém, v. 7, n. 1, p. 15-30, jan./abr. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/bgoeldi/v7n1/a03v7n1.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

SEMEDO, Alice; FERREIRA, Inês. Museus e museologia: desafios para a construção de territórios colaborativos. **Sociologia**, Porto, v. 21, p. 97-119, 2011. Disponível em: <<http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/9863.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

SILVA, Armando Malheiro da; LIEDKE, Enó Dagô. Comunicação e Informação no contexto das organizações. In: MORIGI, Valdir; JACKS, Nilda; GOLIN, Cida. (Org.). **Epistemologia, comunicação e informação**, Porto Alegre: Sulina, 2016. p. 195-217.

SMIT, Johanna W. A informação na Ciência da Informação. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, Ribeirão Preto, v. 3, n. 2, p. 84-101, jul./dez. 2012. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/incid/article/view/48655/52726>>. Acesso em: 25 abr. 2016.

SOARES, Ednaldo. Planejamento estratégico: ferramenta indispensável na gestão eficiente de museus. **Museologia & Interdisciplinaridade**, Brasília, v. 4, n. 8, 2015. Disponível em: <<http://periodicos.unb.br/index.php/museologia/article/view/15663/12207>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

SUKEL, William M. Los museos como organizaciones. In: MOORE, Kevin (Org.). **La gestión del museo**. Gijón: Trea, 1998. p. 391-394.

TEIXEIRA, T. M. C; VALENTIM, M, L, P. Inteligência competitiva organizacional subsidiada por modelos de gestão da informação e do conhecimento. In: CAVALCANTE, Lídia Eugênia; PINTO, Virginia Bentes; VIDOTTI, Silvana Aparecida Borsetti Gregório. (Org.). **Ciência da Informação e contemporaneidade: tessituras e olhares**. Fortaleza: Edições UFC, 2012. p. 135-164.

TERRA, José Cláudio Cyrineu Terra; GORDON, Cindy. Gestão do Conhecimento na Era das Redes. In: \_\_\_\_\_. **Portais Corporativos: a revolução do conhecimento**. São Paulo: Negócio Editora, 2002. p. 55-80.

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.

TONI, Jackson de. O planejamento estratégico e situacional (PES). In: BROSE, Markus. (Org.). **Metodologia participativa: uma introdução a 29 instrumentos**. 2. ed. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2010. p. 143-154.

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

VALETIM, Marta Lúcia Pomim. Gestão da informação e do conhecimento: especificidades e convergências. **INFOhome**, Londrina, 2004. Disponível em: <[http://www.ofaj.com.br/colunas\\_conteudo.php?cod=88](http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88)>. Acesso em: 6 mar. 2016.

VALETIM, Marta Lúcia Pomim. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendência da pesquisa brasileira em Ciência da Informação**, v. 1, n. 1, 2008. Disponível em: <<http://inseer.ibict.br/ancib/index.php/tpbci/article/view/110/151>>. Acesso em: 6 mar. 2016.

VICTOR, Isabel. Os museus e a qualidade: distinguir entre museus com “qualidades” e a qualidade em museus. **Cadernos de Sociomuseologia**, Lisboa, v. 23, n. 23, 2005, Disponível em: <http://revistas.ulusofona.pt/index.php/cadernosociomuseologia/issue/view/40>. Acesso em: 19 maio 2017.

## APÊNDICE A – Estrutura do questionário aplicado nos museus pesquisados e categorias equivalentes a cada questão

Questionário Nº \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
**Natureza do Museu:**  
 Municipal  Estadual  Federal  Privado

<p><b>Nome da Instituição:</b> _____</p> <p><b>Endereço:</b> _____</p> <p><b>Nome do respondente (caso queira identificar-se)</b></p> <p>_____</p> <p><b>Cargo/Função:</b> _____</p> <p><b>Formação:</b> _____</p> <p><b>Tempo de serviço na Instituição:</b> _____</p> <p><b>Idade:</b> _____</p>
--

**1ª Questão (GM):** O museu possui Plano Museológico?

Sim  Não  Não tenho conhecimento

**2ª Questão (GM):** Para a elaboração do Plano Museológico institucional foi realizado um diagnóstico da situação do Museu?

Sim  Não  Não tenho conhecimento  Prefiro não opinar

**3ª Questão (GC):** Quanto a realização do diagnóstico museológico houve reuniões para troca de informações entre a direção do Museu e os funcionários a respeito da situação de cada setor e sobre o fazer museológico de cada funcionário da instituição?

Sim  Não  Não trabalhava no Museu  Não tenho conhecimento

**4ª Questão (GI):** O Plano museológico está disponível em todos os setores do Museu?

Sim  Não  Não tenho conhecimento  Prefiro não opinar

**5ª Questão (GI):** O plano museológico está disponível no museu, tanto em meio físico, quanto em meio digital?

Sim  Não  Não tenho conhecimento  Prefiro não opinar

**6ª Questão (GC):** Para a elaboração do Plano Museológico, houve o compartilhamento de ideias entre a direção e os funcionários do museu, para que todos pudessem discutir e apontar suas experiências e práticas sobre o fazer museológico contribuindo para a melhoria da gestão no Museu?

Sim, houve compartilhamento de ideias e informações para a elaboração do Plano Museológico.

Não houve compartilhamento de ideias e informações para a elaboração do Plano Museológico.

Não tenho conhecimento.

Prefiro não opinar.

**7ª Questão (GC):** As atividades que você executa no Museu inter-relacionam com outras atividades executadas por outros funcionários do Museu?

- Só com as atividades do meu departamento  
 Com as atividades do meu departamento e também com as atividades de outros departamentos do Museu  
 Raramente  
 Prefiro não opinar

**8ª Questão (GM):** Em que medida o plano museológico passa a contribuir com a gestão museológica?

- Contribui para as tomadas de decisões do museu  Não contribui para as tomadas de decisões do museu  Prefiro não opinar

**9ª Questão (GM):** O Museu tem regimento interno?

- Sim  Não  Não tenho conhecimento  Prefiro não opinar

**10ª Questão (GM):** O Museu possui uma Missão?

- Sim  Não  Não tenho conhecimento  Prefiro não opinar

**11ª Questão (GM):** Com que frequência o Plano museológico é consultado pela instituição?

- Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Prefiro não opinar

**12ª Questão (GM):** O Museu avalia periodicamente seu Plano museológico?

- Sim  Não  Não tenho conhecimento  Prefiro não opinar

**13ª Questão (GC):** Como você considera a troca de informações entre a direção do Museu e os funcionários?

- Adequada  Inadequada  Razoável  Poderia ser melhor  Prefiro não opinar

**14ª Questão (GC):** O Museu estimula o trabalho em equipe?

- Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Prefiro não opinar

**15ª Questão (GC):** Os funcionários sentem-se seguros para expressar suas opiniões no que pensam ser o melhor para desempenharem suas tarefas dentro do Museu?

- Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Prefiro não opinar

**16ª Questão (GC):** O Museu investe em treinamentos, oficinas, eventos e reuniões com seus funcionários para ouvi-los e também para capacitá-los?

- Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Prefiro não opinar

**Caso queira fazer alguma sugestão ou crítica aproveite este espaço**

---



---



---

**Obrigada por contribuir com esta pesquisa.**

## APÊNDICE B – Modelo da correspondência para apresentação da pesquisa e do pesquisador enviada aos museus



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**

ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – PPGCI

Belo Horizonte, \_\_\_\_ de \_\_\_\_ 2016.

**De: Prof.<sup>a</sup> Cátia Rodrigues Barbosa**  
**Departamento de Organização e Tratamento da Informação**  
**Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação**

**Para:**

Prezado (a),

Contamos com o apoio desta renomada instituição para receber a pesquisadora, mestrande e museóloga **Cláudia Maria Alves Vilhena** do curso de Pós-Graduação em Ciência da Informação da UFMG, que desenvolverá uma pesquisa no âmbito da gestão de Museus, no período de dezembro de 2015 a fevereiro de 2017. Trata-se de um trabalho acadêmico cuja divulgação será mediante a defesa pública da Dissertação, salvaguardando os dados institucionais, conforme a ética acadêmica e a pesquisa exigem.

Nossos agradecimentos por contribuírem com a nossa pesquisa.

---

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cátia Rodrigues Barbosa**  
Escola de Ciência da Informação – PPGCI/UFMG  
Departamento Organização e Tratamento da Informação

## **APÊNDICE C – Modelo da correspondência enviada aos museu, após primeiro contato via telefone**

Prezado(a)

Conforme já conversado anteriormente por telefone, envio em anexo minha carta de apresentação informando meus dados e do que se trata a pesquisa que estamos realizando na Universidade Federal de Minas Gerais. Envio também o link do questionário.

Informo desde já que o nome da instituição museológica, assim como o nome dos respondentes do questionário serão preservados e não serão divulgados, conforme exige a ética em pesquisa acadêmica.

Somente será divulgado o nome da instituição museológica pesquisada, quando a direção do Museu permitir e autorizar por escrito tal procedimento.

Coloco-me à disposição para quaisquer dúvidas que se fizerem necessárias e aproveito o ensejo para agradecer por contribuir com a nossa pesquisa acadêmica.

Atenciosamente,

**Cláudia Maria Alves Vilhena**

Museóloga e Contadora

Mestranda –PPGCI/UFMG.

**APÊNDICE D – Modelo de correspondência enviado aos museus solicitando a divulgação dos nomes das instituições museológicas na dissertação**

Ao Museu  
Prezado(a) Sr.(a)

Dando prosseguimento a pesquisa de mestrado, cujo título é ***Plano Museológico: um marco na gestão de museus, à luz da gestão da informação e do conhecimento***, no qual este museu, atenciosamente participou respondendo ao questionário.

Assim sendo, conforme solicitação da banca examinadora do mestrado, a mesma pediu para que os nomes das instituições pesquisadas aparecessem na dissertação, como forma de enriquecimento do trabalho final.

Solicitamos então, a confirmação de V.Sas. na divulgação do nome desta instituição museal na dissertação de mestrado.

Ressaltamos que, aparecerá apenas o nome da instituição museológica e que, de forma alguma, os nomes dos respondentes dos questionários enviados aos museus serão revelados ou divulgados, conforme exige a ética acadêmica.

Desde já colocamo-nos sempre à disposição para quaisquer dúvidas ou colocações e, por gentileza, aguardamos uma resposta.

Atenciosamente,

**Cláudia Maria Alves Vilhena**  
**Museóloga 1.092-I**

**ANEXO A – E-mail recebido do Museu Histórico Abílio Barreto**

----- Mensagem original -----

De: "mhab@pbh.gov.br" <mhab.fmc@pbh.gov.br>

Data: 18/07/16 16:24 (GMT-03:00)

Para: Cláudia Maria <claudia\_mavilhena@hotmail.com>

Assunto: Re: Pesquisa Acadêmica

Prezada Cláudia, boa tarde.

Informo que conversamos agora há pouco sobre o questionário e tivemos resposta que o setor educativo não tem como responder as questões de maneira satisfatória, já que não participaram, de forma global, das discussões que se referem ao Plano Museológico do MHAB.

Atenciosamente,

Vânia Melo

## ANEXO B – Questionário respondido pelo setor de Conservação do M1

Questionário Nº \_\_\_\_\_ Data: 29/06/2016  
**Natureza do Museu:**  
 Municipal  Estadual  Federal  Privado

**Nome da Instituição:** Museu Histórico Abílio Barreto  
**Endereço:** Av. Prudente de Moraes, 202. BH  
**Nome do respondente (caso queira identificar-se)** XXXXXXXX  
**Cargo/Função:** XXXXXXXX  
**Formação:** XXXXXXXX  
**Tempo de serviço na Instituição:** XXXXXXXX  
**Idade:** XXX

**1ª Questão (GM):** O museu possui Plano Museológico?

Sim  Não  Não tenho conhecimento

**2ª Questão:** Para a elaboração do Plano Museológico institucional foi realizado um diagnóstico da situação do Museu?

Sim  Não  Não tenho conhecimento  Prefiro não opinar

**3ª Questão:** Quanto a realização do diagnóstico museológico houve reuniões para troca de informações entre a direção do Museu e os funcionários a respeito da situação de cada setor e sobre o fazer museológico de cada funcionário da instituição?

Sim  Não  Não trabalhava no Museu  Não tenho conhecimento

**4ª Questão:** O Plano museológico está disponível em todos os setores do Museu?

Sim  Não  Não tenho conhecimento  Prefiro não opinar

**5ª Questão:** O plano museológico está disponível no museu, tanto em meio físico, quanto em meio digital?

Sim  Não  Não tenho conhecimento  Prefiro não opinar

**6ª Questão:** Para a elaboração do Plano Museológico, houve o compartilhamento de ideias entre a direção e os funcionários do museu, para que todos pudessem discutir e apontar suas experiências e práticas sobre o fazer museológico?

Sim, houve compartilhamento de ideias e informações para a elaboração do Plano Museológico

Não houve compartilhamento de ideias e informações para a elaboração do Plano Museológico

Não tenho conhecimento

Prefiro não opinar

**7ª Questão:** As atividades que você executa no Museu inter-relacionam com outras atividades executadas por outros funcionários do Museu?

- ( ) Só com as atividades do meu departamento  
 (x) Com as atividades do meu departamento e também com as atividades de outros departamentos do Museu  
 ( ) Raramente  
 ( ) Prefiro não opinar

**8ª Questão:** Em que medida o Plano museológico passa a contribuir com a gestão museológica?

- ( x) Contribui para as tomadas de decisões do museu ( ) Não contribui para as tomadas de decisões do museu ( ) Prefiro não opinar

**9ª Questão:** O Museu tem regimento interno?

- ( x) Sim ( ) Não ( ) Não tenho conhecimento ( ) Prefiro não opinar

**10ª Questão:** O Museu possui uma Missão?

- ( x) Sim ( ) Não ( ) Não tenho conhecimento ( ) Prefiro não opinar

**11ª Questão:** Com que frequência o Plano museológico é consultado pela instituição?

- ( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( x) Prefiro não opinar

**12ª Questão:** O Museu avalia periodicamente seu Plano museológico?

- ( ) Sim ( ) Não ( x) Não tenho conhecimento ( ) Prefiro não opinar

**13ª Questão:** Como você considera a troca de informações entre a direção do Museu e os funcionários?

- ( ) Adequada ( ) Inadequada ( x) Razoável ( ) Poderia ser melhor ( ) Prefiro não opinar

**14ª Questão:** O Museu estimula o trabalho em equipe?

- ( ) Sempre ( x) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Prefiro não opinar

**15ª Questão:** Os funcionários sentem-se seguros para expressar suas opiniões no que pensam ser o melhor para desempenharem suas tarefas dentro do Museu?

- ( ) Sempre ( ) Quase sempre ( x) Raramente ( ) Nunca ( ) Prefiro não opinar

**16ª Questão:** O Museu investe em treinamentos, oficinas, eventos e reuniões com seus funcionários para ouvi-los e também para capacitá-los?

- ( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( x) Nunca ( ) Prefiro não opinar

**Caso queira fazer alguma sugestão ou crítica aproveite este espaço**

---



---



---

**Obrigada por contribuir com esta pesquisa.**

## ANEXO C – Questionário respondido pelo setor de Ação Educativa do M2

Questionário Nº \_\_\_\_\_ Data: 28/06/2016  
**Natureza do Museu:**  
 Municipal  Estadual  Federal  Privado

**Nome da Instituição:** M2

**Endereço:** XXXXXXXXX

**Nome do respondente (caso queira identificar-se):** XXXXXXXXX

**Cargo/Função:** XXXXXXXXX

**Formação:** XXXXXXXXX

**Tempo de serviço na Instituição:** XXXXXXXXX

**Idade:** XXX

**1ª Questão (GM):** O museu possui Plano Museológico?

Sim  Não  Não tenho conhecimento

**2ª Questão:** Para a elaboração do Plano Museológico institucional foi realizado um diagnóstico da situação do Museu?

Sim  Não  Não tenho conhecimento  Prefiro não opinar

**3ª Questão:** Quanto a realização do diagnóstico museológico houve reuniões para troca de informações entre a direção do Museu e os funcionários a respeito da situação de cada setor e sobre o fazer museológico de cada funcionário da instituição?

Sim  Não  Não trabalhava no Museu  Não tenho conhecimento

**4ª Questão:** O Plano museológico está disponível em todos os setores do Museu?

Sim  Não  Não tenho conhecimento  Prefiro não opinar

**5ª Questão:** O plano museológico está disponível no museu, tanto em meio físico, quanto em meio digital?

Sim  Não  Não tenho conhecimento  Prefiro não opinar

**6ª Questão:** Para a elaboração do Plano Museológico, houve o compartilhamento de ideias entre a direção e os funcionários do museu, para que todos pudessem discutir e apontar suas experiências e práticas sobre o fazer museológico?

Sim, houve compartilhamento de ideias e informações para a elaboração do Plano Museológico

Não houve compartilhamento de ideias e informações para a elaboração do Plano Museológico

Não tenho conhecimento

Prefiro não opinar

**7ª Questão:** As atividades que você executa no Museu inter-relacionam com outras atividades executadas por outros funcionários do Museu?

- ( ) Só com as atividades do meu departamento  
 (x) Com as atividades do meu departamento e também com as atividades de outros departamentos do Museu  
 ( ) Raramente  
 ( ) Prefiro não opinar

**8ª Questão:** Em que medida o Plano museológico passa a contribuir com a gestão museológica?

- (x) Contribui para as tomadas de decisões do museu ( ) Não contribui para as tomadas de decisões do museu ( ) Prefiro não opinar

**9ª Questão:** O Museu tem regimento interno?

- (x) Sim ( ) Não ( ) Não tenho conhecimento ( ) Prefiro não opinar

**10ª Questão:** O Museu possui uma Missão?

- (x) Sim ( ) Não ( ) Não tenho conhecimento ( ) Prefiro não opinar

**11ª Questão:** Com que frequência o Plano museológico é consultado pela instituição?

- ( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca (x) Prefiro não opinar

**12ª Questão:** O Museu avalia periodicamente seu Plano museológico?

- ( ) Sim ( ) Não (x) Não tenho conhecimento ( ) Prefiro não opinar

**13ª Questão:** Como você considera a troca de informações entre a direção do Museu e os funcionários?

- (x) Adequada ( ) Inadequada ( ) Razoável ( ) Poderia ser melhor ( ) Prefiro não opinar

**14ª Questão:** O Museu estimula o trabalho em equipe?

- (x) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Prefiro não opinar

**15ª Questão:** Os funcionários sentem-se seguros para expressar suas opiniões no que pensam ser o melhor para desempenharem suas tarefas dentro do Museu?

- (x) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Prefiro não opinar

**16ª Questão:** O Museu investe em treinamentos, oficinas, eventos e reuniões com seus funcionários para ouvi-los e também para capacitá-los?

- ( ) Sempre (x) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Prefiro não opinar

**Caso queira fazer alguma sugestão ou crítica aproveite este espaço**

---



---



---



---

**Obrigada por contribuir com esta pesquisa.**

## ANEXO D – Questionário respondido pelo setor de Gestão do MO – M3

Questionário Nº \_\_\_\_\_ Data: 01 / 03 / 2016  
**Natureza do Museu:**  
 Municipal  Estadual  Federal  Privado

**Nome da Instituição:** Museu do Ouro

**Endereço:** Sabará-MG

**Nome do respondente (caso queira identificar-se)** XXXXXXXX

**Cargo/Função:** XXXXXXXX

**Formação:** XXXXXXXX

**Tempo de serviço na Instituição:** XXXXXXXX

**Idade:** XXX

**1ª Questão (GM):** O museu possui Plano Museológico?

Sim  Não  Não tenho conhecimento

**2ª Questão:** Para a elaboração do Plano Museológico institucional foi realizado um diagnóstico da situação do Museu?

Sim  Não  Não tenho conhecimento  Prefiro não opinar

**3ª Questão:** Quanto a realização do diagnóstico museológico houve reuniões para troca de informações entre a direção do Museu e os funcionários a respeito da situação de cada setor e sobre o fazer museológico de cada funcionário da instituição?

Sim  Não  Não trabalhava no Museu  Não tenho conhecimento

**4ª Questão:** O Plano museológico está disponível em todos os setores do Museu?

Sim  Não  Não tenho conhecimento  Prefiro não opinar

**5ª Questão:** O plano museológico está disponível no museu, tanto em meio físico, quanto em meio digital?

Sim  Não  Não tenho conhecimento  Prefiro não opinar

**6ª Questão:** Para a elaboração do Plano Museológico, houve o compartilhamento de ideias entre a direção e os funcionários do museu, para que todos pudessem discutir e apontar suas experiências e práticas sobre o fazer museológico?

Sim, houve compartilhamento de ideias e informações para a elaboração do Plano Museológico

Não houve compartilhamento de ideias e informações para a elaboração do Plano Museológico

Não tenho conhecimento

Prefiro não opinar

**7ª Questão:** As atividades que você executa no Museu inter-relacionam com outras atividades executadas por outros funcionários do Museu?

Só com as atividades do meu departamento

(x) Com as atividades do meu departamento e também com as atividades de outros departamentos do Museu  
( ) Raramente  
( ) Prefiro não opinar

**8ª Questão:** Em que medida o Plano museológico passa a contribuir com a gestão museológica?

( x) Contribui para as tomadas de decisões do museu ( ) Não contribui para as tomadas de decisões do museu ( ) Prefiro não opinar

**9ª Questão:** O Museu tem regimento interno?

( ) Sim (x) Não ( ) Não tenho conhecimento ( ) Prefiro não opinar

**10ª Questão:** O Museu possui uma Missão?

( x) Sim ( ) Não ( ) Não tenho conhecimento ( ) Prefiro não opinar

**11ª Questão:** Com que frequência o Plano museológico é consultado pela instituição?

( x) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Prefiro não opinar

**12ª Questão:** O Museu avalia periodicamente seu Plano museológico?

( x) Sim ( ) Não ( ) Não tenho conhecimento ( ) Prefiro não opinar

**13ª Questão:** Como você considera a troca de informações entre a direção do Museu e os funcionários?

(x) Adequada ( ) Inadequada ( ) Razoável ( ) Poderia ser melhor ( ) Prefiro não opinar

**14ª Questão:** O Museu estimula o trabalho em equipe?

( x) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Prefiro não opinar

**15ª Questão:** Os funcionários sentem-se seguros para expressar suas opiniões no que pensam ser o melhor para desempenharem suas tarefas dentro do Museu?

( x) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Prefiro não opinar

**16ª Questão:** O Museu investe em treinamentos, oficinas, eventos e reuniões com seus funcionários para ouvi-los e também para capacitá-los?

( x) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Prefiro não opinar

**Caso queira fazer alguma sugestão ou crítica aproveite este espaço**

---

---

---

---

**Obrigada por contribuir com esta pesquisa.**

## ANEXO E – Questionário respondido pelo setor de Museologia do M4

Questionário Nº \_\_\_\_\_ Data: 22 / 12 / 2016  
**Natureza do Museu:**  
 Municipal  Estadual  Federal  Privado

**Nome da Instituição:** M4

**Endereço:** XXXXXXXXX

**Nome do respondente (caso queira identificar-se)** XXXXXXXXX

**Cargo/Função:** XXXXXXXXX

**Formação:** XXXXXXXXX

**Tempo de serviço na Instituição:** XXXXXXXXX

**Idade:** XXX

**1ª Questão (GM):** O museu possui Plano Museológico?

Sim  Não  Não tenho conhecimento

**2ª Questão:** Para a elaboração do Plano Museológico institucional foi realizado um diagnóstico da situação do Museu?

Sim  Não  Não tenho conhecimento  Prefiro não opinar

**3ª Questão:** Quanto a realização do diagnóstico museológico houve reuniões para troca de informações entre a direção do Museu e os funcionários a respeito da situação de cada setor e sobre o fazer museológico de cada funcionário da instituição?

Sim  Não  Não trabalhava no Museu  Não tenho conhecimento

**4ª Questão:** O Plano museológico está disponível em todos os setores do Museu?

Sim  Não  Não tenho conhecimento  Prefiro não opinar

**5ª Questão:** O plano museológico está disponível no museu, tanto em meio físico, quanto em meio digital?

Sim  Não  Não tenho conhecimento  Prefiro não opinar

**6ª Questão:** Para a elaboração do Plano Museológico, houve o compartilhamento de ideias entre a direção e os funcionários do museu, para que todos pudessem discutir e apontar suas experiências e práticas sobre o fazer museológico?

Sim, houve compartilhamento de ideias e informações para a elaboração do Plano

Museológico

Não houve compartilhamento de ideias e informações para a elaboração do Plano Museológico

Não tenho conhecimento

Prefiro não opinar

**7ª Questão:** As atividades que você executa no Museu inter-relacionam com outras atividades executadas por outros funcionários do Museu?

Só com as atividades do meu departamento

( x ) Com as atividades do meu departamento e também com as atividades de outros departamentos do Museu  
( ) Raramente  
( ) Prefiro não opinar

**8ª Questão:** Em que medida o Plano museológico passa a contribuir com a gestão museológica?

( x ) Contribui para as tomadas de decisões do museu ( ) Não contribui para as tomadas de decisões do museu ( ) Prefiro não opinar

**9ª Questão:** O Museu tem regimento interno?

( x ) Sim ( ) Não ( ) Não tenho conhecimento ( ) Prefiro não opinar

**10ª Questão:** O Museu possui uma Missão?

( x ) Sim ( ) Não ( ) Não tenho conhecimento ( ) Prefiro não opinar

**11ª Questão:** Com que frequência o Plano museológico é consultado pela instituição?

( ) Sempre ( x ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Prefiro não opinar

**12ª Questão:** O Museu avalia periodicamente seu Plano museológico?

( x ) Sim ( ) Não ( ) Não tenho conhecimento ( ) Prefiro não opinar

**13ª Questão:** Como você considera a troca de informações entre a direção do Museu e os funcionários?

( x ) Adequada ( ) Inadequada ( ) Razoável ( ) Poderia ser melhor ( ) Prefiro não opinar

**14ª Questão:** O Museu estimula o trabalho em equipe?

( x ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Prefiro não opinar

**15ª Questão:** Os funcionários sentem-se seguros para expressar suas opiniões no que pensam ser o melhor para desempenharem suas tarefas dentro do Museu?

( x ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Prefiro não opinar

**16ª Questão:** O Museu investe em treinamentos, oficinas, eventos e reuniões com seus funcionários para ouvi-los e também para capacitá-los?

( x ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Prefiro não opinar

**Caso queira fazer alguma sugestão ou crítica aproveite este espaço**

---

---

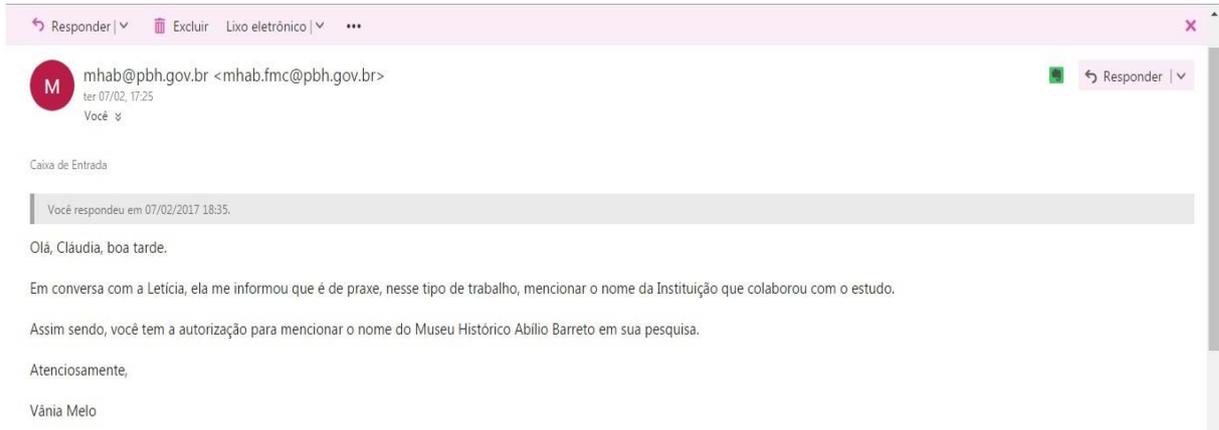
---

---

**Obrigada por contribuir com esta pesquisa.**

## ANEXO F – Autorização por *e-mail* para divulgação do nome da instituição museológica

Autorização por *e-mail* para divulgação do nome da instituição museológica Museu Histórico Abílio Barreto.



## ANEXO G – Autorização por *e-mail* para divulgação do nome da instituição museológica

Autorização por *e-mail* para divulgação do nome da instituição museológica Museu do Ouro.

