

**Ana Ramos Rodrigues**

**O PLANO MUSEOLÓGICO COMO MARCO NA GESTÃO DE  
MUSEUS: estudo de caso sobre o Museu das Missões/RS (2007- 2015)**

**Porto Alegre  
2015**

Ana Ramos Rodrigues

**O PLANO MUSEOLÓGICO COMO MARCO NA GESTÃO DE  
MUSEUS: estudo de caso sobre o Museu das Missões/RS (2007- 2015)**

Trabalho de Conclusão de Curso realizado como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Museologia do Departamento de Ciências da Informação, da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, sob a orientação da Prof<sup>a</sup>. Vanessa Barrozo Teixeira

Porto Alegre

2015

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Reitor Carlos Alexandre Netto  
Vice-Reitor Rui Vicente Oppermann

**FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO**

Diretora Ana Maria Mielniczuk de Moura  
Vice-Diretor André Iribure Rodrigues

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO**

Chefe Moisés Rockembach  
Chefe Substituto Valdir José Morigi

**COMISSÃO DE GRADUAÇÃO DO CURSO DE MUSEOLOGIA**

Coordenadora Ana Carolina Gelmini de Faria  
Coordenadora Substituta Jeniffer Alves Cuty

**CIP - Catalogação na Publicação**

Ramos Rodrigues, Ana  
O PLANO MUSEOLÓGICO COMO MARCO NA GESTÃO DE MUSEUS: estudo de caso  
sobre o Museu das Missões/RS (2007-2015) / Ana Ramos Rodrigues. -- 2015. 103 f.

Orientadora: Vanessa Barrozo Teixeira.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul,  
Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Curso de Museologia, Porto Alegre, BR-RS,  
2015.

1. Política Nacional de Museus. 2. Museu das Missões/RS. 3. Gestão de Museus. 4. Plano  
Museológico. 5. Legislação sobre Museus. I. Barrozo  
Teixeira, Vanessa, orient. II. Título.

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

Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação  
Rua Ramiro Barcelos, n. 2705 – Bairro Santana  
CEP 90035-007 – Porto Alegre - RS  
Fone: (51) 3308-5067  
Fax: (51) 3308-5435  
E-mail: fabico@ufrgs.br

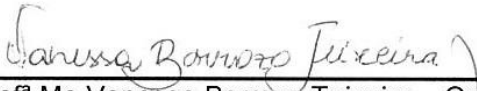
Ana Ramos Rodrigues

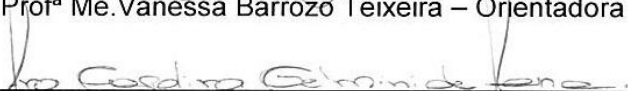
**O PLANO MUSEOLÓGICO COMO MARCO NA GESTÃO DE  
MUSEUS:** estudo de caso sobre o Museu das Missões/RS (2007- 2015)

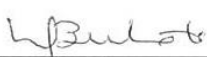
Trabalho de Conclusão de Curso realizado como requisito para obtenção do grau de Bacharela em Museologia do Departamento de Ciências da Informação, da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Aprovada em: 7 de dezembro de 2015.

BANCA EXAMINADORA

  
\_\_\_\_\_  
Prof<sup>a</sup> Me. Vanessa Barrozo Teixeira – Orientadora (UFRGS)

  
\_\_\_\_\_  
Prof<sup>a</sup> Me. Ana Carolina Gelmini (UFRGS)

  
\_\_\_\_\_  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Márcia Regina Bertotto (UFRGS)

*Dedico este trabalho a todos os  
profissionais de museus...*

## AGRADECIMENTOS

Chegar até este momento da escrita dos agradecimentos é ao mesmo tempo passar um filme pela minha cabeça. Eu entrei no Curso de Museologia na UFRGS no ano de 2011, através do reingresso de diplomado e lembro como se fosse hoje o dia da entrevista realizada pelas professoras Ana Maria Dalla Zen, Marlise Giovanaz e Zita Possamai.

Ao longo do curso passei por diferentes experiências, tive o prazer de participar como bolsista no programa de extensão na Ilha da Pintada, “Projeto Ilha da Pintada, Mulheres, Trabalho e Memória na perspectiva do Economuseu”, coordenado pela querida professora Dr<sup>a</sup>. Ana Maria Dalla Zen, com certeza foi um grande diferencial na construção da minha vida profissional na Museologia conhecê-la e ter participado do seu projeto.

Realizei meus estágios curriculares no Museu de Comunicação Hipólito José da Costa, com o qual já tinha uma ligação anterior durante o curso de História, quando atuei como estagiária. Agradeço a amizade e o carinho dos queridos funcionários do Museu Carlos Roberto S. da Costa Leite (Beto), Denise Stumvoll e Mara Denise dos Santos.

Agradeço com carinho a Andrea Reis da Silveira por ter me iniciado no caminho museológico.

A Museologia me presenteou com a amizade das queridas Sibelle Barbosa da Silva, Lillian Fontanari e Deise Formolo levarei estas gurias sempre no coração.

O curso também me presenteou com as queridas colegas Lourdes Agnes, Silvana Fraga, Thaís Bender, Patrícia Gabriela, Gisela Aguiar. A Museologia me proporcionou conhecer a querida Maria José Alves, a Zezé.

Agradeço a todos os colegas da exposição “Agô – presença negra em Porto Alegre: uma trajetória de resistência”, pelo trabalho importante e necessário que trouxemos para dentro do Museu da Universidade e em especial aos colegas dos núcleos Bar e Cozinha: Ângela, Natália, Zíngaro, Dóris e Camila.

As queridas gurias do café Leida Cantanhede, Mireli Oliveira e a Mábila Felix sempre que tínhamos um tempinho entre a montagem da exposição, mediação, etc. Parávamos para tomar um café e colocar a conversa em dia no Bar da Arquitetura.

Agradeço a todos os professores do curso de Museologia da UFRGS!

Agradeço em especial à professora Ana Carolina Gelmini de Faria, a Carol, pela alegria das suas aulas e pelo seu apoio incondicional durante todo o Curso de Museologia.

Agradeço em especial à professora Vanessa Barrozo Teixeira minha querida orientadora, que desde o primeiro momento em que nos conhecemos foi uma relação de cumplicidade. Obrigada pelo tratamento carinhoso, pela leitura tão atenta e as orientações tão entusiasmadas.

Agradeço à querida Carine Duarte pelo convite de trabalhar no SEM/RS e sua compreensão com as atividades do Curso de Museologia e aos queridos colegas Mari, Grazi, Adriano e Nick.

Agradeço também, a Eliane Muratore por contribuir com este trabalho através do contato de uma das museólogas depoentes desta pesquisa.

Tudo isto, me ensinou que com o tempo a gente aprende a trabalhar em grupo e percebe que as relações são como teias na qual tudo vai se entrelaçando até formar uma rede. No meu caso tentei trançar uma rede de amizades.

Agradeço a equipe do Museu das Missões/RS pela contribuição das informações para a escrita deste trabalho, sem eles não seria possível a concretização desta pesquisa.

Agradeço as professoras Carol e a Márcia Bertotto por terem aceitado participarem da banca de defesa, suas contribuições serão importantes.

Agradeço ao meu amor Cesar Pereira, mesmo com a distância geográfica, sempre esteve ao meu lado me dando força, carinho e apoio em todos os momentos. TE AMO!

A minha querida Família que sempre me compreendeu e me deu força para eu chegar até aqui. A minha querida mãe Ester, aos meus irmãos Paulo Josué, Sara Lúcia e Junior Rodrigues; aos meus sobrinhos em especial Gabriel e Maria Paula e cunhados. Em especial ao meu pai José, que não se encontra presente de forma física, mas, sempre presente no meu coração.

Toda esta caminhada só foi possível pelos encontros e amizades que a Museologia me presenteou. A titulação de Museologia para mim é muito mais que um simples canudo é a realização de um sonho! Através de muito trabalho e persistência os sonhos se tornam reais.

Obrigada a todos que de alguma forma contribuíram direta e indiretamente para que este sonho pudesse ser materializado.

*A ação transformadora dos museus começa pela reflexão nova que eles fazem sobre si mesmos (Waldisa Rússio, 1989).*



## RESUMO

O trabalho investiga a construção dos Planos Museológicos (PMs) do Museu das Missões/RS produzidos em 2007-2011 e 2012-2015, e sua aplicabilidade em consonância com a legislação vigente, marco na gestão dos museus. O referido Museu das Missões localiza-se dentro do Sítio Arqueológico de São Miguel Arcanjo, no município de São Miguel das Missões no Rio Grande do Sul. A escolha desta instituição para o desenvolvimento da pesquisa deve-se ao fato de ser o único Museu no Estado vinculado ao Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), autarquia que instituiu o Estatuto dos Museus por meio da Lei nº 11.904/2009. Este trabalho aborda os conceitos de gestão, gestão cultural, gestão de museus, políticas públicas, políticas públicas para cultura, plano museológico, planejamento museológico ou plano diretor como é conhecido em algumas instituições. A metodologia aplicada consistiu em revisões bibliográficas, pesquisa documental e processo de análise e interpretação através de estudo de caso. Para o desenvolvimento deste estudo de caso foi realizada uma abordagem qualitativa através do levantamento de fontes e aplicação de entrevistas semi-estruturadas. Foram analisados os Planos Museológicos do Museu das Missões e também as ações e produções do IBRAM para a institucionalização das diretrizes da Política Nacional de Museus, bem como normas, decretos, leis e portarias. Assim, através da análise das documentações, foi possível conhecer o processo de construção dos PMs desta instituição. Dessa forma, observou-se a necessidade de construir um PM baseado no trabalho em equipe e por meio do diálogo entre os setores da instituição, bem como um permanente exercício de reflexão, autocrítica, avaliação e revisão deste documento, peça fundamental para a boa gestão dos museus.

**Palavras-chave:** Política Nacional de Museus. Gestão de Museus. Legislação sobre Museus. Museu das Missões/RS. Plano Museológico

## ABSTRACT

The work investigates the construction of Plans Museological (PMs) of the Museu das Missões/RS produced in 2007-2011 and 2012-2015, and its applicability in line with current legislation, milestone in the management of museums. Said the Museu das Missões is located within the São Miguel Arcanjo archeological site in the municipality of São Miguel das Missões in Rio Grande do Sul. The choice of this institution for the development of research is due to the fact that it is the only museum in State linked to the Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), local authority that established the Status of Museums by Law No. 11.904 / 2009. This paper discusses the concepts of management, cultural management, museum management, public policy, public policies for culture, museum plan, museum planning or master plan as it is known in some institutions. The applied methodology consisted of literature reviews, documentary research and process analysis and interpretation through case study. For the development of this case study a qualitative approach was carried out by surveying sources and application of semi-structured interviews. The Plans Museological of Museu das Missões and also analyzed the actions and IBRAM productions for the institutionalization of the guidelines of the National Museums Policy and regulations, decrees, laws and ordinances. Thus, by analyzing the documentation, it was possible to know the PMs of the construction process of this institution. Thus, there was the need to build an MP based on teamwork and through dialogue among sectors of the institution as well as a permanent exercise of reflection, self-criticism, evaluation and review of this document, a key to good governance museums.

**Keywords:** National Policy of Museums. Management of Museums. Legislation on Museums. Museu das Missões/RS. Plan Museological

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> – Capa do Cadastro Nacional de Museus.....	33
<b>Figura 2</b> – Gráfico sobre a existência de Plano Museológico no Brasil.....	45
<b>Figura 3</b> – Gráfico sobre a existência de Plano Museológico no Brasil por natureza administrativa.....	45
<b>Figura 4</b> – Fases do Plano Museológico.....	48
<b>Figura 5</b> – Mapa da localização da cidade de São Miguel das Missões/RS – Brasil.....	53
<b>Figura 6</b> – “Pavilhão Lúcio Costa”.....	54
<b>Figura 7</b> – Sala expositiva “Casa do Zelador”.....	55
<b>Figura 8</b> – Sala expositiva “Pavilhão Lúcio Costa”.....	56
<b>Figura 9</b> – Organograma do Museu das Missões – IPHAN.....	58
<b>Figura 10</b> – Organograma do Museu das Missões – IPHAN.....	59

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Museus vinculados ao IBRAM.....	31
<b>Quadro 2</b> – Semana de Museus.....	35
<b>Quadro 3</b> – Primavera dos Museus.....	36
<b>Quadro 4</b> – Modelo da análise <i>SWOT</i> .....	47
<b>Quadro 5</b> – Roteiro para diagnóstico.....	48
<b>Quadro 6</b> – Estrutura do Plano Museológico de PM 1 (2007) e PM 2 (2011).....	60
<b>Quadro 7</b> – Pontos Fortes e Fracos do Museu das Missões (2007).....	62
<b>Quadro 8</b> – Pontos Fortes e Fracos do Museu das Missões (2011).....	62
<b>Quadro 9</b> – Programa Institucional.....	65
<b>Quadro 10</b> – Programa de Gestão de Pessoas.....	67
<b>Quadro 11</b> – Programa de Acervo.....	69
<b>Quadro 12</b> – Programa de Exposições.....	71
<b>Quadro 13</b> – Programa Educativo-Cultural.....	72
<b>Quadro 14</b> – Programa de Pesquisa.....	73
<b>Quadro 15</b> – Programa Arquitetônico-Urbanístico.....	75
<b>Quadro 16</b> – Programa de Segurança.....	76
<b>Quadro 17</b> – Programa de Financiamento e Fomento.....	78
<b>Quadro 18</b> – Programa de Difusão e Comunicação.....	79

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**ABM** - Associação Brasileira de Museologia

**IBRAM** – Instituto Brasileiro de Museus

**CEMUS** – Curso de Especialização em Museologia e Sociedade

**COFEM** – Conselho Federal de Museologia

**CNRC** – Centro Nacional de Referência Cultural

**CNPq** – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

**DEMU** – Departamento de Museus e Centros Culturais

**FAECA** – Faculdade de Educação Ciências e Artes Dom Bosco de Monte Aprazível

**FNM** – Fórum Nacional de Museus

**FVA** – Formulário de Visitação Anual

**IBPC** – Instituto Brasileiro do Patrimônio Cultural

**IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**IPEA** – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

**ICOM** – Conselho Internacional de Museus

**IPHAN** – Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional

**MES** – Ministério da Educação e Saúde

**MINC** – Ministério da Cultura

**MM** – Museu das Missões

**MHN** – Museu Histórico Nacional

**PNEM** – Programa Nacional de Educação Museal

**PM** – Plano Museológico

**PNM** – Política Nacional de Museus

**PNC** – Plano Nacional de Cultura

**PCH** – Programa de Reconstrução das Cidades Históricas

**PNSM** – Plano Nacional Setorial de Museus

**REUNI** – Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

**SBM** – Sistema Brasileiro de Museus

**SPHAN** – Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional

**SPHAN/Pró-Memória** – Fundação Pró-Memória

**SEM** – Sistema Estadual de Museus

**SNIIC** – Sistema Nacional de Indicadores e Informações Culturais

**SNC** – Sistema Nacional de Cultura

**UNESCO** – Organização das Nações Unidas para Educação, Ciências e Cultura

**UNIRIO** – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

**UFBA** – Universidade Federal da Bahia

**UNIBAVE** – Centro Universitário Barriga Verde

**UNICASTELO** – Universidade Camilo Castelo Branco

**UFRB** – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

**UFPEL** – Universidade Federal de Pelotas

**UFRGS** – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

**UFS** – Universidade Federal de Sergipe

**UFPE** – Universidade Federal de Pernambuco

**UFOP** – Universidade Federal de Ouro Preto

**UNB** – Universidade de Brasília

**UFG** – Universidade Federal de Goiás

**UFSC** – Universidade Federal de Santa Catarina

**UFPA** – Universidade Federal do Pará

**USP** – Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	17
<b>2 POLÍTICAS CULTURAIS NO BRASIL</b> .....	21
2.1. Política Nacional de Museus .....	27
2.2. A criação do Instituto Brasileiro de Museus.....	30
<b>3. GESTÃO DE MUSEUS E A LEGISLAÇÃO PARA MUSEUS</b> .....	39
3.1. Lei nº 11.904 - Estatuto de Museus.....	42
3.1.1 Decreto nº 8.124 – Regulamentação do Estatuto de Museus.....	43
3.2 Plano Museológico.....	43
3.2.1 A construção do Plano Museológico.....	46
<b>4 ESTUDO DE CASO: O Plano Museológico do Museu das Missões/RS</b> .....	52
4.1 Histórico do Museu das Missões /RS.....	52
4.2 Plano Museológico do Museu das Missões/RS.....	56
4.3 Análise dos Programas do Plano Museológico do Museu das Missões.....	64
4.3.1 Programa Institucional.....	65
4.3.2 Programa de Gestão de Pessoas.....	67
4.3.3 Programa de Acervo.....	69
4.3.4 Programa de Exposições.....	71
4.3.5 Programa Educativo-Cultural.....	72
4.3.6 Programa de Pesquisa.....	73
4.3.7 Programa Arquitetônico Urbanístico.....	75
4.3.8 Programa de segurança.....	76
4.3.9 Programa de Financiamento e Fomento.....	78
4.3.10 Programa de Difusão e Comunicação.....	79
4.4 Análise geral dos Programas dos Planos Museológicos do Museu das Missões.....	82
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	87
<b>REFERENCIAS</b> .....	90

<b>APÊNDICE A – Modelo do Termo de autorização do uso da entrevista.....</b>	<b>93</b>
<b>APÊNDICE B – Roteiro 1 para entrevista semi-estruturada.....</b>	<b>94</b>
<b>APÊNDICE C - Roteiro 2 para entrevista semi-estruturada.....</b>	<b>97</b>
<b>ANEXO A – Decreto de criação do Museu das Missões (RS).....</b>	<b>98</b>
<b>ANEXO B – Portaria Normativa nº 1, de 5 de julho de 2006 - Elaboração do Plano Museológico dos museus do IPHAN.....</b>	<b>99</b>
<b>ANEXO C – Material Educativo do Museu das Missões.....</b>	<b>102</b>
<b>ANEXO D – Folder do Museu das Missões .....</b>	<b>103</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho, intitulado “**O PLANO MUSEOLÓGICO COMO MARCO NA GESTÃO DE MUSEUS**: estudo de caso sobre o Museu das Missões/RS (2007-2015)” apresenta como tema uma análise sobre as diretrizes para a construção do Plano Museológico (PM) instituído no Estatuto de Museus (Lei nº 11.904 de 14 de janeiro de 2009), bem como investigar uma determinada experiência de sua execução. O Plano Museológico vincula-se ao primeiro eixo programático da Política Nacional de Museus, intitulada *gestão e configuração do campo museológico*, como uma ferramenta estratégica na gestão de museus.

Para alcançar os resultados esperados na pesquisa foram analisados os dois PMs do Museu das Missões (MM), instituição criada em 08 de março de 1940, localizada no interior do Sítio Arqueológico de São Miguel Arcanjo, município de São Miguel das Missões, Rio Grande do Sul.

Assim, foram levados em consideração dois critérios para a escolha do tema deste trabalho: 1) o MM é o único Museu no Rio Grande do Sul vinculado ao IBRAM, autarquia que instituiu o Estatuto dos Museus; 2) por se tratar de um museu federal, o MM teve o prazo de dois anos para adaptar suas atividades previstas na legislação museológica<sup>1</sup>.

Diante desse quadro, um prazo menor para a adequação da normativa, este trabalho verificou o que esta demanda influenciou na construção do Plano Museológico, peça imprescindível na gestão de museus, bem como sua implantação e aplicabilidade conforme os dispositivos legais.

O Plano Museológico tem como finalidade estimular e respaldar o trabalho de gestão do museu, definindo as diretrizes e metas que precisam ser discutidas pelo grupo de profissionais através da integração entre as diversas áreas de funcionamento da instituição, tanto na requalificação quanto no processo de implantação. Uma ferramenta de planejamento que prioriza as ações que o museu pretende desenvolver, sendo permanentemente revisado conforme a periodicidade estabelecida no regimento de cada museu.

---

<sup>1</sup> A legislação estipulou o prazo de cinco anos para os museus de outras esferas (estaduais, municipais, privados), adequarem suas estruturas, recursos e ordenamentos dispostos na Lei nº 11.904/2009.

Tendo em vista a importância do PM, durante a realização do trabalho buscou-se responder os seguintes questionamentos: Quais são as diretrizes estabelecidas pelo Estatuto de Museus e outros documentos construídos pelo IBRAM - tendo por embasamento a Política Nacional de Museus - para a construção de um Plano Museológico? Esse instrumento de gestão de museus realmente está sendo aplicado aos museus da esfera federal? A partir da experiência do MM, é possível identificar no PM suas características, especificidades e aplicabilidade para o exercício da gestão?

O IBRAM vem buscando definir parâmetros para a atuação do poder público na promoção de mecanismos de fomento em relação aos museus. Para seguir no fortalecimento destas políticas instituiu-se o Decreto nº 8.124 de 17 de outubro de 2013 que regulamenta a Lei do Estatuto de Museus e a Lei que cria o IBRAM, parâmetros que entraram em vigor a partir de 2014.

Dentro da Política Nacional de Museus (PNM) o PM significa um avanço na gestão dos museus, pois sua implantação depende de um criterioso e sólido conhecimento da instituição para o qual se destina, sendo indispensáveis tratar as seguintes questões: a definição da missão e um diagnóstico global. A partir do diagnóstico será possível conhecer as fragilidades e potencialidades da instituição, base para o planejamento dos recursos públicos a serem utilizados nas áreas da instituição.

Nesta perspectiva, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar as diretrizes e aplicabilidade do Plano Museológico no Museu das Missões do Rio Grande do Sul, conforme a Lei nº 11.904 de 2009 que institui o Estatuto de Museus e dá outras providências, como esta instituição vinculada ao IBRAM construiu e utilizou o Plano Museológico como documento de gestão.

Porém, para responder ao objetivo geral, fez-se necessário ater-se a outros objetivos específicos: mapear a legislação para os museus, as ações, as publicações do IBRAM, enquanto diretrizes para a construção do PM; identificar no Plano Museológico suas características, especificidades e aplicabilidades para o exercício da gestão na esfera federal, conforme o critério selecionado para análise; verificar como se deu o processo de elaboração do Plano Museológico do Museu das Missões/RS.

Para alcançar os resultados esperados, a metodologia aplicada consistiu em revisões bibliográficas, pesquisa documental e processo de análise e interpretação

através de estudo de caso. Para o desenvolvimento do estudo de caso foi realizada uma visita ao Museu pesquisado com a finalidade de coletar dados, com aplicação de uma abordagem qualitativa com levantamento de fontes e entrevistas semi-estruturadas para obter informações sobre a construção do Plano Museológico da instituição pesquisada. Para a realização desta pesquisa foram selecionados e analisados os Planos Museológicos do MM e também as ações e produções do IBRAM para a institucionalização das diretrizes da Política Nacional de Museus. As fontes utilizadas para pesquisa relacionada ao IBRAM foram os programas, os editais de fomento e financiamento, publicações e documentos como relatórios, guias, manuais, revistas e a legislação para museus, bem como, normas decretos, leis e portarias.

A legislação utilizada como base desta pesquisa foi a Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009 que Institui o Estatuto de Museus; o Decreto nº 8.124, de 17 de outubro de 2013 que regulamentou os dispositivos do Estatuto de Museus, e da Lei nº 11.906, de 20 de janeiro de 2009, que criou o IBRAM. Outras fontes relevantes para o desenvolvimento desta pesquisa foram os Planos Museológicos do Museu das Missões produzidos nos períodos de 2007-2011 a 2012-2015.

Para o desenvolvimento do tema proposto este trabalho estruturou-se em quatro capítulos.

O primeiro capítulo corresponde a Introdução apresentando o problema da pesquisa, os objetivos, a metodologia aplicada e a estrutura dos capítulos.

O segundo capítulo intitulado, *Políticas Culturais no Brasil*, apresenta um pequeno histórico da trajetória das Políticas Culturais no Brasil com foco no campo dos museus. Neste capítulo também foi abordada a construção da *Política Nacional de Museus* e seus desdobramentos, a constituição dos setes eixos programáticos dentro da Política Nacional de Museus, que visam orientar a realização de projetos e ações museológicas, especificar o eixo que se encontra o Plano Museológico e apontar a importância da criação de um plano de gestão para os museus, além, de criar o *Instituto Brasileiro de Museus* através do surgimento do Departamento de Museus e Centros Culturais (DEMU) no Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), sendo a primeira ação desta política. Na etapa seguinte com a organização do Decreto nº 5.264 de 05/11/2004 foi criado o Sistema Brasileiro de Museus (SBM), que se constituiu no marco na atuação das políticas públicas

voltadas para o setor museológico e instituiu o Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM) e seus museus de administração direta.

O terceiro capítulo, *Gestão de Museus e a Legislação para museus*, são apresentados alguns conceitos base para desenvolver este trabalho: gestão, gestão cultural, gestão de museus, políticas públicas, políticas públicas para cultura, plano museológico, planejamento museológico ou também denominado como plano diretor em algumas instituições, tendo por base as discussões teóricas de Manuelina M<sup>a</sup> Duarte Cândido<sup>2</sup>; Cícero F. de Almeida<sup>3</sup>, Nestor G. Canclini<sup>4</sup>, Antonio Albino Canelas Rubim<sup>5</sup> e Stuart Davies<sup>6</sup> entre outros. Neste capítulo também são apresentados a Lei n° 11.904 - Estatuto de Museus - e sua criação dentro da PNM; o Decreto n° 8.124 - Regulamentação do Estatuto de Museus; o Plano Museológico, estruturado em seus onze programas como está indicado na legislação.

O quarto capítulo versa sobre o *Estudo de Caso: O Plano Museológico do Museu das Missões/RS*, proposta final do trabalho. Neste capítulo também foi contextualizado a criação do MM, bem como feita a análise do processo de criação e implantação do PM através de esquemas, quadros, entrevistas e análise de outros dados. Nesse ínterim, buscou-se entender as diferenças, a aplicabilidade e a consonância dos dois PMs (o primeiro de 2007-2011 e o segundo de 2012-2015) com a legislação vigente.

Tendo como enfoque o PM, esta pesquisa tem como finalidade refletir, se a Política Nacional de Museus - implantada a partir de 2003 na gestão do Ministro Gilberto Gil - e a promulgação do Estatuto de Museus contribuíram para uma melhor definição do conceito de Museu e o estabelecimento de procedimentos para a criação de instituições museológicas, identificando suas funções e atribuições, bem como apresentando diretrizes sobre preservação, conservação, restauração e segurança dos bens culturais.

---

<sup>2</sup> Com as obras: Diagnóstico, Museológico e Planejamento um desafio contemporâneo (2013) e o Manual Orientações para Gestão e Planejamento de Museus (2014).

<sup>3</sup> Plano Museológico - Marco de regulação da gestão museal no Brasil (2013).

<sup>4</sup> Políticas Culturales en América Latina (1987).

<sup>5</sup> Políticas Culturais do Governo Lula/Gil: Desafios e enfrentamentos (2007) e Políticas culturais no governo Lula (2010).

<sup>6</sup> Plano Diretor (2001).

## 2 POLÍTICAS CULTURAIS NO BRASIL

No Brasil o caminho da preservação museológica inicia com a criação das primeiras instituições museais ainda no século XIX, mas em termos de políticas públicas tem um nascimento relativamente tardio. Estas políticas acabam se estruturando no país somente nas últimas décadas do século XX e nas primeiras do século atual.

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

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

Somente na década de 1930 foi criado o primeiro órgão federal de proteção ao patrimônio no Brasil, a Inspetoria de Monumentos Nacionais, fundada em 14 de julho de 1934, ligado ao Museu Histórico Nacional (MHN)<sup>7</sup>. Este Museu foi criado durante as comemorações do Centenário da Independência no Rio de Janeiro, sob a direção de Gustavo Barroso (1922 a 1959). No mesmo ano em que a mencionada Inspetoria foi criada, Gustavo Capanema, Ministro da Educação e Saúde (MES) de

---

<sup>7</sup> Antes da criação do órgão federal, não podemos desconsiderar a atuação dos Institutos Históricos e Geográficos na proteção do patrimônio, porém a atuação destas entidades era regional. Ver: José Ricardo Oriá Fernandes em <<http://cultura.digital.br/politicaculturalcasaderuibarbosa/files/2010/09/18-JOS%C3%89-RICARDO-ORI%C3%81-FERNANDES.1.pdf>>. Acesso em: 2º mar. 2015

1934 a 1945, articulou a criação de um novo serviço, convidando Mário de Andrade<sup>8</sup> para elaborar um projeto de organização de um Serviço Nacional para defesa do patrimônio artístico brasileiro.

Em seu anteprojeto, Mário de Andrade desenvolveu uma concepção de patrimônio considerada avançada para seu tempo. Ele tinha a preocupação em valorizar o popular, sendo sua marca registrada tanto o cultural quanto o institucional. Para Mário de Andrade, por exemplo, os museus eram como “agências educativas” (FONSECA, 2009, p. 100). Neste sentido, compreendemos sua proposta de criar um museu didático, de reproduções. Seu anteprojeto, porém, ficou só no papel, e o que prevaleceu foi o Decreto nº 25, elaborado por Rodrigo Melo Franco de Andrade. Nesta ordem, os intelectuais modernistas representados por Rodrigo Melo Franco de Andrade, em 1936, assumem a implantação de um serviço destinado a proteger obras de arte e de história no país. Temos, então, a criação do Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, o SPHAN, com Rodrigo Melo Franco de Andrade na direção de 1936 até 1967.

Em 30 de novembro de 1937, durante o governo de Getúlio Vargas (1930-1945)<sup>9</sup>, foi elaborado o citado Decreto-lei nº 25, com função de legitimar a criação do SPHAN e regulamentar o Instituto do tombamento, tornando-se a primeira norma jurídica para a política preservacionista. Neste período da criação do SPHAN, percebe-se que a sociedade brasileira efetivamente não teve participação para identificar o que exatamente lhe seria representativo como patrimônio cultural, sendo a política de valorização de bens móveis e imóveis conduzida por um grupo de intelectuais que legitimou o que deveria ou não ser preservado.

Em relação ao campo dos museus, em 1956, foi realizado em Ouro Preto o *1º Congresso Nacional de Museus* e, em 1958, no Museu de Arte Moderna, no Rio de Janeiro, aconteceu o *Seminário Regional da Unesco sobre a Função Educativa dos Museus*. Estes dois grandes encontros foram importantes para o debate da

---

<sup>8</sup> Mário de Andrade nasceu em São Paulo, no ano de 1893. Professor, crítico, poeta, contista, romancista e músico. Participou da Semana de Arte Moderna de 1922, no Teatro Municipal de São Paulo. Fundou a Sociedade de Etnografia e Folclore e também passou por vários cargos públicos. Em 1936, formulou a proposta do Departamento Municipal de Cultura de São Paulo onde atuou como diretor. Para saber mais ver: “Há uma gota de sangue em cada museu - a ótica museológica de Mário de Andrade” (2006) autor Mário Chagas.

<sup>9</sup> Período que é considerado por vários especialistas como o marco inicial das políticas públicas de cultura no Brasil (RUBIM, 2007, p.202).

profissionalização da Museologia e para refletir sobre a perspectiva pedagógica nos museus brasileiros.

Na década seguinte, em 1963, foi criada a Associação Brasileira de Museologia (ABM), responsável pela realização de fóruns, congressos, seminários, encontros e debates, sendo principal agente de mobilização na luta pela profissionalização do Museólogo que ocorreria em 1984 com a Regulamentação da profissão de Museólogo (Lei nº 7.287/1984)<sup>10</sup> (NASCIMENTO JÚNIOR; CHAGAS, 2007).

A partir da década de 1970, novos desafios e novos interesses se apresentam à política federal de patrimônio, com a criação do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN) em substituição ao antigo SPHAN. Sobretudo, no período dos anos finais do regime político autoritário que vigorava no Brasil desde o golpe militar de 1964 e com o período de “abertura política”, este regime militar começa a entrar em crise, contribuindo para definir novos valores da noção de patrimônio. Aloísio Magalhães assumiu o Instituto e substituiu o termo “patrimônio histórico e artístico” de Rodrigo Melo pela noção de “bens culturais”, trazendo outra percepção de patrimônio, considerando a diversidade cultural brasileira.

Em 1976, foi realizado em Recife o 1º Encontro Nacional de Dirigentes de Museus, resultando desse encontro o documento denominado “Subsídios para Implantação de uma Política Museológica Brasileira”, publicado pelo Instituto Joaquim Nabuco de Pesquisas Sociais e, durante longo tempo, utilizado na orientação de projetos (PNM, 2010).

Na gestão de Aloísio Magalhães, a preservação teve uma nova orientação política: a descentralização. Conforme Fonseca (2009) também se propiciou a criação de órgãos locais de patrimônio e a elaboração de legislações estaduais de proteção, abrindo caminhos efetivos para a descentralização. Neste contexto, menciona-se a importância do Programa de Reconstrução das Cidades Históricas (PCH) e também do Centro Nacional de Referência Cultural (CNRC). O CNRC se estruturou em quatro programas: mapeamento do artesanato brasileiro, levantamentos socioculturais, história da ciência e da tecnologia no Brasil, e levantamento de documentação sobre o Brasil. Assim, no “Programa História e

---

<sup>10</sup> Em 1985 é criado o Decreto nº 91.775, de 15/10/1985 que regulamenta a Lei nº 7.287, de 18 de dezembro de 1984, que dispõe sobre a profissão de Museólogo e autoriza a criação do Conselho Federal de Museologia (COFEM) e dos Conselhos Regionais de Museologia (COREM).

Ciência da Tecnologia no Brasil, o projeto que ficou mais conhecido foi o do Museu ao Ar Livre, em Orleans, Santa Catarina, na zona de imigração italiana” (FONSECA, 2009, p. 149).

A instituição foi idealizada na linha dos *Ecomuseus*<sup>11</sup>, de modo a preservar não apenas os produtos, mas também a memória do processo de fabricação. Delineavam-se alguns movimentos que mais tarde seriam retomados com o Decreto nº 3.551, de 2000<sup>12</sup>. Posteriormente, o IPHAN funde-se ao Programa Integrado de Reconstrução das Cidades Históricas e ao CNRC, desdobrando-se em duas instituições, a Secretaria do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (SPHAN) e a Fundação Pró-Memória, que passam a operar sob a sigla de SPHAN/Pró-Memória.

Podemos acompanhar nesta multiplicação de órgãos e ampliação de interesses, o longo caminho percorrido pelas políticas de preservação do patrimônio no país, apontadas por disputas de interesses e personagens que “marcaram” as instituições.

Quanto ao campo museal, Aloísio Magalhães criou a Fundação Nacional Pró-Memória (FNPM), que durante dez anos abrigou os “museus não atendidos pela política cultural da Secretaria do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional” (NASCIMENTO JÚNIOR; CHAGAS, 2007, p. 15). Foi dentro deste âmbito que, em setembro de 1982, foi instalado o Programa Nacional de Museus. Este programa desenvolveu “projetos buscando revitalizar os museus brasileiros e tinha como finalidade prestar assistência à totalidade do universo museológico brasileiro” (SPHAN-Pró Memória, 1982, p. 1).

Durante os anos 1990, a FNPM e o SPHAN foram extintos, sendo criado o Instituto Brasileiro do Patrimônio Cultural (IBPC). Neste momento, os museus foram deixados de fora desta nova estrutura, sendo incorporados mais tarde ao IBPC, que veio a ser denominado Instituto de Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN). Para este processo de incorporação da área museológica pudesse acontecer, foi preciso uma reestruturação no âmbito do IPHAN.

---

<sup>11</sup> Esta tipologia surgiu na cidade de Dijon, na França, na década de 1970, em que membros da comunidade passaram a ter voz ativa na formulação, na execução e na manutenção de um determinado local. O prefixo da palavra, “eco” significa ecologia, o ecomuseu deve unir o homem e a natureza, visando à troca de experiências entre os seres humanos e o meio ambiente que os cerca. Para saber mais ver: PESSOA, Fernando Santos. *Reflexões sobre Ecomuseologia*. Porto: Edições Afrontamento, 2001.

<sup>12</sup> Este Decreto instituiu o Registro de Bens Culturais de natureza imaterial que constituem o patrimônio cultural brasileiro e criou o Programa Nacional do Patrimônio Imaterial.



A partir de 2003, com o governo Lula, surgem novas propostas e diretrizes para gestão da área da cultura. Nele estavam os elementos conceituais da construção do Sistema Nacional de Cultura (SNC)<sup>13</sup>, que começou a ser discutido e construído em 2003. Nesse documento propunham-se elementos novos frente à tradição das políticas culturais no Brasil. Adotando-se uma visão alargada do conceito de cultura, declarando o respeito à diversidade das culturas como a principal marca da identidade nacional. Por outro lado, registrava-se o compromisso com a ampliação da abrangência das políticas culturais e a sua formulação em bases democráticas e participativas.

Conforme Rubim (2010), em uma análise da política cultural do governo Lula, podemos investigar como este governo enfrentou as “três tristes tradições” no tratamento da cultura no Brasil: ausências, autoritarismos e instabilidades.

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

Estes três pontos refletem a forma como a cultura foi conduzida através de seu contexto político. As ausências de políticas públicas marcam o modelo neoliberal iniciado no governo Collor, o qual se estendeu até o final do governo Fernando Henrique, reduzindo o conceito de cultura à arte erudita e conduzindo a cultura popular a um segundo plano. O autoritarismo reflete a falta de diálogo do governo com a sociedade, o que na gestão do Ministro Gilberto Gil e Juca Ferreira, tornou-se diferente, pois, priorizaram o diálogo na formulação de políticas públicas, de forma que proliferaram seminários, câmaras setoriais, consultas públicas, conferências municipais, estaduais e nacionais. Em contraponto a instabilidade que marca a falta de continuidade de políticas públicas, o governo Lula criou o SNC, o Plano Nacional de Cultura (PNC) e a construção de um Sistema Nacional de

---

<sup>13</sup> Concebido pelo Ministério da Cultura durante a vigência do primeiro governo de Lula, o Sistema Nacional de Cultura tem por objetivo viabilizar políticas culturais de forma descentralizada e desvinculada de governos, isto é, como um sistema do Estado nacional, com mecanismos de gestão e de investimento em cultura que sejam transparentes, democráticos e inclusivos.

Indicadores e Informações Culturais (SNIIC)<sup>14</sup>, bem como os investimentos na área de Economia da Cultura em ação conjunta com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) representando um avanço importante para a gestão da cultura, democrática e popular.

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

Antonio Albino Canelas Rubim (2007) defende que a política cultural só poderá ser considerada uma política pública, se ela for submetida a algum controle social, através de debates e crivos públicos. Neste sentido, com o governo Lula percebe-se um envolvimento com o processo de construção de políticas públicas para a cultura no Brasil, pois foram abertos canais para o diálogo com a sociedade.

Para Anita Simis (2007), a política pública significa a escolha de diretrizes gerais, que tem uma ação e estão direcionadas para o futuro, cuja responsabilidade é predominantemente de órgãos governamentais. Estes agem almejando o alcance do interesse público pelos melhores meios possíveis, que no caso de uma política cultural é a difusão e o acesso à cultura pelo cidadão. Neste sentido Néstor Garcia Canclini (1987) conceitua política cultural como:

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

Para Canclini (1987) a política cultural não está somente vinculada ao governo, mas também a outras instituições. Neste sentido, as Políticas Públicas são vistas como posturas do poder frente às demandas sociais e para o campo da cultura, trabalhando o desenvolvimento simbólico, a satisfação das necessidades

---

<sup>14</sup> O SNIIC será uma interface dinâmica e viva, que contribua para a produção, gestão e difusão da produção e da diversidade cultural e artística brasileira. Dentro das novas estruturas de governança, o SNIIC será, também, um instrumento de transparência dos investimentos públicos no setor cultural, servindo como ferramenta de monitoramento e avaliação para os gestores e para toda a sociedade. Para saber mais consultar: Disponível em <<http://sniic.cultura.gov.br/>>. Acesso em 06/11/2015.

culturais da população e contribuindo para algum tipo de ordem ou transformação social.

Neste sentido o próximo subcapítulo abordará a construção da Política Nacional de Museus e suas diretrizes a partir de políticas públicas.

## 2.1 Política Nacional de Museus

A Política Nacional de Museus como se encontra hoje começou a ser debatida durante o 8º Fórum Estadual de Museus<sup>15</sup>, promovido pelo Sistema Estadual de Museus (SEM/RS)<sup>16</sup>, em maio de 2002, na cidade de Rio Grande durante a comemoração dos 30 anos da Mesa Redonda de Santiago do Chile. Tendo como tema *Museus e Globalização*, a questão central a ser debatida no Fórum foi: Qual a função social do museu?

Durante o evento ocorreram debates sobre a implantação de políticas culturais amplas em todo o país e uma política que possibilitasse discutir o setor museológico. Nesta perspectiva, foi aprovada durante a Assembleia do encontro um documento denominado “Carta de Rio Grande”, assinada pelos participantes, em torno de 200 participantes, representando as esferas federal, estadual e municipal.

As principais motivações para a elaboração da Carta foram a preocupação com o desamparo que as instituições museológicas vinham sofrendo e a busca de uma efetiva implementação das políticas públicas para garantir a sobrevivência das instituições que guardam a memória da sociedade.

Este documento previa uma política pública de inclusão social e democrática para construção da memória nacional e preservação do patrimônio cultural brasileiro. Em 2002 o Conselho Federal de Museologia (COFEM) elaborou o documento “Imaginação Museal a Serviço da Cultura”, este dois documentos fundamentariam a Política Nacional de Museus.

---

<sup>15</sup> O Fórum Estadual de Museus do RS é um evento bianual, no qual são definidas as diretrizes que vão pautar as atividades do SEM/RS no período.

<sup>16</sup> É um órgão da Secretaria de Cultura do Estado do Rio Grande do Sul, que visa sistematizar e implementar políticas de integração e incentivo aos museus de todo o estado, com diretrizes estabelecidas de forma democrática e participativa por estas instituições. A criação de sistemas foi estimulada desde 1986, com o estabelecimento do Sistema Nacional de Museus. Em 1990 é definida a divisão regional do Rio Grande do Sul em sete Regiões Museológicas e encaminhado projeto ao executivo estadual. Fonte: <<http://www.sistemademuseus.rs.gov.br/semrs/>> Acesso em 27/08/2015.

Em 2003, Gilberto Gil<sup>17</sup> assumiu o Ministério da Cultura (MinC) e, compreendendo a renovação e a importância dos museus na vida cultural e social brasileira, realizou uma mudança na maneira de ver o setor museológico, reconhecendo o papel significativo dos museus na elaboração e execução de uma política cultural ampla e democrática.

Uma das primeiras ações do MinC foi a criação da Coordenação de Museus e Artes Plásticas, vinculada à Secretaria de Patrimônio, Museus e Artes Plásticas. Uma das primeiras atuações desenvolvidas por esta nova Secretaria foi o lançamento da Política Nacional de Museus (PNM) criada em 16 de maio de 2003, em conjunto com as comemorações do Dia Internacional dos Museus<sup>18</sup>.

A Política Nacional de Museus tem como objetivo geral promover a valorização e a fruição do patrimônio cultural brasileiro, considerado como um dos dispositivos de inclusão social e cidadania, por meio do desenvolvimento e da revitalização das instituições museológicas existentes e pelo fomento à criação de novos processos de produção e institucionalização de memórias constitutivas da diversidade social, étnica e cultural do País. Os princípios norteadores das ações da PNM foram:

- a) estabelecimento e consolidação de políticas públicas para os campos do patrimônio cultural e dos museus; b) valorização do patrimônio cultural sob a guarda dos museus; c) desenvolvimento de práticas e políticas educacionais orientadas pela diversidade cultural do povo brasileiro; d) reconhecimento e garantia dos direitos de participação das comunidades, nos processos de registro e de definição do patrimônio a ser musealizado; e) estímulo e apoio à participação de museus de várias tipologias, f) incentivo a programas e ações que viabilizem a conservação, a preservação e a sustentabilidade do patrimônio cultural submetido a processo de musealização e g) respeito ao patrimônio cultural das comunidades indígenas e afro- descendentes, de acordo com as suas especificidades e diversidades (NASCIMENTO JÚNIOR; CHAGAS, 2007, p. 22-23).

Dentro da política implantada foram instituídos sete eixos programáticos que orientam a realização de projetos e ações museológicas. Estes eixos se dividem em:

<sup>17</sup> Músico brasileiro e ministro nasceu em 1942. Conhecido pela sua atuação como cantor-compositor no desempenho da qual figurou nos principais movimentos culturais brasileiros como o Tropicalismo e Doces Bárbaros, Gilberto Gil entrou para a história do país, também, na qualidade de Ministro da Cultura do Governo Lula durante 2003 a 2008, protagonizando uma nova proposta política para a cultura, entendida agora como um elemento central para a inclusão social e o desenvolvimento humano. (CARVALHO, 2014).

<sup>18</sup> Esta data é celebrada desde o dia 18 de maio de 1977, criada pelo Conselho Internacional de Museus (ICOM), o qual todos os anos é escolhido um tema central para sensibilizar o público para a importância dos museus na sociedade, como por exemplo, em 2015 o tema escolhido foi: "Museus para uma sociedade sustentável".

*gestão e configuração do campo museológico; democratização e acesso aos bens culturais; formação e capacitação de recursos humanos; informatização de museus; modernização de infraestruturas museológicas; financiamento e fomento para museu e aquisição e gerenciamento aos acervos culturais*<sup>19</sup>.

A criação do Departamento de Museus e Centros Culturais (DEMU) no IPHAN acabou sendo a primeira ação desta política estipulada nos eixos programáticos. A criação de novos cursos de Museologia em universidades federais, a criação do Fórum Nacional de Museus, que vem sendo executado bianualmente desde 2004, também foram atos criados para a qualificação de profissionais e espaços de discussões e trocas de conhecimentos.

Na etapa seguinte foi criado pelo Decreto nº 5.264, de 5 de novembro de 2004, o Sistema Brasileiro de Museus, que se constituiu em um marco na atuação das políticas públicas voltadas para o setor museológico. Tinha como proposta o aperfeiçoamento de instrumentos legais para o melhor desempenho e desenvolvimento das instituições museológicas no Brasil<sup>20</sup>.

Seguindo no fortalecimento do campo museológico no âmbito da gestão, foi construído o Plano Nacional Setorial de Museus (PNSM)<sup>21</sup> integrado ao Plano Nacional de Cultura, instituído pela Lei 12.343, de 2 de dezembro de 2010. O PNSM é composto por 131 diretrizes desdobradas em 169 estratégias e 560 ações a serem implementadas entre os anos de 2010 e 2020 em nove áreas: 1) gestão museal, 2) preservação, aquisição e democratização de acervos, 3) formação e capacitação, 4) educação e ação social, 5) modernização e segurança, 6) economia dos museus, 7) acessibilidade e sustentabilidade ambiental, 8) comunicação e exposições e 9) pesquisa e inovação.

A construção do PNSM ocorreu em diferentes etapas e discussões. Primeiramente, através de plenárias estaduais<sup>22</sup>, realizadas durante o período de 1º de maio a 28 de junho de 2010, finalizando o processo durante o 4º Fórum Nacional de Museus (FNM), em Brasília, em julho de 2010. Neste Fórum ocorreram diversas atividades paralelas como minifóruns setoriais, miniplenárias nacionais e a plenária

<sup>19</sup> Disponível <[www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2010/01/politica\\_nacional\\_museus.pdf](http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2010/01/politica_nacional_museus.pdf)> Acesso em 20 abr. 2015.

<sup>20</sup> Disponível em <<http://www.museus.gov.br/sistemas/>>. Acesso em 22 mar. 2015.

<sup>21</sup> Para saber mais disponível em <http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2012/03/PSNM-Versao-Web.pdf> Acesso em 05/10/2015.

<sup>22</sup> Não ocorrendo plenárias estaduais no Distrito Federal, Espírito Santo, Goiás e Tocantins.

nacional de museus, completando a estrutura de debates e discussões para a construção do PNSM.

A elaboração do PNSM<sup>23</sup> tem por finalidade planejar e implementar políticas públicas de longo prazo (até 2020) voltadas à proteção e promoção da diversidade cultural brasileira. Diversidade que se expressa em práticas, serviços e bens artísticos e culturais determinantes para o exercício da cidadania, a expressão simbólica e o desenvolvimento socioeconômico do País. A construção do PNSM (2010-2020), integrado ao Plano Nacional de Cultura, representa um marco de regulação de longo prazo para as políticas públicas do setor de museus.

A realidade da Museologia no país tem mudado nos últimos anos. Percebe-se que o governo federal vem desenvolvendo projetos nesta área de forma efetiva. Para Nascimento e Chagas (2007) os primeiros desafios e conquistas foram a criação de instrumentos de fomento e financiamento com critérios públicos de seleção de projetos. Os instrumentos de fomento acontecem via Fundo Nacional de Cultura, Mecenato e Editais como os de Modernização de Museus (IPHAN/MinC), Adoção de Entidades Culturais, Preservação de Acervos (BNDES) e Apoio à Cultura-Patrimônio (Petrobras). Estes instrumentos foram ações que, através de suas implementações, atingiram as diversas naturezas administrativas dos museus brasileiros. Anteriormente, estes recursos estavam restritos apenas aos museus federais.

## **2.2 A criação do Instituto Brasileiro de Museus**

A criação do Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM)<sup>24</sup> através da Lei nº 11.906, de 20 de janeiro de 2009, foi um marco de uma política pública no setor. As ações propostas pelo IBRAM buscaram (e buscam) qualificar e modernizar os espaços museológicos existentes, garantindo o processo de preservação da memória nacional sob a guarda destas instituições.

---

<sup>23</sup> O Plano Nacional Setorial de Museus integra o Plano Nacional de Cultura (PNC), como os demais planos nacionais setoriais culturais. Na realidade, o PNSM é decorrência do PNC e da II Conferência Nacional de Cultura – II CNC, bem como de seu conjunto de reuniões setoriais e particularmente da 1ª Pré-Conferência de Museus e Memórias.

<sup>24</sup> Conforme a Lei nº 11.906 20/01/2009 - Artigo 1º - Autarquia federal, dotada de personalidade jurídica de direito público, com autonomia federal, dotada de personalidade jurídica de direito público, com autonomia administrativa e financeira, vinculada ao Ministério da Cultura, com sede e foro na capital federal, podendo estabelecer escritórios ou dependências em outras unidades da federação.

A criação do IBRAM só foi possível porque “os museus foram inseridos na agenda política do governo e foram definitivamente compreendidos como instrumentos sociais, como espaços de crítica e reflexão de nossa realidade” (RANGEL, 2010, p.132). Conforme a legislação que criou o IBRAM, suas finalidades são:

Artigo 3º I – promover e assegurar a implementação de políticas públicas para o setor museológico, com vistas em contribuir para a organização, gestão e desenvolvimento de instituições museológicas e seus acervos; II – estimular a participação de instituições museológicas e centros culturais nas políticas públicas para o setor museológico e nas ações de preservação, investigação e gestão do patrimônio cultural musealizado; III – incentivar programas e ações que viabilizem a preservação, a promoção e a sustentabilidade do patrimônio museológico brasileiro; IV – estimular e apoiar a criação e o fortalecimento de instituições museológicas; V – promover o estudo, a preservação, a valorização e a divulgação do patrimônio cultural sob a guarda das instituições museológicas, como fundamento de memória e identidade social, fonte de investigação científica e de fruição estética e simbólica; VI – contribuir para a divulgação e difusão, em âmbito nacional e internacional, dos acervos museológicos brasileiros; VII – promover a permanente qualificação e a valorização de recursos humanos do setor; VIII – desenvolver processos de comunicação, educação e ação cultural, relativos ao patrimônio cultural sob a guarda das instituições museológicas para o reconhecimento dos diferentes processos identitários, sejam eles de caráter nacional, regional ou local, e o respeito à diferença e à diversidade cultural do povo brasileiro; e IX – garantir os direitos das comunidades organizadas de opinar sobre os processos de identificação e definição do patrimônio a ser musealizado (LEI Nº 11.906/2009).

Este órgão é responsável pela Política Nacional de Museus e pela melhoria dos serviços do setor como o aumento de visitação e arrecadação dos museus, fomento de políticas de aquisição e preservação de acervos e criação de ações integradas entre os museus brasileiros. É responsável pela administração direta de 29 museus no país (entre estes, o Museu das Missões, cujo, o Plano Museológico é o objeto de estudo deste trabalho). Os museus administrados diretamente pelo IBRAM estão descritos no Quadro1:

**QUADRO 1 - Museus vinculados ao IBRAM**

<b>Museus da Região Nordeste</b>	<b>Cidade / Estado</b>
1. Museu Casa Histórica de Alcântara	Alcântara (MA)
2. Museu da Abolição	Recife (PE)
<b>Museus da Região Centro-Oeste</b>	<b>Cidade / Estado</b>

3. Museu de Arte Sacra da Boa Morte	Goiás (GO)
4. Museu das Bandeiras	Goiás (GO)
5. Museu Casa da Princesa	Pilar de Goiás (GO)
<b>Museus da Região Sudeste</b>	<b>Cidade / Estado</b>
6. Museu de Arqueologia / Socioambiental de Itaipu	Niterói (RJ)
7. Museu de Arte Religiosa e Tradicional	Cabo Frio (RJ)
8. Museu de Arte Sacra de Paraty	Paraty (RJ)
9. Museu Casa de Benjamin Constant	Rio de Janeiro (RJ)
10. Museu Casa da Hera	Vassouras (RJ)
11. Museus Castro Maya	Rio de Janeiro (RJ)
12. Museu Nacional de Belas Artes	Rio de Janeiro (RJ)
13. Museu da República	Rio de Janeiro (RJ)
14. Museu Forte Defensor Perpétuo	Paraty (RJ)
15. Museu Histórico Nacional - Rio de Janeiro	Rio de Janeiro (RJ)
16. Museu Imperial	Petrópolis (RJ)
17. Museu Villa-Lobos	Rio de Janeiro (RJ)
18. Palácio Rio Negro	Petrópolis (RJ)
19. Chácara do Céu e Museu do Açude	Rio de Janeiro (RJ)
20. Museu Lasar Segall	São Paulo (SP)
21. Museu do Diamante	Diamantina (MG)
22. Museu da Inconfidência	Ouro Preto (MG)
23. Museu Regional de Caeté	Caeté (MG)
24. Museu Regional Casa dos Ottoni	Serro (MG)
25. Museu do Ouro – Casa de Borba Gato	Sabará (MG)
26. Museu Regional de São João del-Rei	São José del-Rei (MG)
27. Museu Solar Monjardim	Vitória (ES)
<b>Museus da Região Sul</b>	<b>Cidade / Estado</b>
28. Museu Victor Meirelles	Florianópolis (SC)
29. Museu das Missões	São Miguel das Missões (RS)

Fonte: IBRAM (2015.) adaptado por Ana Ramos Rodrigues



Para consolidar e aplicar a Política Nacional de Museus, o IBRAM, por meio de seus eixos programáticos, realizou (e realiza) várias ações e projetos museológicos. Nos últimos anos a principal ação realizada dentro do PNM consistiu na aplicação do Cadastro Nacional de Museus em 2006, importante instrumento que possibilitou mapear as informações sobre os museus brasileiros, aprofundando, assim, o conhecimento sobre o campo museal. A partir destes dados foram possíveis as publicações do *Guia dos Museus Brasileiros* e *Museus em Números*, ambos de 2011.

**FIGURA 1 - Capa do Cadastro Nacional de Museus**



Fonte: IBRAM (2015)

O IBRAM também publica periodicamente editais para o fomento ao setor museológico, tais como o *Edital Mais Museus* (2011-2013); o *Edital Modernização de Museus* (2011-2013-2015); o *Prêmio Modernização de Museus – Microprojetos* (2011-2012-2014), o *Edital Prêmio Pontos de Memória* (2011-2012-2014); *Edital Prêmio Darcy Ribeiro* (2011-2012-2015); *Edital Prêmio Mario Pedrosa* (2011-2012); *Edital Prêmio ArtRio* (2011); *Edital Criação e Fortalecimento de Sistemas de Museus* (2001-2015); *Edital Prêmio Arte Contemporânea* (2011); *Edital Prêmio Ibram Roteiros Audiovisuais* (2011); *Edital Prêmio Ibram Memória do esporte Olímpico* (2012); *Edital Prêmio Ibram Memórias Brasileiras* (2012).

A criação de novos cursos de Museologia no Brasil, tanto na área de graduação quanto na de pós-graduação, também estão inseridas na PNM. Anteriormente, existiam somente dois cursos de graduação em universidades públicas (Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO - e

Universidade Federal da Bahia - UFBA) e em uma universidade privada (Centro Universitário Barriga Verde -UNIBAVE/SC)<sup>25</sup>.

Dentro do estímulo à criação de novas faculdades de Museologia, foram criados, por meio do REUNI<sup>26</sup>, os cursos de graduação na Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), na Universidade Federal de Pelotas (UFPel), na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), na Universidade Federal de Sergipe (UFS), na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), na Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP/MG), na Universidade de Brasília (UNB), na Universidade Federal de Goiás (UFG), na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), na Universidade Federal do Pará (UFPA), na Faculdade de Educação Ciências e Artes Dom Bosco de Monte Aprazível (FAECA Dom Bosco), Universidade Camilo Castelo Branco (UNICASTELO). Na pós-graduação foram criados o Mestrado e Doutorado em Museologia e Patrimônio na Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), Curso de Especialização *lato sensu* em Museologia e Sociedade (CEMUS) do Departamento de Museologia da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP); Mestrado em Museologia na UFBA, Mestrado em Museologia da Universidade de São Paulo (USP) e Programa de Pós-Graduação em Artes, Patrimônio e Museologia Universidade Federal do Piauí<sup>27</sup>.

Neste contexto, também foram estruturadas redes temáticas de museus como, por exemplo, a Rede de Educadores em Museus, atualmente existem em Santa Catarina, Mato Grosso, Distrito Federal, Ceará, Paraíba, Pernambuco, Bahia, Goiás, Mato Grosso do Sul, Maranhão, Rio de Janeiro, Sergipe e no Rio Grande do Sul.

Com o objetivo de refletir, avaliar e delinear diretrizes para a Política Nacional de Museus (PNM) e consolidar as bases para a implantação de um modelo de gestão integrada dos museus brasileiros, foi criado o Fórum Nacional de

---

<sup>25</sup> Em 1978 foi criada a graduação de Museologia na Estácio de Sá, universidade privada no Rio de Janeiro. Faliu em 1996. Para maiores informações disponível em: <<https://corem2r.wordpress.com/2015/05/21/linha-do-tempo-ensino-da-museologia-no-rio-de-janeiro-e-minas-gerais/>>

<sup>26</sup> Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, este programa é parte integrante de um conjunto de ações do Governo Federal no Plano de Desenvolvimento de Educação do MEC. Instituído pelo Decreto Presidencial 6.096, de 24 de abril de 2007, com o objetivo de dar às instituições condições de expandir o acesso e garantir condições de permanência no Ensino Superior.

<sup>27</sup> Para saber mais sobre a criação de novos cursos de Museologia no Brasil consultar:<<http://emec.mec.gov.br/>>.

Museus, evento bienal de abrangência nacional. O primeiro foi realizado em Salvador/BA (2004) com o tema *A imaginação museal: os caminhos da democracia*; o segundo foi em Ouro Preto/MG (2006) com o tema *O futuro se constrói hoje*; o terceiro em Florianópolis/SC (2008) com o tema *Museus como agentes de mudança social e desenvolvimento*; o quarto foi em Brasília/DF (2010) com o tema *Direito à Memória, Direito a Museus*; o quinto foi em Petrópolis/RJ (2012) com o tema *40 anos da Mesa Redonda de Santiago do Chile: entre o idealismo e a contemporaneidade* e o sexto foi em Belém/PA (2014) com o tema *Museus Criativos*. O sétimo ocorrerá em Porto Alegre/RS (2016).

Outra ação realizada dentro da Política Nacional de Museus é a Semana dos Museus, uma semana cultural coordenada pelo IBRAM que acontece todo ano em comemoração ao Dia Internacional dos Museus (18 de maio) em consonância com o tema que a cada ano o ICOM (Conselho Internacional de Museus) seleciona em celebração a esta data. Antes da institucionalização do IBRAM este evento era promovido pelo DEMU/IPHAN.

Conforme os dados apresentados pelo IBRAM, a Semana apresenta, anos pós ano, um crescente número de instituições e atividades em sua agenda. Na primeira em 2003, participaram 57 instituições museológicas que proporcionaram 207 eventos, enquanto na última, em 2015, foram 1.378 museus com 4.570 eventos destinados ao público.

**QUADRO 2 – Semana de Museus**

<b>Semana de Museus/ Ano</b>	<b>Tema</b>
2003 DEMU/IPHAN	1ª Semana de Museus - Museus e amigos
2004 DEMU/IPHAN	2ª Semana de Museus - Museus e patrimônio imaterial
2005 DEMU/IPHAN	3ª Semana de Museus - Museus: pontes entre culturas
2006 DEMU/IPHAN	4ª Semana de Museus - Museus e Público Jovem
2007 DEMU/IPHAN	5ª Semana de Museus - Museus e Patrimônio Universal – Somos todos Universais
2008 DEMU/IPHAN	6ª Semana de Museus - Museus como agentes de mudança social e desenvolvimento
2009 IBRAM	7ª Semana de Museus - Museus e

	turismo viaje no tempo
2010 IBRAM	8ª Semana de Museus - Museus para a harmonia social
2011 IBRAM	9ª Semana de Museus - Museu e memória
2012 IBRAM	10ª Semana de Museus - Museus em um mundo em transformações: novos desafios, novas inspirações.
2013 IBRAM	11ª Semana de Museus - Museus (memória + criatividade) = mudança social
2014 IBRAM	12ª Semana de Museus - Museus – coleções criam conexões
2015 IBRAM	13ª Semana de Museus - Museus para uma sociedade sustentável

Fonte: Produzido por Ana Ramos Rodrigues (2015)

Outro programa dentro da PNM é a realização da Primavera dos Museus. Evento anual e com temas propostos pelo IBRAM que visam nortear as atividades dos museus, a Primavera promove, divulga e valoriza os museus brasileiros, aumentando o público visitante e intensificando a relação da instituição com a sociedade. Conforme o Quadro 2, observa-se o aumento significativo de museus participantes da Primavera.

### QUADRO 3 – Primavera dos Museus

Ano	Tema	Nº Instituições
2007	1ª Primavera dos Museus - Meio Ambiente, Memória e Vida	300
2008	2ª Primavera dos Museus - Museus e o Diálogo Intercultural	234
2009	3ª Primavera dos Museus - Museus e Direitos Humanos	324
2010	4ª Primavera dos Museus - Museus e Redes Sociais	276
2011	5ª Primavera dos Museus - Museus, Mulheres e Memórias	574
2012	6ª Primavera dos Museus - A Função Social dos Museus	803
2013	7ª Primavera dos Museus - Museus, memória e cultura afrobrasileira	884
2014	8ª Primavera dos Museus - Museus Criativos	761

2015	9ª Primavera dos Museus - Museus e Memórias Indígenas <sup>28</sup>	-----
------	---	-------

Fonte: IBRAM (2015)

O IBRAM também vem buscando definir parâmetros para a atuação do poder público na promoção de mecanismos de fomento em relação aos museus. Devidos a tantas transformações nas políticas para o setor, o Instituto realizou encontros por todo Brasil, chamados Conexões Ibram<sup>29</sup>, que teve como objetivo auxiliar o setor museológico no processo de adaptação, entendimento dos dispositivos legais e esclarecimentos sobre os instrumentos que propiciarão a correta aplicação desta legislação.

No corrente ano o IBRAM publicou a portaria nº 103 de 11 de março de 2015, aprovando o Regimento Interno do Comitê Gestor do Sistema Brasileiro de Museus, e a portaria nº 130 de 19 de março de 2015, a qual estabelece as normas regimentais de funcionamento do regimento do conselho consultivo do Patrimônio Museológico. Este órgão terá, entre outras responsabilidades, a atribuição de apreciar questões relacionadas à proteção e à defesa do patrimônio cultural musealizado brasileiro, definindo os bens culturais e coleções que deverão ser declarados de interesse público e examinando temas como a movimentação destes e sua saída do país.

Outros programas também podem ser destacados dentro da política que o IBRAM está estabelecendo aos museus: o Programa para Gestão de Riscos ao Patrimônio Musealizado Brasileiro; o Programa Diretório de Grupos de Pesquisas do Instituto Brasileiro de Museus junto ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq); o Programa Pontos de Memória que atende os diferentes grupos sociais do Brasil que não têm oportunidade de narrar e expor suas próprias histórias, memórias e patrimônios nos museus; e o Programa Nacional de Educação Museal (PNEM), que se pretende democrático e pautado na diversidade para a construção de um Programa voltado especialmente para a Educação Museal.

Os museus brasileiros estão se movimentando para que as políticas públicas de cultura sejam percebidas como uma prática social, tornando estes espaços de memória uma ferramenta na gestão de diferentes culturas da sociedade brasileira,

<sup>28</sup> Os dados do número de instituições que participaram neste ano de 2015, da “Primavera dos Museus”, ainda não foram liberados.

<sup>29</sup> Para maiores informações ver <<http://conexoesibram.museus.gov.br>>. Acesso em: 22 mar. 2015.

como poderemos verificar no próximo capítulo, a partir da criação de uma Legislação específica para o campo dos museus no Brasil.

### 3 GESTÃO DE MUSEUS E A LEGISLAÇÃO PARA MUSEUS

A partir da década de 1970 se iniciaram mudanças significativas no âmbito dos museus. As discussões realizadas na Mesa Redonda de Santiago do Chile (1972)<sup>30</sup>, definiram o conceito de “museu integral”<sup>31</sup> indicando a necessidade de se integrar os problemas da sociedade com a inclusão da diversidade das expressões culturais nos museus.

Essa nova tendência contribuiu para o surgimento de novas definições como: “museu aberto”, “museu de vizinhança”, “museu comunitário”, “ecomuseu”. Com esta mudança de paradigmas, surgiu o Movimento da Nova Museologia<sup>32</sup>. Desta forma, o museu deixa de ser apenas um local de guarda de coleções e amplia o seu interesse do objeto para o sujeito e a sociedade a qual ele pertence, valorizando a cultura não apenas como traço de erudição, mas como marca da trajetória humana e da transformação contínua da realidade (ALMEIDA, 2013).

Essa nova perspectiva sobre os museus e suas ações acabaram refletindo também na gestão, conduzindo os museus a adotarem uma nova metodologia de administração nas suas instituições. No sentido de qualificar de forma profissional o campo da gestão de museus, esta mudança também trouxe novas bibliografias<sup>33</sup> nesta área, que até pouco tempo não eram comuns em língua portuguesa.

<sup>30</sup> Este encontro, em Santiago do Chile, entre 20 a 31 de maio de 1972, reuniu diretores de museus latino-americanos e especialistas de diversas áreas no campo do desenvolvimento, tinha como objetivo identificar as soluções a serem propostas pelos museus para certos problemas provocados por uma sociedade latino-americana em processo de transformação e desenvolvimento que culminou na declaração de Santiago e no conceito do museu integral. Para saber mais ver: <[http://www.iber museus.org/wp-content/uploads/2014/09/Publicacion\\_Mesa\\_Redonda\\_VOL\\_I.pdf](http://www.iber museus.org/wp-content/uploads/2014/09/Publicacion_Mesa_Redonda_VOL_I.pdf) > Acesso em 11/10/2015.

<sup>31</sup> O museu integral como ação, como um instrumento a serviço da sociedade e envolvido na solução de seus problemas. Para saber mais ver: *Mesa redonda sobre la importancia y el desarrollo de los museos en el mundo contemporáneo*: Mesa Redonda de Santiago de Chile, 1972 / José do Nascimento Junior, Alan Trampe, Paula Assunção dos Santos (Organización). – Brasília: Ibram/MinC; Programa Ibermuseos, 2012. v.1 ; 235 p.

<sup>32</sup> O conceito da Nova Museologia é apresentada como mote a partir das discussões da Declaração de Quebec (1984).

<sup>33</sup> Apresento aqui alguns títulos de trabalhos produzidos sobre gestão em museus: COGAN, Andrea. **Plano Museológico e estratégias de sustentabilidade para museus: estudo de caso – O Museu Histórico Municipal de Dois Irmãos**. 2012. 180 p. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós Graduação em Memória Social e Bens Culturais do Centro Universitário La Salle – UNILASALLE, 2012.; SILVEIRA, Luciana Cardoso. **Museu como instrumento de Gestão do Patrimônio Cultural: elaboração do Plano Museológico do Museu Antropológico Diretor Pestana**. 2014. 94 p. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós Graduação Profissionalizante em Patrimônio Cultural da Universidade de Santa Maria- UFSM 2014; LIMA, Paulo José Nascimento. **Plano Museológico: questões e posições a partir do estudo de caso do Museu Lasar Segall**. 2014. 146 p.

Em 2001, foi traduzida a publicação *Plano Diretor* do Stuart Davis, em 2004 foram publicados, *Gestão Museológica: desafios e Práticas* de Timothy Mason, e *Como gerir um museu: manual prático* do ICOM sob a coordenação de Patrick J. Boylan<sup>34</sup>. O Código de Ética do ICOM para Museus (2011) também apresenta na constituição institucional a importância da realização do estatuto jurídico do museu, sua missão, sua permanência e seu caráter não lucrativo, como a elaboração de um texto legal que defina a missão, os objetivos e as políticas do museu, assim como seu próprio papel e composição. Em 2013, Manuelina Maria Duarte Cândida publica a obra, *Gestão de Museus, um desafio contemporâneo: diagnóstico museológico e planejamento*, resultado de sua tese de doutorado, o qual apresenta a elaboração de um diagnóstico museológico como um instrumento de qualificação para a aplicação do Plano Museológico atendendo o Estatuto de Museus, servindo como um guia para estruturar um diagnóstico para os museus.

Na publicação *Conceitos-chave de Museologia* organizado por André Desvallées e François Mairesse, o termo “gestão”<sup>35</sup>, ganha destaque.

Gestão museológica, ou administração 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 manutenção da instituição, à organização da equipe de profissionais do museu, ao *marketing*, mas também aos processos estratégicos e de planejamento gerais das atividades do museu (DESVALLÉES; MAIRESSE, 2013, p. 47).

No Brasil, a mudança de gestão no campo dos museus está acontecendo de forma gradual através de uma legislação específica para esta área, constituída por uma política pública direcionada para os museus.

Esta legislação exclusiva para Museus começou a ser implantada dentro da Política Nacional de Museus em 2003 e insere o Brasil dentre os poucos países que

---

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós Graduação Interunidades em Museologia de São Paulo-USP.

<sup>34</sup> O qual apresenta um capítulo específico dedicado para a *Gestão do Museu* de Gary Edson.

<sup>35</sup> Substantivo feminino (do latim *gerere*: encarregar-se de, administrar) – Equivalente em francês: *gestion*; inglês: *management*; espanhol: *gestión*; alemão: *Verwaltung, Administration*; italiano: *gestione*.



formularam<sup>36</sup> e possuem uma política pública de museus, apontando a questão da gestão como estratégia.

O Estatuto de Museus para o setor museológico é um instrumento que possibilita organização e desenvolvimento destas instituições. Neste sentido, se verificará esta aplicabilidade através do estudo de caso do Plano Museológico do Museu das Missões/RS e sua consonância com a Política Nacional de Museus.

No caso da gestão dos museus integrantes do IBRAM, como é o caso do Museu das Missões, a escolha da direção acontece através de um edital público. No momento, encontra-se aberto um edital para o preenchimento do cargo de Diretor do Museu<sup>37</sup>. Para concorrer a esta vaga é preciso apresentar um Plano de Trabalho para um período de quatro anos. Este Plano deverá observar os princípios previstos no Estatuto de Museus e estar de acordo com as políticas públicas do setor e com o Plano Museológico do Museu das Missões.

Os dirigentes serão selecionados segundo critérios técnicos e objetivos de qualificação de acordo com o Decreto nº 8.124/2013: Artigo 34 - *I - formação; II – conhecimento da área de atuação do museu; III - experiência de gestão; e IV – conhecimento das políticas públicas do setor museológico.*

Estes critérios indicam a preocupação pela formação e pelo conhecimento das políticas culturais na área museológica por parte do gestor que irá ocupar este cargo. Esta necessidade está ligada a uma compreensão global do museu, conhecimento importante para que o diretor possa administrar com qualidade a instituição que irá gerir.

---

<sup>36</sup> Na América Latina podemos destacar seis países que dispõem de uma Política Nacional de Museus: Brasil, Colômbia, Cuba, Equador, República Dominicana e Uruguai. Os Planos Nacionais de Museus dos países da América Latina são documentos de elaboração recente, sendo o mais antigo o do Brasil (2003), seguindo pela Colômbia e por Cuba (2009), Equador e Uruguai (2012). Já a República Dominicana criou seu plano estratégico para ser posto em prática entre os anos de 2012 e 2016. Para saber mais ver: *Panorama dos Museus na Ibero-américa - O ESTADO DA QUESTÃO (2013)*. Disponível em: <<http://www.ibermuseum.org/publicacoes-ibermuseum/>>. Acesso em 30/10/2015. Em relação aos países Ibero-Americanos se destaca a Lei Quadro dos Museus Portugueses - **Lei n.º 47/2004 de 19 de Agosto**. Disponível em: <<http://www.patrimoniocultural.pt/pt/museus-e-monumentos/rede-portuguesa/lei-quadro-dos-museus-portugueses>>. Acesso em: 30/10/2015

<sup>37</sup> Edital Chamamento público nº 08 de 30/09/2015 – Disponível em: <<http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2015/10/Chamamento-Publico-n-8-MM2015-10-02-104229.pdf>> Acesso em 11/10/2015.

### 3.1. Estatuto de Museus - Lei Nº 11.904

O Brasil, diferente de outros países da América Latina, apresenta uma definição legal de museu. Para efeitos da Lei nº 11.904/2009 são considerados museus:

As instituições sem fins lucrativos que conservam, investigam, comunicam, interpretam e expõem, para fins de preservação, estudo, pesquisa, educação, contemplação e turismo, conjuntos e coleções de valor histórico, artístico, científico, técnico ou de qualquer outra natureza cultural, abertas ao público, a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento (LEI Nº 11.904/2009).

No atual cenário, para que os museus brasileiros possam ser melhores gerenciados, foram criadas novas ferramentas. Anterior à criação da legislação específica para os museus, o Estatuto de Museus (2009), já existia a portaria Normativa nº 1- 05/07/2006<sup>38</sup> do IPHAN. Este documento tratava da elaboração do Plano Museológico dos museus que pertenciam ao Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional e foi construído dentro da Política Nacional de Museus estabelecendo o prazo de 12 meses, a contar com a data de criação, para que todos os museus federais elaborassem seus Planos Museológicos.

A Lei do Estatuto de Museus está composta por setenta artigos, divididos em cinco capítulos: Capítulo I – *Disposições gerais*; Capítulo II – *Do Regimento aplicável aos museus*; Capítulo III – *A sociedade e os Museus*; Capítulo IV – *Das Penalidades* e Capítulo V – *Disposições finais e transitórias*.

Com a criação do Instituto Brasileiro de Museus, em 2009, os museus que estavam sob tutela do IPHAN passaram para o IBRAM. Em consequência foi instituído o Estatuto de Museus (Lei nº 11.904 criado em 14/01/2009), criando uma legislação própria que se estendeu para todos os museus brasileiros, diferentemente da portaria do IPHAN que abrangia somente os museus federais.

O Museu das Missões/RS vivenciou esta experiência. Em 2008 durante a construção do seu primeiro Plano Museológico, encontrava-se sob a tutela do IPHAN e na constituição do segundo Plano Museológico estava vinculado ao IBRAM, ocasionando uma transformação no organograma da instituição.

---

<sup>38</sup> Disponível na íntegra em: <[http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2013/09/Portaria-01\\_2006.pdf](http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2013/09/Portaria-01_2006.pdf)> Acesso em 29/09/2015.

### 3.1.1 Decreto nº 8.124 – Regulamentação do Estatuto de Museus

O Decreto nº 8.124 de 17 de outubro de 2013 regulamenta a Lei do Estatuto de Museus e a legislação do IBRAM, apresentando-se como mais um dispositivo no fortalecimento das políticas voltadas para o âmbito dos museus no Brasil.

Com a finalidade de preservação do patrimônio cultural musealizado e passível de musealização, o decreto coloca para o setor uma série de ações e procedimentos que devem ser seguidos e confere ao IBRAM ações de fiscalização. A ação fiscalizadora terá um caráter pedagógico e orientador e conduzirá a adequação do setor às normas previstas no decreto, no sentido de garantir um padrão de gestão para que os museus possam cumprir a sua função social.

De acordo com o artigo 45 do Decreto nº 8.124 /2013 – “Com vista a promover a preservação e proteção dos bens musealizados e declarados de interesse público” - é considerada infração administrativa, conforme o inciso VII deste artigo, *deixar de elaborar o Plano Museológico*. Estas infrações administrativas estão sujeitas a penalidades conforme esta legislação. Além disso, os artigos 52 e 53 apresentam como será a ação fiscalizadora, o artigo 54 apresenta os instrumentos de fiscalização e o artigo 55 explicita os aspectos obrigatórios da notificação de cada infração.

Neste sentido, a legislação para museus como dispositivo legal, a partir da obrigatoriedade do Plano Museológico aos museus, possibilita a estas instituições conhecerem suas fortalezas e as fragilidades do Museu, contribuindo, assim, para o aperfeiçoamento da gestão das políticas públicas culturais.

### 3.2 Plano Museológico

O Plano Museológico pode receber denominações diferentes (Planejamento Museológico, Plano Diretor, etc), mas as características são semelhantes, pois, todos estes planejamentos são elaborados com a finalidade de impulsionar a gestão do museu e de integrar as diversas áreas de funcionamento, tanto no processo de requalificação de um já existente, quanto num processo de implantação.

Desse modo, “um bom Plano Museológico precisa ser estratégico, conciso, exequível e considerar todos os aspectos de uma maneira integrada” (CÂNDIDO, 2014, p. 55). Outro ponto importante que a autora destaca é a “implementação e a

avaliação”, para que o Plano possa ter elementos para ser revisto, não sendo apresentado como encerrado a partir da sua redação da versão final.

Diante das diferentes denominações que o PM recebe, uma delas é o Plano Diretor a qual Stuart Davies (2001), definiu a partir de três princípios básicos:

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

Na Espanha, a legislação que regulamenta os museus, *Regulamento dos Museus de Titularidade Estatal*, e o Sistema Espanhol de Museus, estabelecem a obrigatoriedade do Planejamento Museológico para o reconhecimento da instituição como museu.

Pode-se afirmar que o Plano Museológico adotado no Brasil como uma ferramenta estratégica de gestão tem por princípios dez pontos basilares:

1. Possibilitar o equilíbrio e a estabilidade na gestão do museu, independentemente de sua direção e de seu corpo de trabalhadores;
2. Implantar uma estrutura básica de funcionamento dentro da qual podem ser tomadas decisões estratégicas;
3. Assegurar a salvaguarda do acervo;
4. Tornar clara a missão e as ações do museu tanto para funcionários quanto para o público;
5. Definir com clareza as ações coletivas e individuais no interior do museu, estabelecendo as responsabilidades de cada área de trabalho;
6. Propiciar o uso mais eficaz dos recursos;
7. Pensar no museu como um organismo complexo e interdependente, a partir dos princípios estabelecidos no Estatuto de Museus e demais documentos normativos, e na importância de estabelecer um equilíbrio entre as suas partes;
8. Identificar situações emergenciais ou de risco iminente;
9. Levantar em consideração a capacidade de solução dos problemas, através dos recursos de pessoal e orçamentários disponíveis;
10. Preparar o museu para novas realidades (ALMEIDA, 2013, p.29).

O Estatuto de Museus indica onze programas como estrutura do Plano Museológico. Para realizá-lo é preciso descrever cada ação dos programas para fortalecer as metas que serão desenvolvidas pela equipe do museu.

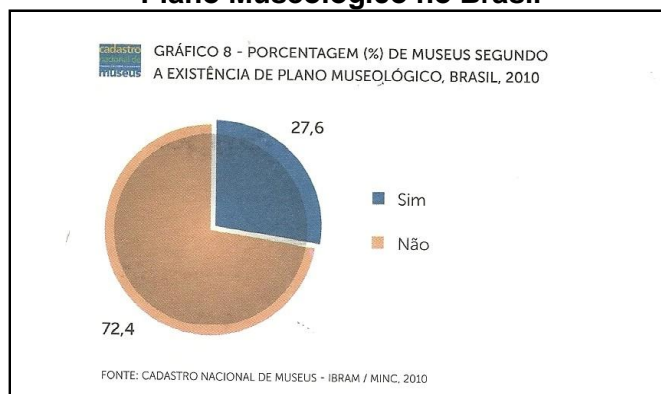
Conforme Cícero Almeida (2013), podemos reunir os programas em dois principais conjuntos: *administrativos* e *gerenciais*. No primeiro conjunto devem estar presentes os programas: institucional, de financiamento e fomento, de gestão de

peças, e de segurança. No segundo os programas presentes serão de acervo, de exposições, de comunicação, de pesquisa, educativo e cultural. Para este autor, o programa arquitetônico e urbanístico pode ser articulado entre os dois conjuntos.

Entretanto, ainda que se tenha uma legislação específica para o campo museal, a realidade brasileira está muito distante da sonhada: muitos museus e espaços de memória sofrem com a degradação e descaso com seus acervos e as políticas públicas tardaram algum tempo em abranger todos os museus.

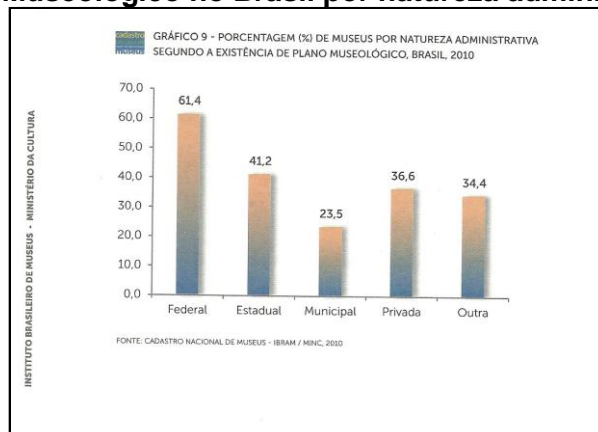
Segundo os dados da publicação *Museus em Números (2011)*, museus cadastrados, apenas 27,6% teriam seus planos museológicos elaborados. Em relação à natureza administrativa, a esfera federal se sobressai com maior percentual (61,4%), enquanto a esfera municipal apresenta a menor porcentagem (23,5%). Esta publicação é de 2010, e acredita-se que estes números já tenham mudado no Brasil. Abaixo as imagens dos gráficos que confirmam estes números.

**FIGURA 2 – Gráfico sobre a existência de Plano Museológico no Brasil**



Fonte: *Museus em Números Vol.1 – IBRAM (2010)*

**FIGURA 3 – Gráfico sobre a existência de Plano Museológico no Brasil por natureza administrativa**



Fonte: *Museus em Números Vol.1 – IBRAM (2010)*

O próprio Museu das Missões/RS mesmo estando vinculado ao IBRAM, é um exemplo de uma instituição que vem buscando o aperfeiçoamento da sua gestão, como, por exemplo, o regimento interno do Museu, o qual se encontra em construção.

Neste sentido, e na esperançosa tentativa de se criar uma política pública coerente para os museus no Brasil, foi promulgada a Lei nº 11.904 de 2009, instituindo o Estatuto de Museus. Nesta legislação, consta do artigo 44 ao artigo 47 a seção “Do Plano Museológico”, o qual é apresentado como uma ferramenta básica de planejamento estratégico, de sentido global e integrador, indispensável para a identificação da vocação da instituição museológica para a definição, o ordenamento e a priorização dos objetivos e das ações de cada uma de suas áreas de funcionamento, sendo um instrumento fundamental para a sistematização do trabalho interno e para a atuação dos museus na sociedade<sup>39</sup>.

O planejamento irá depender de cada museu e suas características, pois como bem lembra Cândido “não existe uma maneira certa de planejar” (CÂNDIDO, 2014, p.59), o importante é que todas as ações e programas sejam realizados através de diálogo e cada museu conduza de sua forma o processo de planejamento.

Para um museu implantar o Plano Museológico é necessário um criterioso conhecimento da instituição para qual se destina, sendo duas questões, indispensáveis: a definição da missão e um detalhado diagnóstico.

No caso dos museus brasileiros a aplicação do Estatuto de Museus, nestes espaços, através do Plano Museológico, trabalha este instrumento como uma ferramenta de gestão, marcando uma mudança na forma de conceber o planejamento destas instituições de memória.

### **3.2.1 A construção do Plano Museológico**

A construção do Plano Museológico pode ser realizada em três fases. Na primeira, faz-se o diagnóstico. Segundo Manuelina Cândido (2013), defini-se

---

<sup>39</sup> Na sua íntegra: “Art. 46. “O plano museológico do museu definirá sua missão básica e sua função específica na sociedade”. Lei nº 11.904 de 14 de janeiro de 2009 - Estatuto Brasileiro de Museus.

diagnóstico museológico como uma análise global e prospectiva da instituição, tendo como interesse o museu como um todo.

Segundo, Stuart Davies (2001) para realizar o diagnóstico a forma mais comum é por meio do método *SWOT* (em inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), ou seja, analisar os Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças.

**Quadro 4 – Modelo da análise SWOT**

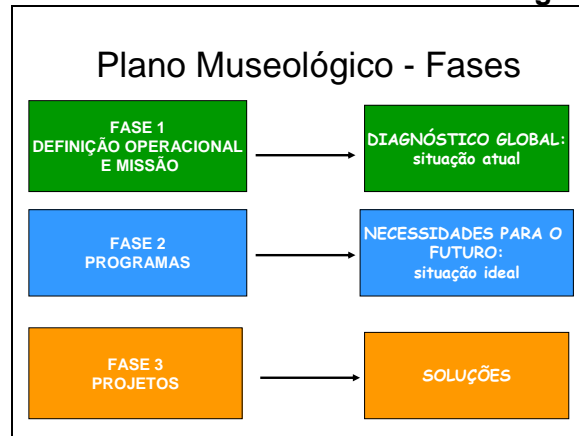
Pontos Fortes	Pontos Fracos
Oportunidades	Ameaças

Fonte: Davies (2001)

Conforme Silvana Trindade (2010), diagnóstico é um termo de origem grega, *diagnosis* que significa conhecimento. Ou seja, o Plano Museológico busca reunir de forma detalhada a realidade do museu. O diagnóstico busca evidenciar as fragilidades e os pontos fortes para que possa servir de base para as fases seguintes articulando aos programas.

Os programas podem ser vistos como estratégias concebidas com o propósito de permitir que o museu promulgue da melhor forma possível a sua missão. Os projetos podem ser definidos como ações e deverá ser elaborado de forma bem detalhada, com etapas de realização, cronograma e orçamentos.

Neste passo, é importante o envolvimento dos funcionários dos museus e a participação de especialistas, externos, inclusive, caso seja necessário.

**FIGURA 4 – Fases do Plano Museológico**

Fonte: MIRANDA; RANGEL (2008)

Conforme a figura acima, na primeira fase é preciso realizar a definição operacional, apresentando as características gerais da instituição, destacando sua trajetória e histórico de suas coleções e de seu território. A missão do museu é um instrumento básico da instituição a qual serve para a definição de sua identidade, singularidade e relevância.

Segundo Davies (2001), a missão é um conjunto de palavras que contem, de forma resumida, a finalidade, metas, estratégias e o público alvo de uma instituição. Para este autor a “missão” de uma instituição responde a cinco perguntas-chave e procura resumir as respostas de forma sucinta: 1. *Para que existimos (finalidade)*; 2. *Em que acreditamos (valores)*; 3. *O que queremos alcançar (metas)*; 4. *O que fazemos (função)* e 5. *Para quem o fazemos (público/sociedade)*.

Para a realização do diagnóstico, Silvana Trindade (2010) nos apresenta uma sugestão de roteiro com questões que podem ser aplicadas, segue abaixo:

#### **QUADRO 5 - Roteiro para diagnóstico**

<p><b>Número de funcionários</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quantos funcionários o museu possui?</li> <li>2. Quantos com perfil técnico?</li> <li>3. Quantos com perfil administrativo?</li> <li>4. Qual é a formação?</li> <li>5. Essa formação qualifica o funcionário para o desempenho de suas atividades?</li> </ol>
<p><b>Acervo</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qual é o número do acervo? Acervo de objetos, acervo</li> </ol>



<p>textual/arquivístico, bibliográfico, fotográfico.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Qual é o percentual do acervo inventariado? (Indicar o percentual do acervo inventariado por tipologia, ou seja, percentual inventariado do acervo de objetos, do acervo arquivístico, do acervo bibliográfico e do acervo fotográfico).</li> <li>3. Como se deu a formação do acervo: aquisições, descartes, transferências?</li> <li>4. Breve comentário sobre o estado de conservação do acervo.</li> </ol>
<p><b>Exposição permanente</b></p> <p>1. Há quantos anos a exposição foi inaugurada? Aconteceram modificações? Em qual contexto? Qual a avaliação da exposição em relação ao público?</p> <p><b>Exposições temporárias</b></p> <p>1. O museu oferece programação de exposição temporária? Quais foram as últimas exposições temporárias realizadas?</p>
<p><b>Arquitetura</b></p> <p>1. Relatar as condições de conservação do prédio. Caso seja um prédio que não foi construído com a finalidade de sediar um museu, registrar as dificuldades de uso, no que se refere às áreas de exposição, de atendimento ao público, circulação, acessibilidade. É importante elaborar a planta baixa do imóvel, caso esta não exista.</p>
<p><b>Público</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qual é a visitação do museu?</li> <li>2. O índice de visitação é linear ou há picos e quedas ao longo do ano?</li> <li>3. Qual é o público predominante no museu? É o público escolar? É o turista? Não esquecer que a unidade de medida é o visitante, que é contado um a um, por meio de seu registro em um livro de visitação.</li> </ol>
<p><b>Ações educativas e culturais</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quais são os serviços oferecidos pelo museu?</li> <li>2. O museu oferece visitas acompanhadas, oficinas?</li> <li>3. Quais são os eventos culturais promovidos pelo museu?</li> </ol>

Na segunda fase do Plano Museológico estão os programas, onde as necessidades são apontadas para buscar uma situação ideal para a instituição. De acordo com o Estatuto de Museus, o Plano Museológico deve apresentar os seguintes programas, que podem ser acrescentados ou suprimidos conforme a necessidade do museu.

- a) institucional – abrange o desenvolvimento e a gestão técnica e administrativa do museu, além dos processos de articulação e cooperação entre a instituição e os diferentes agentes;
- b) de gestão de pessoas - abrange as ações destinadas à valorização, capacitação e bem-estar do conjunto de servidores, empregados, prestadores de serviço e demais colaboradores do museu, o diagnóstico da situação funcional existente e necessidades de readequação;
- c) de acervos - abrange o processamento técnico e o gerenciamento dos diferentes tipos de acervos da instituição, incluídos os de origem arquivística e bibliográfica;
- d) de exposições - abrange a organização e utilização de todos os espaços e processos de exposição do museu, intra ou extramuros, de longa ou curta duração;
- e) educativo e cultural - abrange os projetos e atividades educativo-culturais desenvolvidos pelo museu, destinados a diferentes públicos e articulados com diferentes instituições;
- f) de pesquisa - abrange o processamento e a disseminação de informações, destacando as linhas de pesquisa institucionais e projetos voltados para estudos de público, patrimônio cultural, museologia, história institucional e outros;
- g) arquitetônico-urbanístico - abrange a identificação, a conservação e a adequação dos espaços livres e construídos, das áreas em torno da instituição, com a descrição dos espaços e instalações adequadas ao cumprimento de suas funções, e ao bem-estar dos usuários, servidores, empregados, prestadores de serviços e demais colaboradores do museu, envolvendo, ainda, a identificação dos aspectos de conforto ambiental, circulação, identidade visual, possibilidades de expansão, acessibilidade física e linguagem expográfica voltadas às pessoas com deficiência;
- h) de segurança - abrange os aspectos relacionados à segurança do museu, da edificação, do acervo e dos públicos interno e externo, incluídos sistemas, equipamentos e instalações, e a definição de rotinas de segurança e estratégias de emergência;

- i) de financiamento e fomento - abrange o planejamento de estratégias de captação, aplicação e gerenciamento dos recursos econômicos;
- j) de comunicação - abrange ações de divulgação de projetos e atividades da instituição, e de disseminação, difusão e consolidação da imagem institucional nos âmbitos local, regional, nacional e internacional;
- K) sócio-ambiental<sup>40</sup> - abrange um conjunto de ações articuladas, comprometidas com o meio ambiente e áreas sociais, que promovam o desenvolvimento dos museus e de suas atividades, a partir da incorporação de princípios e critérios de gestão ambiental.

A terceira fase é a formulação dos projetos onde se registra quais serão as estratégias de execução para cada programa apontado no diagnóstico. As principais características para a execução de um bom projeto são: necessidade, clareza, coesão (projeto bem estruturado), viabilidade, potencialidade, ressonância na comunidade, visibilidade, ética (com o seu público). O detalhamento dos projetos não será apresentado visto que cada museu desenvolve uma maneira específica dentro da realidade de cada instituição.

No próximo capítulo serão apresentados os Planos Museológicos do Museu das Missões/RS como estudo de caso desta pesquisa para verificar sua aplicabilidade em consonância com a Política Nacional de Museus.

---

<sup>40</sup> Este programa foi acrescentado a partir do Decreto nº 8.124 de 17 de outubro de 2013, assim como as ações relativas à acessibilidade universal nos museus deverão estar presentes em todos os programas integrantes.

#### **4 ESTUDO DE CASO: O Plano Museológico do Museu das Missões/RS**

O Museu das Missões possui dois planos museológicos realizados em períodos e tutelas diferentes, mas, sua construção ocorreu sob a mesma direção. Durante, o primeiro Plano Museológico 2007-2011, o Museu pertencia à autarquia do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), no segundo Plano Museológico 2012-2015, o Museu passou a estar vinculado ao IBRAM. A frente desta gestão desde 2007 está um servidor público, com formação na área de Conservação/Restauração. Neste ano de 2015, será realizada uma seleção para a escolha do novo diretor deste Museu, a partir do edital público Edital nº 08 de 30/09/2015 lançado pelo IBRAM.

Para verificar a viabilidade dos programas do Plano Museológico do Museu das Missões de 2012-2015, a partir da Lei do Estatuto de Museus, foi realizada uma entrevista através de um questionário com a equipe do Museu e com a Museóloga que integrava o quadro funcional do Museu, durante a construção do primeiro Plano Museológico.

Na primeira parte do questionário as perguntas foram direcionadas a questões gerais sobre o PM e na segunda parte questões específicas de cada Programa do PM.

##### **4.1. Histórico do Museu das Missões (RS)**

O Museu das Missões/RS, instituição onde se concentrou o desenvolvimento desta pesquisa, está situado dentro do Sítio Arqueológico de São Miguel Arcanjo<sup>41</sup>, no município de São Miguel das Missões no Rio Grande do Sul. O Museu foi criado oficialmente através do decreto-lei nº 2.077, de 8 de março de 1940 (Anexo A),

---

<sup>41</sup> Em 1607, a serviço da Coroa espanhola, iniciaram a fundação de 30 reduções em terras ocupadas por indígenas hoje situadas em territórios da Argentina, Brasil e Paraguai. As reduções eram povoamentos criados para facilitar o trabalho de evangelização dos povos nativos, onde havia capelas, fontes, área de floresta, estâncias com criação do gado introduzido pelos jesuítas, plantações de erva-mate e outros vegetais cultivados pelos guaranis. O Tratado de Madri (1750), desencadeou a Guerra Guaranítica (1754-1756), e a expulsão dos jesuítas, em 1767, o sistema dos 30 povos entrou em decadência. Quando Espanha e Portugal firmaram o Tratado de Madrid, ficando a fronteira entre suas terras, sete destes povoados passaram a pertencer à Coroa Portuguesa, e, depois incorporado ao território brasileiro, chamados de Sete Povos das Missões: São Borja (1682), São Nicolau (1687), São Miguel Arcanjo (1687), São Luís Gonzaga (1687), São Lourenço Mártir (1690), São João Batista (1697) e Santo Ângelo Custódio (1706). A redução de São Miguel Arcanjo em 1751, contava com 6.954 habitantes. A igreja de estilo barroca foi construída pelo jesuíta italiano Gian Batista Primoli, a partir de 1735. Fonte - IPHAN (2013).

assinado pelo então presidente Getúlio Vargas. A criação deste Museu integrou a política do Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (SPHAN), hoje IPHAN, de criação de museus organizados fora dos grandes centros urbanos, com o objetivo de chamar a atenção para a importância de expressões culturais regionais de significado nacional.

O Museu das Missões apresenta como missão:

Pesquisar, documentar e divulgar a experiência histórica missioneira, através de um pensamento crítico sobre as relações entre patrimônio cultural, arte, história e memória, estimulando na população local e visitantes a reflexão sobre o legado cultural dos remanescentes históricos da região missioneira do Rio Grande do Sul (Plano Museológico Museu das Missões, 2011).

Em 1937, o arquiteto Lucio Costa foi enviado à região missioneira por Rodrigo Melo Franco de Andrade, primeiro diretor do SPHAN. Lucio Costa produziu um relatório de viagem e proposições, foi autor do projeto do Museu das Missões e das diretrizes de preservação que resultaram no Sítio Arqueológico de São Miguel Arcanjo (SPINELLI, 2008). Abaixo um mapa do RS para localização da cidade São Miguel das Missões.

**FIGURA 5 – Mapa da localização da cidade de São Miguel das Missões /RS - Brasil**



Fonte: <<http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=1183771>>  
Acesso em 17/10/2015

O Sítio foi tombado pelo IPHAN em 1938 e declarado Patrimônio Histórico e Cultural da Humanidade pela Organização das Nações Unidas para Educação,

Ciências e Cultura (UNESCO) em 1983. O Sítio é administrado pelo Parque Nacional das Missões/IPHAN-RS e o Museu possui administração direta do IBRAM-DF.

O Museu possui dois espaços: a “Casa do Zelador” e o “Pavilhão Lúcio Costa”. Na parte da “Casa do Zelador” encontra-se uma sala de exposição, uma sala destinada à área técnica, uma sala para a Reserva Técnica, uma sala da administração, onde permanece o Diretor e a Chefia de Serviços, um banheiro, uma cozinha e um pátio interno. Na parte do “Pavilhão Lúcio Costa” encontra-se três salas de exposição, onde praticamente todo o acervo deste Museu está exposto.

O Acervo do Museu das Missões é composto por uma das mais importantes coleções públicas de esculturas sacras missioneiras, além de fragmentos arquitetônicos, sinos das antigas Reduções e outros objetos.

**FIGURA 6 – “Pavilhão Lúcio Costa”**



Autoria – Ana Ramos Rodrigues realizado em 20/06/2015

A maior parte do acervo do Museu das Missões foi adquirida, principalmente, através das iniciativas do Sr. João Hugo Machado<sup>42</sup>, primeiro zelador da unidade. As imagens encontravam-se junto à população que as retirou das antigas Reduções, guardando-as em suas casas e utilizando-as em culto doméstico ou em pequenas capelas comunitárias.

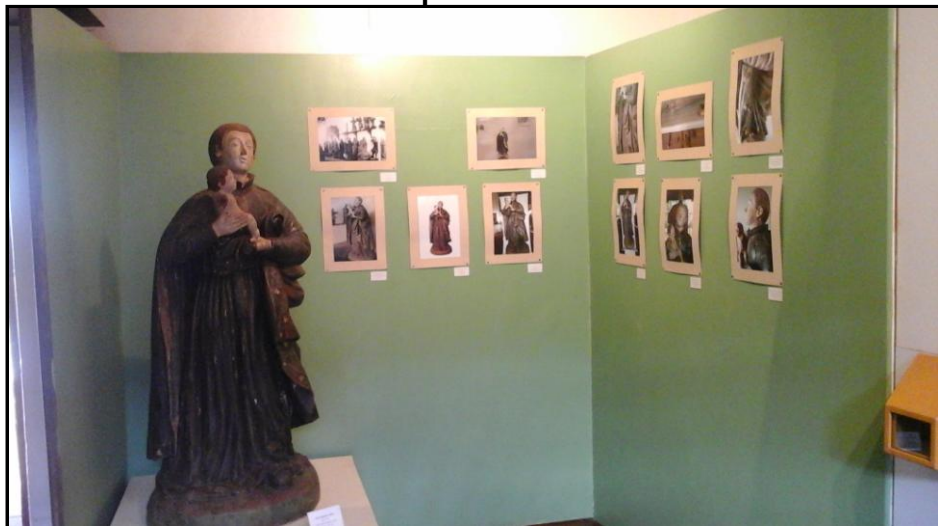
---

<sup>42</sup> Conforme Letícia Bauer (2006, p.111), “João Hugo Machado nasceu em Santo Cristo, no Rio Grande do Sul, em 1905. Mudou-se para São Miguel, na época sub-distrito do município de Santo Ângelo, em 1938, no mesmo ano que as obras do SPHAN iniciaram, mudando-se com a família justamente por causa dos trabalhos”.

Segundo Letícia Bauer (2006), João Hugo Machado entrou para a história do IPHAN como o grande responsável pela coleta da maior parte do acervo que atualmente compõe a coleção do Museu das Missões. Machado dedicou boa parte da sua vida às atividades no museu, assim como seu filho, Carlos Machado, que o sucedeu no posto de zelador.

O Museu das Missões apresenta na sala de exposição da “Casa do Zelador” um módulo expositivo intitulado: “ História e Memória”, onde apresenta a História Missioneira através: da *Formação da sociedade colonial*; *Os povos indígenas*; *Os jesuítas*; *Os conflitos e a dispersão da população missioneira*; *O trabalho de preservação*; *As Reduções*; *Estâncias*; *Áreas de cultivo*; *Florestas, rios e ervais*; *Fontes*; *Cabildo*; *Casa dos Índios*.

**FIGURA 7 – Sala expositiva “Casa do Zelador”**



Autoria – Ana Ramos Rodrigues realizado em 20/06/2015

Nas três salas de exposição do “Pavilhão Lúcio Costa”, a exposição é intitulada: “Cotidiano das Reduções”, apresentando textos expositivos e as esculturas sacras missioneiras, em madeira policromada.

**FIGURA 8 – Sala expositiva “Pavilhão Lúcio Costa”**



Autoria – Ana Ramos Rodrigues realizada em 20/06/2015

#### **4.2 Planos Museológicos do Museu das Missões (RS)**

O Museu das Missões possui dois Planos Museológicos, o primeiro ficou em vigência do período de 2007-2011 e o segundo de 2012-2015. A legislação que prevê a realização do Plano Museológico entrou em vigor em 2009, sendo que os museus da esfera federal teriam dois anos para colocarem em ação seu Plano Museológico.

Conforme, a Museóloga 1<sup>43</sup> que trabalhou na construção do primeiro Plano Museológico do Museu das Missões, apenas dois funcionários participaram do processo:

No primeiro Plano Museológico, como só existiam dois funcionários no museu (eu e o diretor), fizemos dentro do que já havia previsto no “Projeto de Requalificação do Museu das Missões”, nas nossas reuniões com o IPHAN e com a comunidade local (museu participou da construção do Plano Diretor do Município de São Miguel das Missões, participava do Conselho de Turismo, Desenvolvimento e Cultura, participava também de projetos de ações culturais e educativas com a Secretaria Municipal de educação) (MUSEÓLOGA 1, 2015 doc. eletr.).

<sup>43</sup> Os entrevistados não serão identificados pelos nomes. A denominação aqui será: diretor; Museóloga 1, para a ex-servidora do MM; Museóloga 2 e 3 para as servidoras atuais e servidor público para designar um dos funcionários.



Em relação à construção do segundo Plano Museológico, segundo a Museóloga 2, já havia um número maior de servidores atuando na instituição:

O segundo Plano Museológico que fizemos foi dividido por setores, pois em 2010 entraram mais quatro servidores e, com isso, foram criados os setores do Museu; e discutido depois em grupo. Vale ressaltar, que o ingresso dos novos servidores se deu pela existência do Plano Museológico anterior, onde previa contratação de pessoal (MUSEÓLOGA 1, 2015, doc. eletr.).

Conforme o artigo 46 do Estatuto de Museus, o diagnóstico do Plano Museológico deve ser realizado de forma participativa, “podendo ser realizado com o concurso de colaboradores externos”.

Em relação à dinâmica instituída para a construção do segundo Plano museológico de 2012-2015 a museóloga atual relatou:

[...] a Direção (na época composta pelo Diretor e pela Museóloga e Chefe de Serviço) solicitou aos demais servidores que fizesse as modificações que achassem pertinentes e enviasse aos mesmos que condensariam essas ideias em um só documento. **Não houve nenhuma discussão entre os servidores ou com a direção.** Se existiu essa conversa/discussão, eu não participei da mesma (MUSEÓLOGA 2, 2015, grifo meu, doc. eletr.).

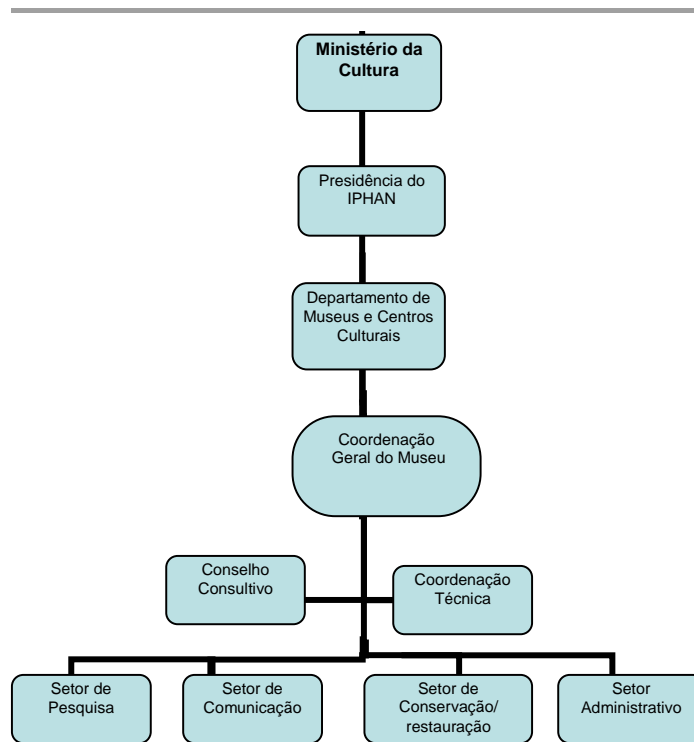
Sobre a construção do primeiro Plano Museológico é possível perceber no depoimento que não ocorreu uma maior participação por parte dos funcionários, já que a equipe era mínima. Apenas faziam parte do seu quadro funcional o Diretor e a Museóloga 1, além de um auxiliar de serviços gerais como serviço terceirizado e, nesta ocasião, o Museu se encontrava vinculado à autarquia do IPHAN. O Museu poderia ter realizado um convite para um diálogo com profissionais externos, já que participou junto à comunidade local na construção de projetos locais do Município, como foi apontado pela museóloga na entrevista.

Em relação ao segundo Plano Museológico, mesmo com uma mudança de autarquia, pois, a partir de 2009, o Museu passou a integrar o IBRAM continuando com o mesmo número de servidores anteriores. Somente em 2010, com a realização de um concurso, passaram a integrar a equipe técnica mais três servidores: um historiador, uma museóloga e um técnico em assuntos educacionais, o que significou uma equipe maior em atuação. Mesmo assim, pelos depoimentos, é possível perceber que não ocorreu um diálogo maior, mas, sim uma atualização do

primeiro Plano Museológico. Quando contatados, se solicitou<sup>44</sup> as atas das reuniões sobre a construção do segundo PM. No entanto, a resposta dada pela instituição colocou como "desconhecida a existência de atas de reunião" sobre a revisão do segundo PM do MM.

Esta mudança de autarquia pela qual o Museu das Missões passou, influenciou na organização do organograma do Museu, a qual segue abaixo as mudanças destacadas em vermelho:

**FIGURA 9 - ORGANOGRAMA DO MUSEU DAS MISSÕES - IPHAN**

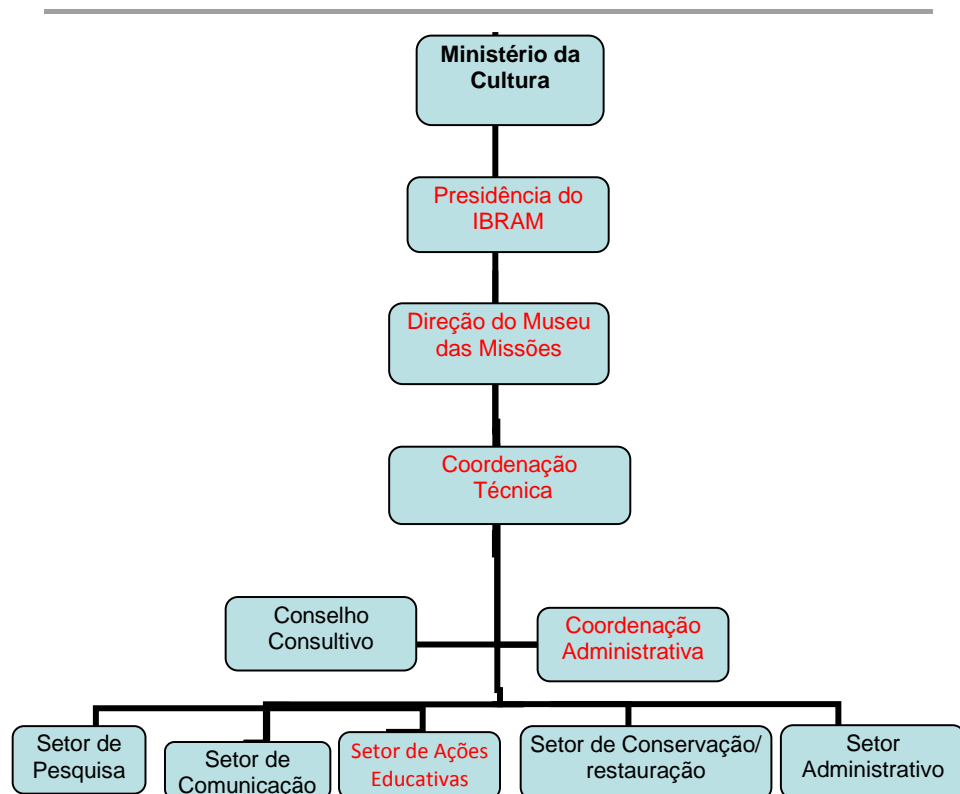


Fonte: Plano Museológico do MM (2007)

<sup>44</sup>

Via mensagem eletrônica na data 30/06/2015 e retorno recebido no dia 06/07/2015 às 10:58.

**FIGURA 10 - ORGANOGRAMA DO MUSEU DAS MISSÕES – IBRAM**



Fonte: Plano Museológico do MM (2011)

Esta mudança de autarquia pela qual o Museu das Missões passou influenciou a organização do organograma do Museu. As mudanças estão destacadas em vermelho na (Figura 10).

Na (Figura 9) o Museu encontrava-se subordinado ao DEMU e estava sob tutela do IPHAN, no segundo foi mudado a Direção do Museu, a coordenação técnica, a coordenação administrativa e acrescentado “o setor de ações educativas”.

Ambos os Planos Museológicos do Museu das Missões enquanto documento, apresentam-se dentro da mesma estrutura. Mesmo sob tutelas diferentes, o primeiro foi realizado a partir da demanda da Portaria Normativa nº 1, 05/-7/2006 – Plano Museológico dos Museus do IPHAN (Anexo B), e o segundo PM já se encontra de acordo com o Estatuto de Museu- Lei nº 11.904 de 14/01/2009 artigo 46 - IV – *detalhamento dos programas*. Segue abaixo um comparativo com sua estruturação contendo suas semelhanças e suas diferenças:

**QUADRO 6 – Estrutura do Plano Museológico de PM 1 (2007) e PM 2 (2011)**

**1. Histórico da Instituição (PM 1 igual ao PM 2)**

**2. Missão e objetivos do Museu das Missões (PM 1 igual ao PM 2)**

2.1 Missão; (PM 1 igual ao PM 2)

2.2 Objetivo Geral; (PM 1 igual ao PM 2)

2.3 Objetivos Específicos; (PM1 igual a PM 2)

**3 Diagnóstico (PM 1 igual ao PM 2)**

**3.1 Institucional (PM 1 igual ao PM 2)**

- Dispositivos Institucionais e Organograma;

- Quadro Funcional;

Destaco as mudanças do quadro funcional entre os Planos Museológicos:

**(PM 1)**

– 1 Diretor (servidor público)

- 1 Museóloga (servidor público)

– 1 Auxiliar de Serviços Gerais (Terceirizada)

**(PM 2)**

1 Diretor (servidor público)

- 2 Museólogas (servidor público)

- 1 Historiador (servidor público)

- 1 Técnico em Assuntos Educacionais (servidor público)

- 1 Estagiário de nível médio

- 1 Estagiário de nível superior

– 1 Auxiliar de Serviços Gerais (Terceirizado)

- 10 vigilantes (Terceirizado)

**3.2 Espaço Físico e Instalações (PM1 igual ao PM2)**

3.1.1 Espaço Interno; **(Este item aparece somente no PM 2)**

- Percurso Expositivo; **(Este item aparece somente no PM 2)**

3.2.2 Espaço Externo; **(Este item aparece somente no PM2)**

**3.3 Acervo; (PM 1 igual ao PM 2)**

- Gestão e Controle do acervo; **(PM 1 igual ao PM 2)**

**3.4 Armazenamento e Conservação; (PM 1 igual ao PM 2)**

**3.5 Segurança; (PM 1 igual ao PM 2)**

**3.6 Atividades; (PM 1 igual ao PM 2)**

**3.7 Pontos Fortes e Fracos do Museu das Missões; (PM 1 igual ao PM 2)**

**4. Programas (PM 1 igual ao PM 2)**

**4.1 Programa Institucional (PM 1 igual ao PM 2)**

4.1.1 Elaboração do Regimento Interno do Museu das Missões;

<p>4.1.2 Relações institucionais;</p> <p>4.1.3 Criação de uma Associação de Amigos do Museu das Missões;</p> <p><b>4.2 Programa de Gestão de Pessoas</b></p> <p>4.2.1 propostas para Formação/Capacitação dos Funcionários do Museu;</p> <p>4.2.2 propostas para Parcerias com instituições de ensino e pesquisa;</p>
<p>No <b>(PM 1)</b> o 4.2 Programa de Gestão de Pessoas está estruturado da forma abaixo:</p> <p>4.2.1 Proposta de Estrutura Organizacional</p> <p>4.2.2 Quadro de Pessoal</p> <p>4.2.3 Propostas para Formação/ Capacitação dos Funcionários do Museu</p> <p>4.2.4 Propostas para Parcerias com instituições de ensino e pesquisa</p>
<p><b>4.3 Programa de Acervo (PM 1 igual ao PM 2)</b></p> <p>4.3.1 Sub-Programa de Aquisição e Descarte do acervo;</p> <p>4.3.2 Sub-Programa de Documentação;</p> <p>4.3.3 Sub-Programa de Conservação/Restauração</p> <p><b>4.4 Programa de Exposições (PM 1 igual ao PM 2)</b></p> <p><b>4.5 Programa Educativo-Cultural (PM 1 igual ao PM 2)</b></p> <p><b>4.6 Programa de Pesquisa (PM 1 igual ao PM 2)</b></p> <p><b>4.7 Programa Arquitetônico-Urbanístico</b></p> <p>4.7.1 Espaço Interno <b>(Este item aparece somente no PM 1)</b></p> <p>4.7.2 Espaço Externo <b>(PM 1 igual ao PM 2)</b></p>
<p>No <b>(PM 2)</b> o programa Arquitetônico-Urbanístico consta somente o (item) 4.7.1 Espaço Externo.</p>
<p><b>4.8 Programa de Segurança (PM 1 igual ao PM 2)</b></p> <p><b>4.9 Programa de Financiamento e Fomento (PM 1 igual ao PM 2)</b></p> <p><b>4.10 Programa de Difusão e Comunicação (PM 1 igual ao PM 2)</b></p>

Fonte: Quadro organizado por Ana Ramos Rodrigues (2015)

Conforme o exposto pode-se perceber que os Planos Museológicos apresentam a fase 1 (definição operacional e missão do Museu), e na fase 2 (Programas). No entanto, nenhum dos dois Planos Museológicos apresenta a fase 3 (os Projetos), onde deveriam estar contempladas as metas a serem cumpridas para cada *Programa* por parte da equipe do Museu. Para corroborar com esta afirmativa, a Museóloga 2 expôs sua visão sobre o atual Plano Museológico do Museu:

[...] Há que se ter em mente, que o atual Plano Museológico é um diagnóstico da estrutura física e administrativa do Museu das Missões, não um plano de gestão trienal. **Não havia metas a serem cumpridas**, por tanto não houve “motivo” para se rever/ajustar metas neste triênio (MUSEÓLOGA 2, 2015, doc. eletr).

Pode-se apontar que a ausência da fase três, o qual apontaria o desenvolvimento dos projetos, possivelmente, é uma das condições que compromete a avaliação das ações do diagnóstico do PM a serem implantadas na Instituição.

Abaixo se apresenta a parte dos Pontos fortes e fracos do MM, dos dois Planos Museológicos:

**QUADRO 7 - Pontos Fortes e Fracos do Museu das Missões**

<b>PONTOS FRACOS</b>	<b>PONTOS FORTES</b>
Não possui Regimento Interno	Possui Decreto de Criação
Não dispõe de uma infra-estrutura adequada para realização de atividades	Possui Associação de Amigos das Missões
Dispõe de poucos funcionários	Possui um restaurador/conservador, e uma museóloga.
Espaço físico limitado	É o único museu da cidade.
Poucas pesquisas realizadas acerca do acervo.	Tema que proporciona a interdisciplinaridade
Não possui orçamento destinado à sua manutenção	É o único museu no Brasil com a temática Missões e o maior acervo de imaginaria missioneira já conhecido oficialmente.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
Cenário Político a favor dos museus (Política Nacional de Museus)	Mudanças do cenário político.
Possibilidades de cooperações técnicas com outras instituições de pesquisa.	Redução dos recursos do Governo Federal.
Crescimento do interesse de empresas privadas em investir na área museológica.	Não possuir personalidade Jurídica própria ou uma Associação de Amigos do Museu.

Fonte: Plano Museológico do MM (2007)

**QUADRO 8 - Pontos Fortes e Fracos do Museu das Missões**

<b>PONTOS FRACOS</b>	<b>PONTOS FORTES</b>
Não possui Regimento Interno.	Possui Decreto de Criação
Não dispõe de uma infra-estrutura adequada para realização de atividades.	Possui Associação de Amigos das Missões

Dispõe de poucos funcionários.	Possui um restaurado/conservador, duas museólogas, um historiador e um técnico em assuntos educacionais que são servidores.
Espaço físico muito limitado para a realização das atividades da equipe técnica e administrativa.	É o único museu da cidade.
Poucas pesquisas realizadas a cerca do acervo.	Tema que proporciona a interdisciplinaridade.
Não possui orçamento destinado a sua manutenção.	É o único museu no Brasil com a temática Missões e o maior acervo de imaginária missioneira já conhecida oficialmente
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
Cenário Político a favor dos museus (Política Nacional de Museus)	Mudanças do cenário político.
Possibilidades de cooperações técnicas com outras instituições de pesquisa.	Redução dos recursos do Governo Federal.
Crescimento do interesse de empresas privadas em investir na área museológica.	Não possui uma Associação de Amigos do Museu.
<b>Crescente reconhecimento da função investigativa dos museus em nível nacional e internacional.</b>	<b>Os recursos disponíveis para as atividades de pesquisa ainda são insuficientes.</b>
<b>Número expressivo de estudantes e professores que visitam o Museu das Missões.</b>	<b>O Museu das Missões ainda não possui uma publicação específica na área de Educação Patrimonial.</b>
<b>Está entre os museus mais visitados de todo o país.</b>	<b>Sua localização num município afastado dos grandes centros econômicos e culturais do Brasil impõe ao museu uma condição de relativo isolamento geográfico.</b>

Fonte: Plano Museológico do MM (2011)

A parte do *Diagnóstico* dos dois Planos Museológicos apresenta a análise *SWOT*, onde os pontos fortes e pontos fracos são relativos aos aspectos internos do Museu e as oportunidades e ameaças são referentes às questões exteriores ao Museu.

Em relação às mudanças foram acrescentadas três oportunidades e mais três ameaças que estão destacadas no segundo quadro (Quadro 8) em negrito. Nas oportunidades vale destacar: os museus sendo valorizados como centros de pesquisas; o número grande de escolas visitando este território, o qual representa uma parte da história do Rio Grande do Sul e do Brasil; em relação aos museus

mais visitados do país seria necessário identificar a referência deste dado, pois em 2014 o IBRAM divulgou através da pesquisa do Formulário de Visitação Anual (FVA)<sup>45</sup>, os dez Museus mais visitados no Brasil, representando o Rio Grande Sul, aparece o Santander Cultural. Nas ameaças destacam-se as dificuldades financeiras, a falta de publicação específica na área da educação do patrimônio e mesmo a localização sendo apontada como um fator negativo, contudo, o Museu recebe muitas visitas durante o ano.

Com a repetição dos pontos fracos percebe-se o quanto o Museu em quatro anos não avançou nas metas do seu diagnóstico, podendo nos apontar como um diagnóstico que não passou por uma avaliação entre uma gestão e outra. No próximo subcapítulo será apresentado cada Programa dos dois PMs de forma detalhada.

### **4.3 Análise dos Programas do Plano Museológico do Museu das Missões**

Neste subcapítulo serão apresentados dez quadros que correspondem a cada Programa presente nos Planos Museológicos de 2007-2011 e 2012-2015<sup>46</sup>, onde será exposto primeiro: o que cada Programa estava projetando conforme o que consta nas respectivas documentações consultadas; na segunda parte será exposto às respostas dos questionários aplicados a equipe do Museu e no terceiro momento será realizada uma análise desta documentação relacionando com a legislação dos Museus para identificar a aplicabilidade destes Programas em consonância com o Estatuto de Museus (Lei nº 11.904/2009) e o Decreto (nº 8.124 de 17/10/2013). A classificação dos entrevistados será apresentada neste capítulo como: entrevistado 1 refere-se as respostas das museólogas 2 e 3 que responderam juntas um único documento em relação aos Programas do PM e o entrevistado 2 refere-se as respostas de um dos funcionários do Museu.

---

<sup>45</sup> Para saber mais ver: <<http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2015/07/RESULTADOS-FVA-2014-2.pdf>>. Acesso em 10/11/2015.

<sup>46</sup> O Programa sócio-ambiental não consta porque foi acrescentando somente a partir do Decreto nº 8.124 de 17 de outubro de 2013.



### 4.3.1 Programa Institucional

Conforme o Estatuto de Museus a parte institucional abrange o desenvolvimento e a gestão técnica e administrativa do museu, além dos processos de articulação e cooperação entre a instituição e os diferentes agentes.

#### QUADRO 9 - Programa Institucional

<p><b>PM 1 (2007-2011)</b></p>	<p><b>- Elaboração do Regimento Interno do Museu das Missões;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vinculação do Museu das Missões ao Departamento de Museus e Centros Culturais do IPHAN;</li> <li>-Constituição de um Conselho Consultivo com representantes de instituições da sociedade voltadas para a cultura, educação e turismo;</li> <li>- Criação de cargos efetivos para desempenhar atividades no Museu;</li> </ul> <p>Definição de ferramenta de Planejamento Estratégico (aprovação do Plano Museológico);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabelecer parcerias com o Escritório do IPHAN, com a Prefeitura Municipal, através da Secretaria de Turismo, Desenvolvimento e Cultura, e da Secretaria de Educação;</li> <li>- Participar das ações do SEM/RS; mais precisamente na 4ª Região Museológica<sup>47</sup>;</li> <li>- Criação de uma Associação de Amigos do Museu das Missões, a partir da Portaria Normativa nº 1, de 12/01/2007 do IPHAN.</li> </ul>
<p><b>PM 2 (2012-2015)</b></p>	<p><b>Idem ao PM 1;</b></p> <p>Com alguns acréscimos nas parcerias e na normativa para a Criação da Associação de Amigos do Museu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar Cooperação Técnica com o Instituto Andaluz do Patrimônio Histórico;</li> <li>- Fortalecer a relação museu-comunidade, através da cooperação técnica, científica e cultural com o Ponto de Memória Missioneira (RS);</li> <li>- Criação de uma Associação de Amigos do Museu das Missões, conforme a Instrução Normativa nº 01 de 27/10/2011 do IBRAM.</li> </ul>
<p><b>ENTREVISTAS</b></p>	<p><b>1. O Museu das Missões construiu seu Regimento Interno, após a realização do Plano Museológico? Caso, não, como se encontra esta questão do Regimento Interno?</b></p>

<sup>47</sup> O SEM/RS apresenta uma divisão regional no Rio Grande do Sul dividida em sete Regiões Museológicas. A **1ª Região** – Sede: Porto Alegre; **2ª Região** – Sede: Farroupilha; **3ª Região** – Sede: Erechim; **4ª Região** – Sede: São Luiz Gonzaga; **5ª Região** – Sede: Santa Maria; **6ª Região** – Sede: Dom Pedrito e **7ª Região** – Sede: Piratini.

	<p><b>Entrevistado1:</b> “O Instituto Brasileiro de Museus estipulou que todos os seus membros devem entregar <b>os regimentos internos até o final deste ano</b>. O do Museu das Missões encontra-se em fase de elaboração” (2015, grifo meu, doc. eletr.).</p> <p><b>Entrevistado 2:</b> “<b>O Regimento Interno do museu está em fase de elaboração</b>, com previsão de conclusão no final do corrente ano. No momento atual o RI está sendo analisado pelos setores competentes do IBRAM-sede, em Brasília, DF” (2015, doc. eletr.).</p> <p><b>2. O Museu criou a Associação de Amigos do Museu após a realização do Plano Museológico?</b></p> <p><b>Entrevistado 1:</b> “Não” (2015, doc. eletr.).</p> <p><b>Entrevistado 2:</b> “Não” (2015, doc. eletr.).</p> <p><b>3. Como funciona o organograma do Museu das Missões?</b></p> <p><b>Entrevistado 1:</b> “Levando-se em conta o que é determinado pela Coordenação de Gestão de Pessoas do IBRAM, Museu das Missões tem como autoridade máxima o Diretor do Museu das Missões e todos os demais servidores respondem diretamente a ele. Mas há também a função de Chefe de Serviços, que deveria funcionar como uma Assessoria Técnica, mas que aqui responde por toda a parte administrativa. O atual Chefe de Serviço tem formação em História. <b>No que se refere às profissionais de Museologia, atualmente elas não tem qualquer função no museu</b>, servindo apenas como número no instituto e cumprimento de requisito legal” (2015, grifo meu, doc. eletr.).</p> <p><b>Entrevistado 2:</b> “Veja o Plano Museológico” (2015, doc. eletr.).</p>
--	---

Fonte: Quadro organizado por Ana Ramos Rodrigues (2015)

Neste primeiro quadro (Quadro 9) em relação ao Programa Institucional do Museu das Missões pode-se visualizar a ausência do Regimento Interno da Instituição nos dois PMs, o qual se encontra em fase de elaboração segundo os entrevistados, pois o IBRAM, órgão a qual o MM está subordinado, solicitou o Regimento Interno até o final do ano de 2015. Em relação à consonância com a legislação pode-se apontar que não foi aplicado, pois, o Decreto nº 8.124/2013 dispõe sobre o **Regimento Interno no Art. 22** – “As entidades públicas e privadas

**definirão** a inserção dos museus em sua estrutura organizacional e **aprovarão os seus regimentos internos**” (2013, grifo meu). E no **Art. 32** do decreto – “Os museus públicos **estabelecerão seu regimento interno**, e caberá ao ente federado a qual estiver vinculado definir a sua forma de gestão” (2013, grifo meu).

Em relação à criação da Associação de Amigos que consta como projeto nos dois PMs, os entrevistados são categóricos em dizer que não existe uma Associação de Amigos do Museu e sim das Missões. Em consonância com a legislação, pode-se afirmar que não foi aplicado, conforme o Decreto nº 8.124/2013 **Das Associações de Amigos de Museus Art. 30** – “Os museus poderão estimular a constituição de associações de amigos dos museus” (2013, grifo meu). No caso não é uma obrigatoriedade a criação de uma Associação de Amigos do Museu, por isto poderia ser revisto esta criação por parte do MM. Sobre o funcionamento do organograma do MM, segundo um dos entrevistados, o profissional da Museologia não se encontra em atuação na sua área dentro deste Museu, neste caso, não estando em consonância com a Lei nº 7.287/1984 que apresenta no art. 3 - as atribuições da profissão de museólogo. Destacando que o profissional Museólogo é o único profissional habilitado, segundo o Estatuto de Museus, para assinar o Plano Museológico. Neste sentido, se faz necessária sua participação na elaboração deste documento e não somente no momento de sua assinatura. Pois, como este profissional vai assinar um documento e se responsabilizar por tudo que foi colocado se não tiver participado do processo de construção do Plano Museológico?

#### 4.3.2 Programa de Gestão de Pessoas

Abrange as ações destinadas à valorização, capacitação e bem-estar do conjunto de servidores, empregados, prestadores de serviço e demais colaboradores do museu, o diagnóstico da situação funcional existente e necessidades de readequação.

#### QUADRO 10 - Programa de Gestão de Pessoas

<b>PM 1 (2007-2011)</b>	<b>- Proposta de estrutura Organizacional;</b> - Quadro de Pessoal necessário para o funcionamento e das atividades do MM <sup>48</sup>
-------------------------	--

<sup>48</sup> No PM 1 apresenta como sendo necessário para o funcionamento do Museu:

01 Coordenador Geral (Museólogo ou Gestor Patrimonial/efetivo); 01 Coordenador Administrativo (Administrativo/efetivo); 01 Coordenador Técnico (Formação Museologia, Biblioteconomia, História ou

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propostas para Formação/Capacitação dos Funcionários do Museu;</li> <li>- Propostas para Parcerias com instituições de ensino e pesquisa.</li> </ul>
<b>PM 2 (2012-2015)</b>	<b>Idem ao PM 1.</b>
<b>ENTREVISTAS</b>	<p><b>1. O Museu implementou uma política voltada para a formação e a capacitação dos funcionários, conforme estava estipulado como meta no Plano Museológico?</b></p> <p><b>Entrevistado 1:</b> “Esse programa é instituído pelo próprio Instituto, mas infelizmente não se é levada em conta a formação do servidor quando há disponibilidade/opportunidades de treinamentos. É comum, aqui, ter treinamentos voltados para servidores de nível superior com formação de preferência em Museologia, Biblioteconomia ou Arquivologia, são indicados pela direção a participar do treinamento os servidores de nível médio ou em outra formação mesmo que em seu quadro tenha os com formação na área preferencial” (2015, doc. eletr.).</p> <p><b>Entrevistado 2:</b> “Os técnicos e servidores do museus participam de programas de formação e capacitação do Ibram, a exemplo de gestão de riscos, organização e conservação de arquivos, organização de biblioteca” (2015, doc. eletr.).</p>

Fonte: Quadro organizado por Ana Ramos Rodrigues (2015)

Neste segundo quadro (Quadro 10) em relação ao Programa de Gestão de Pessoas, destaca-se a implementação de uma política voltada para a formação e a capacitação dos funcionários, conforme estava estipulado como meta no Plano Museológico. Conforme o primeiro entrevistado é dada preferência aos servidores de nível médio ou de outra formação, deixando de lado os servidores com curso superior. Em consonância com a Lei nº 11.904/2009 no – Art. 17:

Os museus manterão funcionários **devidamente qualificados**, observada a legislação vigente. Parágrafo único. A entidade gestora do museu público garantirá a disponibilidade de funcionários qualificados e em número suficiente para o cumprimento de suas finalidades (LEI Nº 11.904/2009, grifo meu).

---

Arquivologia); 01 Coordenador de Comunicação e Marketing; 01 Secretária (Administrativo); 01 Museólogo (Museologia - Inscrito no Conselho de Classe); 01 Arquivista (Arquivologia - Inscrito no Conselho de Classe); 01 Bibliotecário (Biblioteconomia- Inscrito no Conselho de Classe); 01 Pesquisador (História ou na área afim as temáticas do Museu); 01 Profissional da Educação (Graduação ou pós-graduação na área educativa); 01 Consultor externo; 01 Arquiteto/design (Arquitetura); 01 Recepcionista/Telefonista (Ensino Médio Completo); 05 Guardas-sala (Ensino Médio Completo); 05 Estagiários/Monitores (curando graduação em uma das área de atuação do Museu). No PM 2 apresenta-se idem ao PM 1 somente acrescentando: 02 Museólogos e 02 Pesquisadores como diferença.

A legislação não especifica quais funcionários, mas o Museu deverá garantir um número de funcionários qualificados, a direção conforme o quadro acima apresenta nas respostas, que alguns servidores são sugeridos pela direção, o que possivelmente indica uma escolha de gestão em recomendar quem fará os cursos com o intuito de atualizar os conhecimentos técnicos, renovando assim as áreas de atuação de parte da equipe.

#### 4.3.3 Programa de Acervo

Abrange o processamento técnico e o gerenciamento dos diferentes tipos de acervos da instituição, incluindo-os de origem arquivística e bibliográfica.

#### QUADRO 11 – Programa de Acervo

<b>PM 1 (2007-2011)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sub-Programa de Aquisição e Descarte de acervo;</li> <li>- Sub-Programa de Documentação;</li> <li>- Acervo Arquivístico;</li> <li>- Acervo Bibliográfico;</li> <li>- Acervo Museológico;</li> <li>- Sub-Programa de Conservação/Restauração</li> </ul>
<b>PM 2 (2012-2015)</b>	<b>Idem ao PM 1.</b>
<b>ENTREVISTAS</b>	<p><b>1.A Reserva Técnica foi adequada para a guarda do Acervo do Museu?</b></p> <p><b>Entrevistado 1:</b> “Em reforma de 2007, houve uma tentativa de se fazer uma reserva técnica no Museu das Missões. Este espaço funcionou com esse objetivo, mesmo que precariamente devido ao tamanho ínfimo até 2011, quando a direção resolveu transformar o espaço em mais um escritório”.</p> <p><b>Entrevistado 2:</b> “Não”.</p> <p><b>2. A catalogação do acervo do Museu é informatizada e dialoga com as três tipologias presentes no Museu (Acervo Museológico, Acervo Bibliográfico, Acervo Arquivístico)?</b></p> <p><b>Entrevistado 1:</b> “O acervo Museológico encontra-se automatizado, em base SQL, o DONATO<sup>49</sup>, desenvolvido pelo Museu Nacional de Belas Artes/IBRAM/Minc. Esse programa</p>

<sup>49</sup> O programa Donato foi criado pela equipe do Museu Nacional de Belas Artes (MNBA) para catalogação e gerenciamento de informações de seu acervo, mas hoje em dia é utilizado por dezenas de museus brasileiros. O nome do programa é uma homenagem ao professor, pesquisador e arquiteto Donato Mello Jr., por sua importante contribuição para a documentação do acervo. Disponível em <<http://culturadigital.br/acervodigital/tag/donato/>>. Acesso em 05/11/2015.

	<p>contempla as demais tipologias do acervo. Para o Acervo bibliográfico existe uma lista de Excel e o acervo Arquivístico não saberia informar se existe alguma lista ou ferramenta desenvolvida para este fim, uma vez que não sou responsável pela gestão da informação desta tipologia de acervo” (2015, doc. eletr.).</p> <p><b>Entrevistado 2:</b> Não respondeu.</p> <p><b>3. A documentação museológica está atualizada? Existe uma Política de aquisição e descarte?</b></p> <p><b>Entrevistado 1:</b> “No que se refere aos dados básicos e citação em bibliografia está. Mas no que se refere aos dados de conservação, movimentação e outros, <b>não</b>, pois a direção é responsável pessoalmente pela gestão do Acervo e não repassa as informações ao setor de documentação pelo qual eu sou responsável. Também não existe no museu qualquer regra de movimentação de acervo, <b>tampouco políticas de aquisição e descarte</b>” (2015, grifo meu, doc. eletr.).</p> <p><b>Entrevistado 2:</b> “Usa-se o sistema Donato para catalogar o acervo museológico institucional. Maiores informações com o setor de documentação museológica” (2015, doc. eletr.).</p>
--	---

Fonte: Quadro organizado por Ana Ramos Rodrigues (2015)

Neste terceiro (Quadro 11) em relação ao Programa de Acervo, destaca-se a Reserva Técnica que não se encontra adequada para a guarda do Acervo do Museu, conforme as respostas dos entrevistados. Sobre a catalogação do acervo Museológico existe um sistema sendo utilizado. No caso da documentação museológica em relação a dados básicos pode-se dizer que está atualizado. Em relação à Política de Aquisição e Descarte não existe qualquer regra de movimentação do acervo museológico e também nenhuma política. Não estando em total consonância à legislação, conforme o Estatuto de Museus Lei nº 11.904/2009 no **art. 39**: “**É obrigação dos museus manter documentação sistematicamente atualizada sobre os bens culturais** que integram seus acervos, na forma de registros e inventários” (2009, grifo meu). Mas, em alguns aspectos o MM poderia se enquadrar.

#### 4.3.4 Programa de Exposições

Abrange a organização e utilização de todos os espaços e processos de exposição do museu, intra ou extramuros, de longa ou curta duração.

#### QUADRO 12 – Programa de Exposições

<p><b>PM 1 (2007-2011)</b></p>	<p><b>“O Museu das Missões está sofrendo uma mudança conceitual, embora ainda não esteja definido, o novo Programa de exposições deve ser baseado na noção de museu polinucleado, como o termo sugere, exige a adoção de um programa ancorado em pontos estratégicos do território, aos quais denominamos “núcleos”. No caso do Museu das Missões, identificamos cinco núcleos iniciais”.</b></p> <p>A estrutura dos núcleos do PM 1:          Núcleo 1 – Memória e História (Casa do Zelador);          Núcleo 2 – Museu Abrigo (Pavilhão Lucio Costa);          Núcleo 3 – Igreja São Miguel;              a) Ruínas da igreja              b) Religião e trabalho (sacristia)          Núcleo 4 – Caminho dos Conquistadores (trilha de interpretação do sítio) fazer referência à trilha existente no sítio, com legendas explicativas;          Núcleo 5 – A Fonte;          Núcleo 6 – Casa de Passagem (abrigo Guarani).</p>
<p><b>PM 2 (2012-2015)</b></p>	<p><b>Idem ao PM1.</b></p> <p>A mudança na estrutura dos núcleos em relação ao PM 1:          Núcleo 1 – Memória e História (Casa do Zelador);          Núcleo 2 – “Cotidiano das Reduções” (Pavilhão Lucio Costa).          A diferença que neste PM os demais núcleos aparecem como local de visitação complementar aos espaços do Museu. Além do sítio: A Fonte Missioneira, O Ponto de Memória Missioneira, A aldeira Alvorecer-<i>TeKoá Koenju</i>, a Fazenda do Presente - onde se encontra o barreiro missioneiro e a Fazenda da Laje – local onde se encontra a pedreira missioneira.</p>
<p><b>ENTREVISTAS</b></p>	<p><b>1. Existe algum projeto de uma nova exposição para o Museu das Missões?</b></p> <p><b>Entrevistado 1:</b> “Através dos meios de comunicação do IBRAM, soubemos que o Museu será contemplado pelo PAC cidades Históricas, que prevê a requalificação do espaço expositivo. Mas as museólogas do Museu das Missões, não tiveram nenhum acesso ao projeto e não foram chamadas para colaborar na execução do mesmo” (2015, doc. eletr.).</p> <p><b>Entrevistado 2:</b> “Com a construção do Complexo Cultural São Miguel Arcanjo e a restauração do Pavilhão Lucio Costa, haverá novas exposições” (2015, doc. eletr.).</p>

Fonte: Quadro organizado por Ana Ramos Rodrigues (2015)

Neste quarto quadro (Quadro 12) em relação ao Programa de Exposições, conforme Lei nº 11.904/2009 no **art. 32**: “Os museus **deverão elaborar e implementar programas de exposições** adequados à sua vocação e tipologia, com a finalidade de promover acesso aos bens culturais e estimular a reflexão e o reconhecimento do seu valor simbólico” (2009, grifo meu). Podemos observar que existe uma exposição de longa duração quase permanente, a temática tem potencial, mas, é pouco explorada. Poderiam realizar exposições de curta duração ou parcerias com outras instituições para receber exposições itinerantes. É importante destacar a aprovação de um projeto para requalificação da exposição do Museu através de uma verba do governo federal, mas sem previsão de chegada deste investimento.

#### 4.3.5 Programa Educativo-Cultural

Abrange os projetos e atividades educativo-culturais desenvolvidos pelo museu, destinados a diferentes públicos e articulados com diferentes instituições.

**QUADRO 13 – Programa Educativo-Cultural**

<b>PM 1 (2007-2011)</b>	<p><b>“As ações educativas-culturais do Museu das Missões serão entendidas como um processo educativo, de médio e longo prazo, continuados sem um fim pré-determinado”.</b></p> <p>Programas a serem desenvolvidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalho com a comunidade estudantil de São Miguel das Missões;</li> <li>- Comunidades escolares que visitam o Museu, através de capacitação dos Guias Turísticos;</li> <li>- Parceria com outros municípios da Região das Missões do RS;</li> <li>- Estabelecer calendário anual de eventos que ocorrerão no Museu e no Sítio, para a inclusão da população em geral;</li> <li>- Dentro deste Programa Educativo-Cultural deverá haver uma política de divulgação e comunicação das ações do Museu diante das mídias.</li> <li>- Parceria do Escritório Técnico I do IPHAN- Missões e da Secretaria de Educação de São Miguel das Missões-RS.</li> </ul>
<b>PM 2 (2012-2015)</b>	<p><b>A diferença neste PM 2 é o acréscimo de capacitações tanto para servidores quanto para o público em geral e as parcerias adicionadas são: a Secretaria de Turismo, Desenvolvimento e Cultura de São Miguel-RS e a Associação Amigos das Missões.</b></p>
<b>ENTREVISTAS</b>	<p><b>1.Quais são as atividades que o Museu realiza no âmbito educativo? Existem projetos para diferentes grupos que visitam o Museu?</b></p>



	<p><b>Entrevistado 1:</b> “Hoje em dia, não faço a menor ideia do que o setor Educativo do Museu desenvolve. Até dois anos atrás, as escolas podiam agendar visitas especiais onde eram desenvolvidas <b>atividades extras à visitação</b>. Mas há pelo menos dois anos que não vejo nenhuma escola participando destas atividades” (2015, grifo meu, doc. eletr.).</p> <p><b>Entrevistado 2:</b> “Atendimento a universidades e escolas, atendimento a pesquisadores, <b>elaboração de material educativo</b> e maiores informações com o setor de ações educativas” (2015, grifo meu, doc. eletr.).</p>
--	---

Fonte: Quadro organizado por Ana Ramos Rodrigues (2015)

Neste quinto quadro (Quadro 13) em relação ao Programa Educativo-Cultural, conforme o Estatuto de Museus (Lei nº 11.904/2009) no **art. 29:**

Os museus **deverão promover ações educativas**, fundamentadas no respeito à diversidade cultural e na participação comunitária, contribuindo para ampliar o acesso da sociedade às manifestações culturais e ao patrimônio material e imaterial da nação (LEI Nº 11.904/2009, grifo meu).

Segundo as respostas dos entrevistados e as informações contidas nos Planos Museológicos pode-se perceber que existe ou existiram atividades educativas no Museu, mas, não ocorre de forma sistemática. Em consonância com a legislação pode-se observar que dentro do possível, a instituição realiza suas atividades educativas, como a produção de material educativo (ANEXO C) e atendimento ao público em geral.

#### 4.3.6 Programa de Pesquisa

Abrange o processamento e a disseminação de informações, destacando as linhas de pesquisa institucionais e projetos voltados para estudos de público, patrimônio cultural, Museologia, história institucional e outros.

#### QUADRO 14 – Programa de Pesquisa

PM 1 (2007-2011)	<p><b>“O Museu das Missões fará um programa que possibilite o processamento e a disseminação de informações através da pesquisa, com o intuito de produzir conhecimento acerca da História das Missões Jesuíticas-Guarani e do seu acervo de arte sacra missioneira. Para tanto serão adotadas as seguintes diretrizes: estabelecimento de linhas de pesquisa para direcionar a atuação; realização de estudos de público, promoção de seminários e eventos</b></p>
------------------	---

	científicos e publicações. Já estão em andamento a primeira publicação do museu intitulada “Dossiês Históricos”, do historiador Dr. Jean Baptista)”. <b>PM 2 (2012-2015)</b>
	<p><b>Idem ao PM 1 com o acréscimo que em 2010, ano que o Museu comemorou setenta anos de trabalho, foi lançado o Dossiê Missões do historiador Dr. Jean Baptista composto de três volumes.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- O Museu deverá estruturar um programa de pesquisa que possibilite o cumprimento de sua função social desenvolvendo métodos de pesquisa no âmbito da Educação, da Museologia e da História, com o intuito de difundir e produzir conhecimentos acerca da História das Missões, do seu acervo de arte indígena colonial, do patrimônio cultural da região missioneira e de temas correlatos;</li> <li>- a continuidade do projeto de História Oral do Museu das Missões;</li> <li>- Serão adotadas as seguintes diretrizes: estabelecimento de linhas de pesquisa para direcionar a atuação, desenvolvimento de pesquisas históricas numa perspectiva interdisciplinar, promoção de seminários e eventos científicos, realização de publicações e apresentações de trabalhos em congressos, seminários e encontros.</li> </ul>
<b>ENTREVISTAS</b>	<p><b>1. O Museu apresenta linhas de pesquisa? Quais são?</b></p> <p><b>Entrevistado 1:</b> “Para alimentar as informações da base de dados do acervo, faço pesquisa nesta linha, mas este programa e acesso à informação ficam mais <b>concentrado no setor de pesquisa do museu que infelizmente não possui o hábito de partilhar os documentos</b> que tem acesso. Basicamente atendi uma única pesquisa que foi feita no Arquivo Central do IPHAN, localizado no Rio de Janeiro” (2015, grifo meu, doc. eletr.).</p> <p><b>Entrevistado 2:</b> “Atualmente o setor de pesquisa histórica e arquivo <b>está sem funcionário</b>” (2015, grifo meu, doc. eletr.).</p>

Fonte: Quadro organizado por Ana Ramos Rodrigues (2015)

Neste sexto quadro (Quadro 14) em relação ao Programa de Pesquisa pode-se destacar que não estão sendo compartilhados materiais de pesquisas e que este setor encontra-se sem funcionário no momento, impossibilitando uma continuidade com as pesquisas deste Museu, o que pode justificar a não realização de exposições de curta duração, não estando em consonância com a Lei nº 11.904/2009 no **art. 28:**

O estudo e a pesquisa fundamentam as ações desenvolvidas em todas as áreas dos museus, no cumprimento das suas múltiplas competências.  
**Parágrafo 1:** O estudo e a pesquisa nortearão a política de aquisições e descartes, a identificação e caracterização dos bens culturais incorporados

ou incorporáveis e as atividades com fins de documentação, de conservação, de interpretação e exposição e de educação (LEI Nº 11.904/2009, grifo meu).

#### 4.3.7 Programa Arquitetônico-Urbanístico

Abrange a identificação, a conservação e a adequação dos espaços livres e construídos, das áreas em torno da instituição, com a descrição dos espaços e instalações adequadas ao cumprimento de suas funções, e ao bem-estar dos usuários, servidores, empregados, prestadores de serviços e demais colaboradores do museu, envolvendo, ainda, a identificação dos aspectos de conforto ambiental, circulação, identidade visual, possibilidades de expansão, acessibilidade física e linguagem expográfica voltadas às pessoas com deficiências.

**QUADRO 15 – Programa Arquitetônico-Urbanístico**

<b>PM 1 (2007-2011)</b>	<p><b>“O Sítio é administrado pelo Escritório Técnico I do IPHAN-RS, e o museu possui administração direta do DEMU-IPHAN”.</b></p> <p>Este programa apresenta de forma descritiva dos espaços do Museu e não apresenta propostas de ações futuras.</p> <p>- Necessita urgente de um Laboratório de Conservação e Restauração, de aumentar a Reserva Técnica e de um espaço para a Biblioteca e Arquivo, e uma sala maior para os técnicos do Museu.</p>
<b>PM 2 (2012-2015)</b>	<p><b>A mudança que neste PM 2, o Sítio é administrado pelo Parque Histórico Nacional das Missões /IPHAN-RS e o Museu pelo IBRAM-DF.</b></p> <p>- É de fundamental importância à negociação com o IPHAN/RS para a construção de um anexo para abrigar um Laboratório de Conservação e Restauração, uma Biblioteca e Arquivo, maior espaço para realização de atividades técnicas, educativas e administrativas, além de mais salas destinadas para exposição temporária.</p>
<b>ENTREVISTAS</b>	<p><b>1.Existe um projeto em andamento para a ampliação do espaço físico do Museu?</b></p> <p><b>Entrevistado 1:</b> “Através dos meios de comunicação do IBRAM, soubemos que o Museu será contemplado pelo PAC cidades Históricas, <b>que prevê a requalificação do espaço expositivo também há a previsão da construção de um anexo.</b> Mas as museólogas do Museu das Missões , não tiveram nenhum acesso ao projeto e não foram chamadas para colaborar na execução do mesmo” (2015, grifo meu, doc. eletr.).</p> <p><b>Entrevistado 2:</b> “Sim, com recursos do PAC cidades Históricas, <b>para construção de um anexo do Museu</b> no Complexo Cultural São Miguel Arcanjo” (2015, grifo meu, doc.</p>

	eletr.).
--	----------

Fonte: Quadro organizado por Ana Ramos Rodrigues (2015)

Neste sétimo quadro (Quadro 15) em relação ao Programa Arquitetônico-Urbanístico, no Plano Museológico consta a necessidade urgente da construção de novos espaços para melhores instalações das atividades no Museu, segundo as respostas dos entrevistados existe um projeto que futuramente irá construir um anexo do Museu para a requalificação do espaço. Em relação à Lei nº 11.904/2009 no **art. 19: “Todo museu deverá dispor de instalações adequada ao cumprimento das funções necessárias,** bem como ao bem-estar dos usuários e funcionários” (2009, grifo meu). Conclui-se que o Museu está se adequando a esta realidade, mas, falta muito trabalho a ser desenvolvido neste Programa, como a questão da reserva técnica ficar no mesmo espaço do escritório e sala de reuniões. Um dos critérios que pode dificultar a realização de melhorias neste espaço pode ser a administração que é realizada por duas esferas neste território, no caso IPHAN-RS e IBRAM-DF.

#### 4.3.8 Programa de Segurança

Abrange os aspectos relacionados à segurança do museu, da edificação, do acervo e dos públicos interno e externo, incluídos sistemas, equipamentos e instalações, e a definição de rotinas de segurança e estratégias de emergência.

#### QUADRO 16 – Programa de Segurança

<b>PM 1 (2007-2011)</b>	<p><b>Os programas projetados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar Plano de Segurança;</li> <li>- Montar uma brigada de incêndio;</li> <li>- Criar e comunicar manuais com procedimentos e condutas (pessoa e patrimonial);</li> <li>- Devem ser definidos pessoas responsáveis por abrir e fechar as portas do Museu, bem como ter senha dos sistema de alarme. Devem ser definidas, ainda, as pessoas que poderão ter acesso à Reserva Técnica;</li> <li>- Deve ser providenciado um “Quadro de Chaves”;</li> <li>- Definir áreas e níveis de acesso, para que haja uma rotina de segurança no entorno do Museu através de câmeras e recursos humanos;</li> <li>- Deve ser pensado esquema de segurança e circulação para o uso de sanitários por visitantes e grupos escolares;</li> <li>- A visitação geral na sala dos técnicos e da Reserva Técnica</li> </ul>
-------------------------	--

	<p>coloca em questão a segurança;</p> <p>- Com relação ao acervo, destaca-se a relevância de elaboração de manuais de uso e manuseio de obras, bem como de sistematização para documentação de entrada e saída de obras do Museu e o do seu transporte.</p>
<b>PM 2 (2012-2015)</b>	<b>Idem ao PM 1.</b>
<b>ENTREVISTAS</b>	<p><b>1.O Museu tem uma brigada de incêndio?</b></p> <p><b>Entrevistado 1:</b> “Não” (2015, doc. eletr.).</p> <p><b>Entrevistado 2:</b> “Estamos em fase de elaboração do Plano de Prevenção e Combate a Incêndios. Contamos com equipe especializada de vigilantes 24 horas, com treinamento para combate a incêndio” (2015, grifo meu, doc. eletr.).</p> <p><b>2. Existe uma rotina e como funciona esta rotina dos seguranças em torno do MM?</b></p> <p><b>Entrevistado 1:</b> “Não existe. Como profissionais da área de Museu, com alguma experiência e formação na área de segurança <b>entendo que uma rotina tem que ser documentada e constar de um procedimento escrito que deve ser seguido à risca por todos que participam do dia a dia do museu</b>, sejam servidores ou terceirizados. O IBRAM institui o programa de Gestão de Riscos com essa finalidade, mas no Museu das Missões esse programa foi descontinuado por falta de apoio e discernimento da Direção (...)”(2015, grifo meu, doc. eletr.).</p> <p><b>Entrevistado 2:</b> “Temos uma servidora indicada como representante do museu no grupo de trabalho sobre gestão de riscos do IBRAM. Em São Miguel das Missões não há Corpo de Bombeiros” (2015, doc. eletr.).</p> <p><b>3. Em relação a segurança do Acervo o MM funciona de acordo com a Legislação do Estatuto de Museus (Subseção I – Da preservação, da Conservação, da Restauração e da Segurança- Artigos do 21 ao 27)?</b></p> <p><b>Entrevistado 1:</b> “Não. Simples assim” (2015, doc. eletr.).</p>

Fonte: Quadro organizado por Ana Ramos Rodrigues (2015)

Neste oitavo quadro (Quadro 16) em relação ao Programa de Segurança destaca-se que nos dois Planos Museológicos estava projetada a criação de uma brigada de incêndio, rotina de segurança no entorno do Museu e em relação ao acervo um manual de manuseio das obras. Conforme as respostas dos profissionais do Museu é possível perceber uma situação preocupante, pois não existe uma brigada de incêndio do Museu, mas sim um grupo de vigilantes com treinamento para combate a incêndio, é provável que estes funcionários não tenham

conhecimento de como agir com as perdas e danos patrimoniais causados pelo fogo. Esta situação interfere na própria rotina e segurança do Acervo que não apresenta um documento que conste por escrito os procedimentos que todos os funcionários deveriam saber para agir em uma situação de risco como um incêndio no Museu. Em relação à segurança do Acervo do MM, a legislação apresenta no Estatuto de Museus (Subseção I – Da preservação, da Conservação, da Restauração e da Segurança- Artigos do 21 ao 27), **artigo 21:**

Os museus **garantirão a conservação e a segurança de seus acervos.**  
Parágrafo único: Os programas, as normas e os procedimentos de preservação, conservação e restauração serão elaborados por cada museu em conformidade com a legislação vigente (LEI Nº 11.904/2009, grifo meu).

Percebe-se a não aplicabilidade destas ações ao Museu não estando este programa de segurança em consonância com a legislação vigente.

#### 4.3.9 Programa de Financiamento e Fomento

Abrange o planejamento de estratégias de captação, aplicação e gerenciamento dos recursos econômicos.

**QUADRO 17 – Programa de Financiamento e Fomento**

<b>PM 1 (2007-2011)</b>	<b>Implantar as estratégias e rotinas voltadas para captação, aplicação e gerenciamento dos recursos econômicos oriundos de diversas fontes como:</b> a) A venda de ingressos de entrada no Sítio/Museu; b) Buscar financiamento e apresentar Projetos através das Leis de Incentivo à cultura (municipais, estaduais e federais); c) Procurar participar de editais de financiamento, ver parceria com a Associação Amigos das Missões.
<b>PM 2 (2012-2015)</b>	<b>Idem ao PM 1, a única mudança que é na letra a.</b> Negociar com o IPHAN a venda de ingressos de entrada no Sítio/Museu.
<b>ENTREVISTAS</b>	<b>1. O MM possui um orçamento do IBRAM que seja destinado à sua manutenção?</b>  <b>Entrevistado 1:</b> “Essas informações podem ser melhores respondidas pela Direção do Museu” (2015, doc. eletr.).  <b>Entrevistado 2:</b> “Sim” (2015, doc. eletr.).  <b>2. O MM já foi contemplado através de algum edital de financiamento ou através da Lei de Incentivo à Cultura?</b>

	<p><b>Entrevistado 1:</b> “Essas informações podem ser melhores respondidas pela Direção do Museu” (2015, doc. eletr.).</p> <p><b>Entrevistado 2:</b> “Desde 2010, quando comecei a trabalhar aqui, nunca houve esse tipo de financiamento por edital ou lei de incentivo” (2015, doc. eletr.).</p>
--	---

Fonte: Quadro organizado por Ana Ramos Rodrigues (2015)

Neste nono quadro (Quadro 17) em relação ao Programa de Financiamento e Fomento, segundo os Planos Museológicos estava previsto a busca de financiamento através de Editais, financiamento através de Leis de Incentivo a Cultura e venda de ingresso. Segundo os depoimentos dos entrevistados o Museu possui um orçamento do IBRAM, estando de acordo com a legislação do Estatuto de Museus em relação ao fomento no **art. 4** está disposto: “O **poder público estabelecerá mecanismos de fomento** e incentivo visando à sustentabilidade dos museus brasileiros” (LEI nº 11.904/2009, grifo meu). Mas, em relação a edital ou lei de incentivo não participou de nenhum até o momento, talvez isto se explique pelo seu Plano Museológico não se encontrar adequado à legislação dos museus.

#### 4.3.10 Programa de Difusão e Comunicação

Abrange ações de divulgação de projetos e atividades da instituição, e de disseminação, difusão e consolidação da imagem institucional nos âmbitos local, regional, nacional e internacional.

#### QUADRO 18 – Programa de Difusão e Comunicação

<b>PM 1 (2007-2011)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Promover a comunicação entre os funcionários do Museu e sítio, tanto servidores como os funcionários terceirizados com o intuito de troca de informações, atualizações e comunicação. Através de reuniões periódicas, mensais ou quinzenais;</b></li> <li>- Estabelecer comunicação periódica com a Secretaria de Turismo, Desenvolvimento e Cultura e a Secretaria de Educação do Município de São Miguel das Missões, assim como a Associação de Guias Turísticos locais;</li> <li>- Estabelecer uma forma de divulgação das ações para que todos os colaboradores do museu saibam sobre os eventos realizados e planejados pela instituição;</li> <li>-Elaborar projeto mídia anual, prevendo verbas orçamentárias, para divulgar ações e serviços prestados pelo Museu: campanhas e peças publicitárias, <i>etc</i>;</li> <li>- Realizar estudos de público visitante do museu;</li> </ul>
-------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar e implantar um <i>website</i> do Museu, divulgando suas atividades e com os horários de funcionamento;</li> <li>- Realizar eventos em data comemorativa como Semana de Museus, Primavera nos Museus, Semana da Criança, Semana da Pátria, Semana Missioneira, etc;</li> <li>- Criar folder do museu em três línguas para ser distribuído nacionalmente e internacionalmente.</li> </ul>
<b>PM 2 (2012-2015)</b>	<p><b>Idem ao PM1 a única mudança é que neste plano não aparece o ponto abaixo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabelecer comunicação periódica com a Secretaria de Turismo, Desenvolvimento e Cultura e a Secretaria de Educação do Município de São Miguel das Missões, assim como a Associação de Guias Turísticos locais.</li> </ul>
<b>ENTREVISTAS</b>	<p><b>1. O Museu das Missões apresenta uma sistematização de comunicação entre todos os funcionários, seja servidores ou terceirizados? Como isto ocorre?</b></p> <p><b>Entrevistado 1:</b> “Não pelo menos no que se refere à <b>comunicação com as museólogas</b>. Geralmente ficamos sabendo dos programas e resoluções do museu através do Diário Oficial da União (DOU), Boletim Interno de Informação. Raramente o Museu passa alguma informação além das de cunho administrativo, repassadas pela direção central do IBRAM” (2015, grifo meu, doc. eletr.).</p> <p><b>Entrevistado 2:</b> “Usamos o e-mail e o Lync Corporativo do IBRAM<sup>50</sup>” (2015, doc. eletr.).</p> <p><b>2. O Museu das Missões realiza estudo de público dos seus visitantes? Qual o instrumento utilizado para a realização do estudo de público?</b></p> <p><b>Entrevistado 1:</b> “Há um livro de visitação, mas não há um estudo mais formal desta informação” (2015, doc. eletr.).</p> <p><b>Entrevistado 2:</b> “Não” (2015, doc. eletr.).</p> <p><b>3. O Museu das Missões tem um <i>website</i> para divulgar suas atividades? Possui página nas redes sociais de forma atualizada?</b></p> <p><b>Entrevistado 1:</b> “Não possuímos <i>website</i>, mas há páginas nas redes sociais. Elas são mantidas atualizadas na medida do possível” (2015, doc. eletr.).</p> <p><b>Entrevistado 2:</b> “Sim” (2015, doc. eletr.).</p> <p><b>4. O Museu das Missões possui um catálogo ou um</b></p>

50

Ferramenta de mensagens instantâneas voltadas para empresas.



	<p><b>projeto para criação de um?</b></p> <p><b>Entrevistado 1:</b> “Não. Há algum tempo atrás havia o projeto de um catálogo do acervo a ser lançado pelo IPHAN e pelo Instituto Andaluz de Patrimônio Histórico (Espanha), mas não tenho conhecimento se o projeto foi lançado ou se ainda o será” (2015, doc. eletr.).</p> <p><b>Entrevistado 2:</b> “Está em fase de elaboração um guia sobre o museu” (2015, doc. eletr.).</p> <p><b>5. O Museu das Missões realiza eventos das ações propostas pelo IBRAM? Como Semana de Museus? Primavera dos Museus?</b></p> <p><b>Entrevistado 1:</b> “Na medida do possível sim” (2015, doc. eletr.).</p> <p><b>Entrevistado 2:</b> “Sim” (2015, doc. eletr.).</p>
--	---

Fonte: Quadro organizado por Ana Ramos Rodrigues (2015)

Neste décimo quadro (Quadro 18) em relação ao Programa de Difusão e Comunicação, podemos analisar que os Planos Museológicos apontavam estabelecer uma sistematização de comunicação, realizar estudos de público, criar e implantar um *website* do Museu, realizar eventos a partir de datas comemorativas. Em relação aos depoimentos pode-se perceber uma falha na comunicação entre a equipe de profissionais, principalmente com os da Museologia. O Museu não realiza um estudo de público qualitativo, apenas quantitativo, através do livro de registro das visitas, sem realizar um maior aprofundamento sobre o público visitante. Sobre o *website*, o Museu possui um blog (<http://museudasmissoes.blogspot.com.br/>), que na medida do possível está sendo atualizado e também apresenta uma página em rede social<sup>51</sup>. Em relação à existência de um catálogo sobre o Museu, as respostas dos entrevistados são contraditórias, enquanto um não tem conhecimento sobre a produção de um catálogo o outro afirma que está em fase de elaboração um guia sobre o Museu, e os eventos na medida do possível o Museu os realiza. Em relação aos estudos de público consta na legislação do Estatuto de Museus **no art. 28** parágrafo 2º: “Os museus **deverão** promover **estudos de público**, diagnóstico de participação e avaliação periódicas objetivando a progressiva melhoria da qualidade

<sup>51</sup> Página no *Facebook*: Museu das Missões. Endereço: <<https://www.facebook.com/museu.missoes/>>

de seu funcionamento e o atendimento às necessidades dos visitantes” (LEI Nº11.904/2009, grifo meu). Logo, pode-se concluir-se que nesta questão o Museu não se encontra em consonância com a legislação.

#### **4.4. Análise geral dos Programas dos Planos Museológicos do Museu das Missões**

Analisando os dados levantados a partir da documentação dos PMs do Museu das Missões pode-se tecer algumas análises e problematizações. A análise será norteada por dois vetores: a importância do Plano Museológico enquanto documento servindo como ferramenta estratégica de gestão e a consonância dos Programas em relação à legislação dos Museus, através da sua aplicabilidade. A partir destes vetores será possível apresentar alguns comentários.

O Plano Museológico na sua importância enquanto documento precisa passar por uma avaliação da execução de suas metas, no MM esta fase ainda não foi colocada em prática, a previsão é que a atualização do PM aconteça em 2016. A ausência de uma avaliação é clara, entre os documentos analisados cada Programa necessitaria de um tipo de avaliação, pois cada um apresenta ações distintas. Pode-se apontar que o mesmo gestor está atuando desde 2007 na Instituição e não realizou uma avaliação do PM durante a sua gestão enquanto administrador deste local.

Em relação à legislação, passaram-se seis anos desde o surgimento do Estatuto e o tempo que os museus federais teriam para se adequar conforme o parágrafo único do artigo 67: “Os museus federais já em funcionamento deverão proceder à adaptação de suas atividades aos preceitos **desta Lei no prazo de dois anos**” (Lei nº11.904, 2009, grifo meu). Percebemos no caso do Museu das Missões que mesmo com a elaboração, anterior à vigência do Estatuto de Museus, o Plano Museológico apresenta muitas demandas, as quais ainda não foram colocadas em ação.

A exigência da elaboração em dois anos do Plano Museológico aos museus federais poderia ser um critério para o documento não estar totalmente atualizado, já que teve menos tempo que as outras esferas para sua elaboração. Acontece que a Lei do Estatuto de Museus entrou em vigor em 2009 e o primeiro Plano Museológico

foi construído em 2007, neste caso, o MM teria mais dois anos para trabalhar na sua avaliação, mas o que a documentação e as entrevistas com a equipe de profissionais mostram, é que o segundo PM é uma atualização do primeiro.

Um museu sem planejamento pode-se tornar problemático, o Museu das Missões tem conhecimento das suas potencialidade e fragilidades, conforme apresenta nos Planos Museológicos e mesmo assim, algumas metas não avançaram. O diretor do MM, quando perguntado sobre qual sua avaliação sobre a sua gestão a partir das metas colocadas no PM de 2012-2015? Respondeu de forma evasiva: **“Avalio positivamente, apesar das restrições de recursos”** (DIRETOR, 2015, grifo meu, via sedex). Dessa forma, o Museu das Missões evidencia alguns aspectos que comprometem a importância deste documento na sua aplicação de forma legal para o desenvolvimento da instituição.

No caso, da construção do PM, o MM infere o artigo 46 do inciso I – sobre o diagnóstico ser participativo na sua elaboração. Segundo a afirmação da Museóloga que trabalhou na construção dos PMs:

Atuei no Museu das Missões de janeiro de 2007 a janeiro de 2012. Durante esse período foram realizados dois Planos Museológicos, o primeiro do período de 2008 à 2011. **O segundo, na verdade foi uma revisão do primeiro**, período de 2011 a 2015 (MUSEÓLOGA 1, grifo meu, 2015, doc.eletr).

A falta de uma participação maior pela equipe, na construção deste Plano infere tanto no cumprimento da Lei quanto no envolvimento do próprio grupo que acaba não se sentido parte da Instituição. Mesmo com a falta de recursos humanos que foi diagnosticado pelos PMs, o qual seria uma das causas por muitas atividades não estarem sendo realizadas neste Museu, em consequência refletindo nas ações administrativas, vale destacar a presença de duas museólogas na equipe do Museu, isto pode ser considerado como um diferencial na realidade dos museus brasileiros, com exceção das grandes instituições.

As “restrições de recursos”, conforme o diretor (2015, via sedex) sugere não podem ser consideradas como única justificativa para que as ações não estejam acontecendo, visto que muitos editais e leis de incentivos estão abertos durante o ano, isto reflete a ausência de um profissional com conhecimento na elaboração de projetos para captação de recursos.

Em relação aos Programas, nem todos se encontram em acordo com a legislação na sua aplicabilidade, apenas estão expostos no documento. Dentre os dez Programas apresentados foram possíveis a partir das respostas ao questionário, observar que três estarão em acordo com o Estatuto de Museu num futuro próximo: no *Programa de Exposições* a exposição terá uma requalificação, pois, foi contemplado pelo PAC Cidades Históricas, buscando estar de acordo com o Estatuto de Museus; no *Programa Arquitetônico-Urbanístico* o projeto da construção de um anexo do Museu, através do Complexo Cultural São Miguel Arcanjo possibilitará uma readequação dos espaços, de acordo com a lei que prevê o bem estar aos funcionários e usuários do Museu; e sobre o *Programa de Difusão e Comunicação*, a comunicação externa do Museu está contemplada com um *blog* e uma página na rede social que permite que o público em geral conheça os eventos que são realizados no Museu, já a comunicação interna não está acontecendo de forma positiva. Existem dois Programas que dentro do possível encontram-se de acordo com a legislação, no *Programa de Acervo* o Museu está informatizado através do programa DONATO com as informações básicas do acervo; e no *Programa Educativo-Cultural* o Museu elaborou um material educativo e se propõe a atender os diferentes públicos.

Dessa forma, os outros Programas não estão de acordo com a legislação, no *Programa Institucional* o Museu não possui Regimento Interno, Estatuto ou qualquer dispositivo legal que organize o seu funcionamento, apresenta unicamente o Decreto de Criação; no *Programa de Gestão de Pessoa*, o Museu não apresenta formação e capacitação para todos os funcionários; no *Programa de Acervo* a Reserva Técnica não está adequada para uso de salvaguarda do acervo, o Museu não apresenta uma Política de Aquisição e Descarte; no *Programa Pesquisa* o Museu não apresenta linhas de pesquisa, pois está sem funcionários para esta atividade, no *Programa de Segurança* o Museu não tem uma brigada de incêndio específica do Museu, não tem uma rotina dos seguranças em torno do MM, neste ponto o Museu não está de acordo com a legislação do Estatuto na Subseção I – Da Preservação, da Conservação, da Restauração e da Segurança; em relação ao Programa de Financiamento e Fomento o Museu possui uma verba do IBRAM estando em consonância com a legislação no artigo 4º: “o poder público estabelecerá mecanismos de fomento e incentivo [...]” (LEI Nº 11.904/2009).

O que se observou através da leitura destes dez quadros, onde se apresentaram as propostas de cada Programa dos PMs e as entrevistas com os servidores do Museu, foi que o Plano Museológico enquanto documento tem sua importância, pois, deve envolver toda a equipe de profissionais do museu na realização do diagnóstico sobre a Instituição permitindo ao diretor estabelecer um planejamento de metas para melhorar o funcionamento e o desenvolvimento do Museu a serem compartilhadas por toda equipe.

No caso do Museu das Missões foram apresentados os dois Planos Museológicos para percebermos as mudanças que ocorreram de um Plano para outro, mas conseqüentemente pode-se observar que o segundo PM foi uma revisão do primeiro o que indica que não foi realizada uma avaliação, pelas repetições das metas presentes nos dois documentos e a ausência dos projetos para a execução das metas propostas em cada Programa.

A construção dos documentos enquanto troca de diálogo e participação em equipe não ocorreu, pois durante a construção do primeiro só havia dois servidores, mas durante o segundo mesmo com um grupo maior, foi solicitado a cada servidor, que apresentassem sugestões, sendo tudo condensado por uma única pessoa, sem uma discussão ou debate com maior profundidade.

A mudança significativa no documento foi no organograma, pois o Museu que estava subordinado ao Departamento de Museus passou a estar vinculado a outra instituição, neste caso o IBRAM, o qual estabeleceu uma Política Nacional de Museus no Brasil.

No caso da análise *SWOT* quando se diagnostica a situação atual do Museu, percebe-se que passado quatro anos de uma gestão para outra a maior parte da situação continuou igual e sem avanços. A falta de diálogo entre a equipe é um indício da falta de uma avaliação para realizar uma sistematização de encontros e reuniões da equipe.

Os PMs do MM chamam atenção por estarem em vigência desde 2007 e não terem avançado em muitas ações, nem na elaboração em todo este tempo, como, por exemplo, a criação do Regimento Interno do Museu, no qual são estabelecidos propósitos, objetivos, política institucional, papel e composição da diretoria, assim como formas de competências.

O Plano Museológico é uma ferramenta de gestão sendo um documento necessário para: organizar o trabalho interno da instituição; oferecer clareza das necessidades da instituição; definir prioridades para a realização de projetos.

Este documento é um instrumento dinâmico que deve ser renovado para que tenha o efeito esperado, para isto, o Museu das Missões precisa estabelecer parâmetros de gestão museológica e de avaliação, de forma periódica, e não somente sua elaboração para constar enquanto documento exigido por lei.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa pretendeu analisar, a partir da importância apresentada sobre o Plano Museológico, quais foram as diretrizes estabelecidas pelo Estatuto de Museus e outros documentos construídos pelo IBRAM para embasar a Política Nacional de Museus na construção de um Plano Museológico.

Este trabalho analisou os dois Planos Museológicos realizados pelo Museu das Missões em dois períodos: o primeiro de 2007-2011 e o segundo 2012-2015. O primeiro foi elaborado quando o Museu estava sob tutela do IPHAN e o segundo do IBRAM, mas os dois estavam sob a mesma direção.

O Plano Museológico, como uma importante ferramenta estratégica reforça a ideia para a gestão dos museus através de sua aplicabilidade em consonância com a legislação dos museus. Este trabalho apresentou o processo de elaboração destes documentos do MM, sua estruturação e se estavam de acordo com o Estatuto de Museus.

Neste sentido, foi apresentada uma pequena trajetória das políticas que foram criadas no Brasil sobre a preservação do patrimônio. Depois, o desenvolvimento de implementação de políticas públicas no campo dos museus, a partir da Política Nacional de Museus e a importância da institucionalização do Instituto Brasileiro de Museus para o campo dos museus.

A partir, do conceito de gestão em museus foi possível, compreender como os museus apresentam suas particularidades, utilizando métodos que estão ligados à área da gestão, como por exemplo, o *SWOT*, o qual, os museus puderam adaptar para suas necessidades este método de gestão para qualificar o museu como um todo.

A criação de uma legislação específica neste campo, que de alguma forma existia para os museus federais vinculados ao IPHAN, mas que após a sua consolidação estendeu-se a todos os museus existentes no Brasil, também reforçou o processo de gestão dos museus através da aplicação do diagnóstico.

O Estatuto de Museus configura-se como um marco para as políticas públicas instaladas na área dos museus, que por muito tempo reivindicavam sua construção através de debates entre os diversos atores sociais almejando uma política pública coerente para os museus.

O Estatuto contribui com os procedimentos para a criação de museus, identificando suas funções e atribuições, estabelecendo normas reguladoras, como diretrizes sobre preservação, conservação, restauração e segurança dos bens culturais e estabelece o poder público como um mecanismo de fomento e incentivo aos museus.

A partir da Política Nacional de Museus, a gestão é apresentada como uma estratégia para aprimorar o planejamento das atividades dos museus e o Plano Museológico como ferramenta dentro deste processo. Reforçando que, no artigo 44 do Estatuto de Museus está claro que os museus brasileiros devem elaborar e implementar o Plano Museológico.

A legislação sobre os museus brasileiros é um avanço para a área, uma grande conquista do setor museológico no país com a criação de um Sistema Brasileiro de Museus, o IBRAM e o Estatuto de Museus dentre os outros programas instituídos nesta política cultural, como a criação dos novos cursos de graduação em Museologia no Brasil.

Este trabalho mostrou a importância desta legislação para os museus e verificou como acontece na prática através do estudo de caso do Museu das Missões, única instituição vinculada ao IBRAM, no Rio Grande do Sul.

Pode-se observar através dos PMs do MM uma das formas instituídas para realizar o diagnóstico sobre o planejamento do Museu, mesmo sendo uma ferramenta importante para avaliação, que ele não investiu em todo o potencial desta ferramenta e necessita encontrar uma forma de conduzir sua elaboração e avaliação com toda a equipe.

Na prática temos ainda muito que avançar e caminhar, o gestor junto com os profissionais presentes no Museu precisa pensar na qualidade da instituição. Através de questionamentos como: onde queremos chegar? Quais são nossas metas? Porque não conseguimos realizar esta etapa? Para isto, é preciso ocorrer trocas de ideias, reflexões e problematizações entre todos da equipe.

O Plano Museológico não pode ser apenas um documento construído por alguns membros da equipe do Museu e sim por todos e através de muito diálogo entre a equipe do Museu. Uma avaliação sobre o planejamento do Museu das Missões, neste caso, justifica o próprio uso dos recursos públicos, pois, este Museu é público.



O IBRAM ainda não realiza de forma sistemática uma fiscalização sobre a aplicabilidade dos projetos, mas apresenta no Decreto (nº 8124/2013), penalidade para o museu que deixar de elaborar o Plano Museológico.

A construção dos dois PMs do MM, estão dentro de uma mesma estrutura, possibilitando um parâmetro geral sobre as necessidades urgentes da instituição, mas muitos dos programas não conseguiram determinar grandes transformações na sua aplicação.

É importante que se tenha uma política pública na área dos museus para definir suas diretrizes. Na falta, cada gestão acaba elegendo suas prioridades. Por exemplo, um diretor pode, em sua administração, privilegiar a parte expositiva e deixar em segundo plano a conservação, sendo que essa falha acaba por ser extremamente danosa para o patrimônio. No caso do Estatuto de Museus, mesmo que o PM seja apenas um indicador de metas, ele conduz que todos os museus se organizem no mesmo horizonte através de planejamento.

Embora esta instituição esteja subordinada ao IBRAM, órgão que criou o Estatuto de Museus, esse instrumento de gestão de museus não está sendo totalmente aplicado, como foi possível identificar na documentação e nos depoimentos dos profissionais da instituição, mas apresenta suas características e especificidades para o exercício da gestão. Mesmo assim, com toda problemática que é apresentada no desenvolvimento das metas, como falta de uma comunicação interna, a falta de um quadro funcional completo, o MM possui um PM, apontando suas potencialidades e suas fragilidades.

Hoje em dia, há diversos desafios para os gestores e profissionais dos museus. Entre as inúmeras atribuições, talvez a mais importante seja a de criar uma nova cultura em relação à gestão dos espaços museais, retirando os velhos hábitos da ausência de um planejamento e implementando novas estratégias e ferramentas para realizar um trabalho de forma produtiva e cooperativa.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Cícero Antônio Fonseca de. Plano Museológico - Marco de regulação da gestão museal no Brasil. In: Wagner Barja. (Org.). **Gestão Museológica. Questões teóricas e práticas**. 1ª ed. Brasília: Câmara dos Deputados, 2013, v. 7, p. 27-32.

BAUER, Letícia. **O arquiteto e o Zelador: Patrimônio Cultural, História e Memória. São Miguel das Missões (1937-1950)**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em História da Universidade Federal do Rio Grande do sul. 2006. 168 p.

BRASIL. **Lei nº 7.287 de 18 de dezembro de 1984**. Dispõe sobre a regulamentação da profissão de museólogo.

BRASIL. **Lei nº 11.904 de 14 de janeiro de 2009**. Institui o Estatuto de Museu. Brasília, DF, 14 de janeiro de 2009. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato20072010/2009/Lei/L11904.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20072010/2009/Lei/L11904.htm)>. Acesso em: 20 mar. 2015.

BRASIL. **Lei nº 11.906 de 20 de janeiro de 2009**. Lei que cria o Instituto Brasileiro de Museus.

BRASIL. **Decreto nº 8124 de 17 de outubro de 2013**. Regulamenta a Lei que institui o Estatuto de Museus e a Lei que cria o Instituto Brasileiro de Museus – IBRAM.

BRUNO, Maria Cristina Oliveira. **Musealização da Arqueologia. Um estudo de modelos para o Projeto Paranapanema**. São Paulo, 1995. Tese (Doutorado) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, 1995.

CASTRO, Ana Lúcia Siaines de. **O Museu do Sagrado ao Segredo**. Rio de Janeiro: Revan, 2009. 196 p.

CARVALHO, Cristina Amélia Pereira de. **Políticas públicas da cultura e administração participativa**. (Módulo 2. Apostila do Curso de Extensão em Administração Pública da Cultura). Porto Alegre: Ministério da Cultura/UFRGS/ EA, 2014.

CHAGAS, Mário de Souza. **A imaginação Museal: Museu, memória e poder em Gustavo Barroso, Gilberto Freyre e Darcy Ribeiro**. Rio de Janeiro: Minc/IBRAM, 2009. 258 p

CÂNDIDO, Manuelina Maria Duarte. **Gestão de Museus. Diagnóstico, Museológico e Planejamento um desafio contemporâneo**. Porto Alegre: Medianiz, 2013. 240.p.

CÂNDIDO, Manuelina Maria Duarte. **Orientações para Gestão e Planejamento de Museus** – Florianópolis: FCC, (Coleção Estudos Museológicos, v.3), 2014. 94 p.

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

DESVALLÉES, André e MAIRESSE, François. **Conceitos-chave de Museologia**. Tradução e comentários; Bruno Brulon Soares e Marília Xavier Cury. São Paulo: Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus: Pinacoteca do Estado de São Paulo : Secretaria de Estado da Cultura, 2013. 100 p.

DIRETOR. Entrevista de estudo TCC **Ana Ramos Rodrigues**. 27 de out de 2015. Mensagem para: <a-----@gmail.com> em 27 de out de 2015. (via sedex – Carta 9912354579/2014-DR/BSB IBRAM).

EDSON, Gary. Gestão do Museu. IN Boylan, Patrick J. (ed). **Como Gerir um Museu: Manual Prático**. ICOM, 2004, pp. 145-159.

FONSECA, Maria Cecília Londres. **O Patrimônio em processo: trajetória da política federal de preservação no Brasil**. 3<sup>o</sup> ed. rev.amp. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2009.

**INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS (IBRAM)**. Disponível em <<http://www.museus.gov.br/>> Acesso em: 22 mar. 2015

ICOM: **Código de Ética do ICOM para Museus**, 2011. [Versão lusófona].

IPHAN. **Folheto São Miguel Arcanjo**. 30 anos de declaração Patrimônio Mundial. 75 anos Patrimônio Histórico e Artístico Nacional. 2013.

MASON, Timothy. **Gestão Museológica: Desafios e Práticas**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo: British Council: Fundação Vitae, 2004. 96 p.

MUSEÓLOGA 1.<i-----@yahoo.com.br>. Entrevista de estudo TCC **Ana Ramos Rodrigues**. 28 de set de 2015. Mensagem para: <a-----@gmail.com> em 28 de set de 2015. (=doc.eletr.)

MUSEÓLOGA 2 e 3.<m-----@museus.gov.br>; <a----- @museus.gov.br>. Entrevista de estudo TCC **Ana Ramos Rodrigues**. 05 de ago de 2015. Mensagem para: <a-----@gmail.com> em 05 de ago de 2015. (=doc.eletr.)

**Museus em Números**. Instituto Brasileiro de Museus.Brasília. 2011. 240 p. Vol. 1.

NASCIMENTO JÚNIOR, José do; CHAGAS, Mário de Souza. **Política Nacional de Museus = Política Nacional de Museos = National Museums Policy = Politique de Musées = Nationale Museumspolitik**. Brasília: MinC, 2007. 182.p

CANCLINI, Néstor Garcia. **Políticas Culturales en América Latina**. México, Grijalbo, 1987. 188 p.

**PLANO MUSEOLÓGICO 1**. Museu das Missões. MinC/IPHAN, 2007.

**PLANO MUSEOLÓGICO 2.** Museu das Missões. MinC/IBRAM, 2011.

POLÍTICA NACIONAL DE MUSEUS. **Relatório de gestão 2003-2010.** MinC/IBRAM. Brasília, DF, 2010.

RANGEL, Márcio F. **Políticas públicas e museus no Brasil.** In: Marcus Granato, Cláudia Penha dos Santos e Maria Lucia de Niemeyer Matheus Loureiro. (Org.). **MAST Colloquia - O Caráter Político dos Museus.** Rio de Janeiro: MCT, MAST, v. 12, p. 119-135, 2010.

Revista SPHAN-Pró Memória. Brasília, DF.1982.

RUBIM, Antonio Albino Canelas. **Políticas Culturais do Governo Lula/Gil: Desafios e enfrentamentos.** In: ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA, III, 2007, Salvador, BA: UFBA, 2007.

RUBIM, Antonio Albino Canelas. (Org.) **Políticas culturais no governo Lula.** Salvador: Edufba, 2010. 308 p.

RÚSSIO, Waldisa Guarnieri. Presença dos museus no panorama político-científico – cultural. In: **Cadernos Museológicos. 2.** Rio de Janeiro: SPHAN –Pró-Memória.1989. p72-78.

SIMIS, Anita. **A política cultural como política pública.** In: RUBIM, Antonio Albino Canelas; BARBALHO, Alexandre (Org.). Políticas culturais no Brasil. Salvador: EDUFBA, 2007, p. 133-155.

SERVIDOR PÚBLICO.<d-----@museus.gov.br>. Entrevista de estudo TCC **Ana Ramos Rodrigues.** 23 de set de 2015. Mensagem para: <a-----@gmail.com> em 23 de set de 2015. (=doc.eletr.)

SPINELLI, Teniza. **Esculturas missioneira em museus do Rio Grande do Sul.** Porto Alegre: Evangraf, 2008. 104 p.

TRINDADE, Silvana Cançado (org.). **Planejamento Museológico: Caderno 02.** Coleção Falando de... Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Cultura/Superintendência de Museus e Artes Visuais de Minas Gerais, 2010. 19 p.

## APÊNDICE A – Modelo do Termo de autorização do uso da entrevista



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
CURSO DE MUSEOLOGIA

### A U T O R I Z A Ç Ã O

Eu (nome do(a) entrevistado(a)).....

.....,abaixo assinado(a), autorizo Ana Ramos Rodrigues, estudante do Curso de Museologia, da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, a utilizar as informações por mim prestadas, para a elaboração de seu Trabalho de Conclusão de Curso, que tem como título ***O PLANO MUSEOLÓGICO COMO MARCO NA GESTÃO DE MUSEUS: estudo de caso sobre o Museu das Missões (RS)*** e está sendo orientado pela Prof.(a.) Vanessa Barrozo Teixeira. Gostaria de ser identificado pelo nome (  ) Sim ou (  ) Não.

Porto Alegre, ..... de ..... de 2015 .

---

Assinatura do entrevistado

## APÊNDICE B – Roteiro 1 para entrevista semi-estruturada

**Projeto:** *O PLANO MUSEOLÓGICO COMO MARCO NA GESTÃO DE MUSEUS:*  
*estudo de caso sobre o Museu das Missões (RS)*

**Professora Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> Vanessa Barrozo Teixeira

**Aluna:** Ana Ramos Rodrigues

### **Roteiro – Para a equipe e direção do Museu das Missões**

**Objetivo:** Verificar a aplicabilidade dos programas do Plano Museológico do Museu das Missões (2012-2015), a partir da Lei do Estatuto de Museus.

#### **Perguntas gerais sobre o Plano Museológico**

- 1.O Plano Museológico de 2012 a 2015 foi o primeiro plano gestor realizado pela instituição? Caso não seja, descreva os anteriores. Em que momento foi realizado? Existe este documento?
- 2.O prazo diferenciado, de dois anos, para realizar o Plano Museológico nos museus de esfera federal, influenciou na construção do Plano do Museu das Missões?
- 3.Qual dinâmica foi instituída para a construção do Plano Museológico (2012-2015)? Foi dividido por setores e depois discutido no grande grupo? Foi realizado em conjunto?
- 4.A construção do Plano Museológico foi construída a partir de um diagnóstico sobre a instituição ou foi baseado no Plano Museológico anterior?
- 5.Este Plano Museológico atual irá passar por alguma avaliação este ano de 2015?
- 6.O Plano Museológico (2012-2015) pode ser visto como uma ferramenta de gestão para o Museu das Missões?
- 7.A partir dos pontos fracos e ameaças que foram diagnosticadas no Plano Museológico (2012-2015), qual é a avaliação da equipe atual do Museu? Estes pontos foram trabalhados durante a gestão (2012-2015) ou não avançaram?
8. Como o senhor diretor do Museu das Missões avalia sua gestão a partir das metas colocadas no Plano Museológico (2012-2015)? **(Somente para o diretor)**

### **Perguntas específicas de cada Programa do Plano Museológico**

#### **Programa Institucional:**

- 1.O Museu das Missões construiu seu Regimento Interno, após a realização do Plano Museológico? Caso, não, como encontra-se esta questão do Regimento Interno?
- 2.O Museu criou a Associação de Amigos do Museu após a realização do Plano Museológico?
3. Como funciona o organograma do Museu das Missões?

#### **Programa de Gestão de Pessoas:**

- 1.O Museu implementou uma política voltada para a formação e a capacitação dos funcionários, conforme estava estipulado como meta no Plano Museológico?

#### **Programa de Acervo:**

- 1.A Reserva Técnica foi adequada para a guarda do Acervo do Museu?
- 2.A catalogação do acervo do Museu é informatizado e dialoga com as três tipologias presentes nos Museu (Acervo Museológico, Acervo Bibliográfico, Acervo Arquivístico)?
3. A documentação museológica está atualizada? Existe uma Política de aquisição e descarte?

#### **Programa de Exposições:**

- 1.Existe algum projeto de uma nova exposição para o Museu das Missões?

#### **Programa Educativo-Cultural:**

- 1.Quais são as atividades que o Museu realiza no âmbito educativo? Existem projetos para diferentes grupos que visitam o Museu?

#### **Programa de pesquisa:**

- 1.O Museu apresenta linhas de pesquisa? Quais são?

#### **Programa Arquitetônico-Urbanístico:**

- 1.Existe um projeto em andamento para a ampliação do espaço físico do Museu?

#### **Programa de Segurança:**

- 1.O Museu tem uma brigada de incêndio?
2. Existe uma rotina e como funciona esta rotina dos seguranças em torno do MM?

3. Em relação a segurança do Acervo o MM funciona de acordo com a Legislação do Estatuto de Museus (Subseção I – Da preservação, da Conservação, da Restauração e da Segurança- Artigos do 21 ao 27)?

**Programa de Financiamento e Fomento:**

1. O MM possui um orçamento do IBRAM que seja destinado à sua manutenção?
2. O MM já foi contemplado através de algum edital de financiamento ou através da Lei de Incentivo à Cultura?

**Programa de Difusão e Comunicação:**

1. O Museu das Missões apresenta uma sistematização de comunicação entre todos os funcionários, seja servidores ou terceirizados? Como isto ocorre?
2. O Museu das Missões realiza estudo de público dos seus visitantes? Qual o instrumento utilizado para a realização do estudo de público?
3. O Museu das Missões tem um *website* para divulgar suas atividades? Possui página nas redes sociais de forma atualizada?
4. O Museu das Missões possui um catálogo ou um projeto para criação de um?
5. O Museu das Missões realiza eventos das ações propostas pelo IBRAM? Como Semana de Museus? Primavera dos Museus?

Agradeço a participação da direção e toda equipe do Museu das Missões pela disponibilidade de responder as perguntas para o desenvolvimento desta pesquisa.



## **APÊNDICE C - Roteiro 2 para entrevista semi-estruturada**

**Projeto: O PLANO MUSEOLÓGICO COMO MARCO NA GESTÃO DE MUSEUS:**  
*estudo de caso sobre o Museu das Missões (RS)*

**Professora Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> Vanessa Barrozo Teixeira

**Aluna:** Ana Ramos Rodrigues

### **Roteiro – Para os Museólogos e direção do Museu das Missões**

**Objetivo:** Verificar a aplicabilidade dos programas do Plano Museológico do Museu das Missões (2012-2015), a partir da Lei do Estatuto de Museus.

#### **Perguntas gerais sobre o Plano Museológico dirigidas a Isabela Marques Leite de Souza**

1. Qual foi o período da tua atuação como Museóloga no Museu das Missões-RS? Durante a tua atuação foi realizado a construção do Plano Museológico, qual foi o período de vigência deste Plano?
2. Durante a tua atuação o Museu das Missões estava vinculado ao IPHAN ou IBRAM, a demanda da criação do Plano Museológico partiu destas instituições?
3. Qual dinâmica foi instituída para a construção do Plano Museológico? Foi dividido por setores e depois discutido no grande grupo? Foi realizado em conjunto?
4. A construção do Plano Museológico foi construída a partir de um diagnóstico sobre a instituição?
5. Foi o primeiro Plano Museológico construído pela Instituição?
6. A construção do Plano Museológico durante a tua atuação partiu da exigência da Legislação dos museus – Lei nº11.904 – 14/01/2009 - que institui o Estatuto de Museus?
7. Tu acreditas que o prazo diferenciado, de dois anos, para realizar o Plano Museológico nos museus de esfera federal, influenciou na construção do Plano do Museu das Missões-RS?
8. As metas colocadas no Plano Museológico durante a tua atuação estavam de acordo com o Estatuto de Museus? Quais foram?
9. O Plano Museológico realizado durante a tua atuação pode ser visto como uma ferramenta de gestão para o Museu das Missões-RS?

**Agradeço a tua participação pela disponibilidade de responder as perguntas para o desenvolvimento desta pesquisa.**

**ANEXO A – Decreto de criação do Museu das Missões (RS)**

DECRETO-LEI N. 2.077 - De 8 de Março de 1940

Cria, em São Miguel, Município de Santo Ângelo, Estado do Rio Grande do Sul, o Museu das Missões.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, usando da faculdade que lhe confere o art. 180 da Constituição, decreta:

Art. 1º - Fica criado, em São Miguel, Município de Santo Ângelo, Estado do Rio Grande do Sul, o Museu das Missões, com a finalidade de reunir e conservar as obras de arte ou de valor histórico relacionadas com os Sete Povos das Missões Orientais, fundados pela Companhia de Jesus naquela região do País.

Art. 2º - O Museu das Missões será instalado na construção executada especialmente para esse fim pelo Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, reconstituindo uma das secções dos antigos alpendrados que formavam a praça do Povo de São Miguel.

Art. 3º - O projeto da organização do Museu das Missões será elaborado oportunamente pelo Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional.

Art. 4º - Revogam-se as disposições em contrario.

Rio de Janeiro, 8 de março de 1940, 119º da Independência e 52º da República.

GETULIO VARGAS

GUSTAVO CAPANEMA

**ANEXO B – PORTARIA NORMATIVA Nº 1, DE 5 DE JULHO DE 2006****Elaboração do Plano Museológico dos museus do IPHAN****INSTITUTO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E ARTÍSTICO NACIONAL  
MINISTÉRIO DA CULTURA****PORTARIA NORMATIVA Nº 1, DE 5 DE JULHO DE 2006 (DOU de 11/07/2006)**

Dispõe sobre a elaboração do Plano Museológico dos museus do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, e dá outras providências.

O Presidente do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional IPHAN, no uso de suas atribuições legais e regimentais, especialmente no disposto no inciso V do art. 21 do Anexo I do Decreto nº 5.040, de 07 de abril de 2004, e na Portaria IPHAN nº 302, de 07 de julho de 2004, e considerando a necessidade de organização da gestão dos museus do IPHAN, capaz de propiciar o estabelecimento de maior racionalidade e eficiência do fazer museal; resolve:

Art. 1º. Instituir parâmetros gerais de organização da gestão das instituições museológicas do IPHAN, compreendendo o Plano Museológico como ferramenta básica de planejamento estratégico, de sentido global e integrador, indispensável para a identificação da missão da instituição museal e para a definição, o ordenamento e a priorização dos objetivos e das ações de cada uma de suas áreas de funcionamento.

Parágrafo único. Por seu caráter político, técnico e administrativo, o Plano Museológico é instrumento fundamental para a sistematização do trabalho interno e para a atuação do museu na sociedade.

Art. 2º. O Plano Museológico trata de estabelecer a missão e os programas do museu, as suas diretrizes de funcionamento e as orientações necessárias para o desenvolvimento de projetos e atividades específicos.

Art. 3º. A elaboração do Plano Museológico baseia-se em diagnóstico completo da instituição, levando em conta os pontos fortes e frágeis, as ameaças e oportunidades, os aspectos socioculturais, políticos, técnicos, administrativos e econômicos pertinentes à atuação do museu.

Parágrafo único. O diagnóstico, de caráter participativo, é parte integrante do Plano Museológico, que deve ser apresentado de forma clara e precisa, contando na sua elaboração com a atuação direta da equipe do museu, além de colaboradores externos.

Art. 4º. Os projetos que compõem os programas do Plano Museológico têm como características:

I - A exequibilidade e a adequação às especificações dos programas distintos, inclusive o cronograma de execução.

II - A explicitação da metodologia adotada.

III - A descrição das ações planejadas.

IV - A indicação de um sistema de avaliação permanente.

Art. 5º. O Plano Museológico adotado para os museus do IPHAN é composto pelas seguintes partes:

I - Identificação da Instituição:

a) Definição operacional, com apresentação das características gerais da instituição, destacando sua trajetória e histórico de suas coleções e de seu território.

b) Identificação da missão, com apresentação da missão, do campo de atuação, da função social, das metas e objetivos da instituição.

II - Programas:

a) Programa institucional, aquele que trata do desenvolvimento e da gestão política, técnica e administrativa do museu.

b) Programa de gestão de pessoas, aquele que apresenta as ações destinadas à valorização, capacitação e bem estar do conjunto de trabalhadores do museu, independentemente do tipo de contratação, assim como aponta um diagnóstico da situação funcional existente e das necessidades de ampliação do quadro de pessoal, incluindo estagiários e servidores.

c) Programa de acervos, aquele que organiza o gerenciamento dos diferentes tipos de acervos da instituição, incluindo os de origem arquivística e bibliográfica, podendo ser dividido em diferentes subprogramas, tais como: aquisição, documentação, conservação e restauração.

d) Programa de exposições, aquele que trata de todos os espaços e processos de exposição do museu, sejam eles intra ou extramuros, de longa, média ou curta duração.

e) Programa educativo e cultural, aquele que compreende os projetos e atividades educativo-culturais desenvolvidos pelo museu, destinados a diferentes públicos e articulados com diferentes instituições.

f) Programa de pesquisa, aquele que contempla o processamento e a disseminação de informações, destacando as linhas de pesquisa institucional e de projetos voltados para estudos de público, de patrimônio cultural, de museologia, de história institucional e de outros estudos.

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

h) Programa de segurança, aquele que trata de todos os aspectos relacionados à segurança do museu, da edificação, do acervo e dos públicos interno e externo, incluindo além de sistemas, equipamentos e instalações, a definição de rotinas de segurança e estratégias de emergência.

i) Programa de financiamento e fomento, aquele que trata do planejamento de estratégias voltadas para captação, aplicação e gerenciamento dos recursos econômicos oriundos de diversas fontes.

j) Programa de difusão e divulgação, aquele que trata da divulgação e popularização dos projetos e atividades da instituição, além da disseminação, difusão e consolidação da imagem institucional nos âmbitos local, regional, nacional e internacional; podendo ser dividido em diferentes subprogramas, tais como: editorial, de intercâmbio institucional, de comunicação social, de comunicação visual e outros.

Parágrafo único. Na consolidação do Plano Museológico deve-se considerar o caráter transversal dos Programas.

Art. 6º. O Plano Museológico, por seu caráter interdisciplinar, será elaborado de forma participativa, envolvendo o conjunto dos servidores do museu e de outras áreas do IPHAN, além de especialistas e consultores externos.

Art. 7º. O Plano Museológico deverá ser avaliado permanentemente e revisado com um intervalo mínimo de 3 (três) e máximo de 5 (cinco) anos.

Art. 8º. A elaboração e revisão do Plano Museológico devem estar em consonância com as diretrizes da Política Nacional de Museus, instituída pelo Ministério da Cultura.

Art. 9º. O Departamento de Museus e Centros Culturais do IPHAN supervisionará a elaboração e a execução dos Planos Museológicos.

Art. 10. Os museus do IPHAN elaborarão ou adaptarão seus Planos Museológicos no prazo máximo de 1 (um) ano, a contar da data de publicação desta Portaria.

Art. 11. Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

LUIZ FERNANDO DE ALMEIDA

## ANEXO C – Material Educativo do Museu das Missões

Capa	Contra-capa														
	<p style="text-align: center;"><b>Museu das Missões</b></p> <p>O Museu das Missões foi projetado pelo arquiteto modernista Lúcio Costa e criado a partir do Decreto-lei N. 2.077 de 8 de março de 1940. O projeto integrou uma política do então Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (SPHAN) de criação de museus fora dos grandes centros. Hoje, o Museu das Missões está vinculado ao Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), formando o maior acervo de imaginária barroca missioneira reunido em um só lugar, graças ao trabalho do primeiro Zelador do Museu, Sr. João Hugo Machado, que coletou as imagens identificadas na região pelo arquiteto Lúcio Costa.</p> <p>Inicialmente, o Museu das Missões foi chamado de "museu abrigo", por reunir as peças sacras missioneiras que se encontravam dispersas pela região das missões do Rio Grande do Sul. Atualmente, situado no Sítio Arqueológico de São Miguel Arcanjo, no município de São Miguel das Missões-RS, o Museu atua como polo de pesquisa de diversas áreas que estão interligadas à história das missões jesuítico-guarani.</p> <table border="0"> <tr> <td>PRESIDENTE DA REPÚBLICA Dilma Vana Rousseff</td> <td>SETOR DE PESQUISA Diego Luiz Viviani</td> </tr> <tr> <td>MINISTRA DA CULTURA Ana Maria Buarque de Holanda</td> <td>FOTOGRAFIA, PESQUISA E TEXTOS Fabiano Venturotti Isabela Marques</td> </tr> <tr> <td>PRESIDENTE DO IBRAM José do Nascimento Junior</td> <td>PROJETO GRÁFICO Isabela Marques</td> </tr> <tr> <td>DIRETORIA DO MUSEU DAS MISSÕES Ariston José Correa Filho</td> <td>REVISÃO Fabiano Venturotti Diego Luiz Viviani</td> </tr> <tr> <td>CHEFIA DE SERVIÇOS Isabela Marques Leite de Souza</td> <td>AGRADECIMENTOS Museu da República IPHAN-Missões</td> </tr> <tr> <td>SETOR EDUCATIVO Fabiano Venturotti</td> <td></td> </tr> <tr> <td>SETOR DE DOCUMENTAÇÃO MUSEOLÓGICA Maira Raquel Furtado Durans</td> <td></td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">  </p>	PRESIDENTE DA REPÚBLICA Dilma Vana Rousseff	SETOR DE PESQUISA Diego Luiz Viviani	MINISTRA DA CULTURA Ana Maria Buarque de Holanda	FOTOGRAFIA, PESQUISA E TEXTOS Fabiano Venturotti Isabela Marques	PRESIDENTE DO IBRAM José do Nascimento Junior	PROJETO GRÁFICO Isabela Marques	DIRETORIA DO MUSEU DAS MISSÕES Ariston José Correa Filho	REVISÃO Fabiano Venturotti Diego Luiz Viviani	CHEFIA DE SERVIÇOS Isabela Marques Leite de Souza	AGRADECIMENTOS Museu da República IPHAN-Missões	SETOR EDUCATIVO Fabiano Venturotti		SETOR DE DOCUMENTAÇÃO MUSEOLÓGICA Maira Raquel Furtado Durans	
PRESIDENTE DA REPÚBLICA Dilma Vana Rousseff	SETOR DE PESQUISA Diego Luiz Viviani														
MINISTRA DA CULTURA Ana Maria Buarque de Holanda	FOTOGRAFIA, PESQUISA E TEXTOS Fabiano Venturotti Isabela Marques														
PRESIDENTE DO IBRAM José do Nascimento Junior	PROJETO GRÁFICO Isabela Marques														
DIRETORIA DO MUSEU DAS MISSÕES Ariston José Correa Filho	REVISÃO Fabiano Venturotti Diego Luiz Viviani														
CHEFIA DE SERVIÇOS Isabela Marques Leite de Souza	AGRADECIMENTOS Museu da República IPHAN-Missões														
SETOR EDUCATIVO Fabiano Venturotti															
SETOR DE DOCUMENTAÇÃO MUSEOLÓGICA Maira Raquel Furtado Durans															
<p style="text-align: center;"><b>Instruções</b></p> <p style="text-align: center;">  </p> <p style="text-align: center;"><b>JOGO DA MEMÓRIA</b></p> <p><b>Componentes:</b> 32 cartas compostas de 16 imagens duplicadas e mais 1 cartela explicativa. <b>Idade:</b> A partir de 7 anos.</p> <p><i>Este é um jogo fácil e gostoso de jogar. Ele vai estimular sua memória e você, ao mesmo tempo em que se diverte, estará aprendendo sobre a história do Museu das Missões e alguns de seus personagens.</i></p> <p><i>Comece colocando todas as cartelas viradas para baixo, arrumadas em colunas. O primeiro jogador deverá escolher duas delas, virando-as para cima para que todos as vejam. Se estas duas cartas forem iguais, ele deverá retirá-las da mesa, guardando-as consigo, e terá direito a jogar de novo. Se for um sortudo e continuar virando cartas iguais, o jogador poderá continuar jogando sem parar. Quando virar duas cartas diferentes, deverá mostrá-las a todos e tomar a virá-las para baixo. Em seguida, será a vez do próximo jogador.</i></p> <p><i>O jogo termina quando não houver mais cartelas sobre a mesa e o vencedor será aquele que tiver conseguido o maior número de pares.</i></p> <p>MUSEUS DAS MISSOES Rua São Luiz, S/N São Miguel das Missões - RS Cep 96865-000 museu.missoes@museus.gov.br Tel.: (55) 3381-1291</p>															

## ANEXO D – Folder do Museu das Missões

### Capa



Foto: Montecarm/ Fernando Mehlert



#### O Museu das Missões

Em 1937, Lúcio Costa visitou a região das antigas Reduções Jesuíticas dos Guaraní a pedido de Rodrigo Melo Franco de Andrade, diretor do recém-criado Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional. Em seu relatório de viagem, o arquiteto modernista desenvolveu propostas para a preservação das ruínas, dos fragmentos arquitetônicos e das esculturas missioneiras que estavam dispersas em casas, igrejas e capelas comunitárias.



Criado em 1940, o Museu das Missões foi concebido numa perspectiva integradora de toda a região, tendo como sede o pavilhão projetado por Lúcio Costa, localizado num dos extremos da praça da Redução. Esse pavilhão, elemento-chave na concepção do Museu, é um canal de poética da transparência; ele demarca o território, favorece a percepção das escalas espaciais e integra o de dentro e o de fora, a natureza e a cultura, as ruínas da igreja de São Miguel Arcanjo, os fragmentos arquitetônicos e as esculturas.



#### O acervo

No Museu das Missões encontra-se uma das mais importantes coleções públicas de esculturas sacras missioneiras, além de fragmentos arquitetônicos, sítios das antigas Reduções e outros objetos. Nem todos os objetos expostos são provenientes da igreja de São Miguel Arcanjo, a maioria deles foi coletada na região por João Hugo Machado, primeiro zelador do Museu.

As esculturas de santos, símbolos da religiosidade ocidental, ganharam no Museu diferentes significados: foram objetos de culto e hoje fazem parte do patrimônio cultural brasileiro. São, na verdade, documentos de uma determinada época.



#### O Museu hoje

O Museu das Missões tem como missão investigar e documentar a experiência histórica missioneira; preservar o patrimônio cultural e natural relacionado às Reduções Jesuíticas dos Guaraní e divulgar o conhecimento produzido sobre as Missões, por meio de programas educativos e culturais.

Em sua concepção atual o Museu das Missões ultrapassa os limites do sítio histórico tombado e integra-se à região dos Sete Povos das Missões, afirmando-se como um museu processo, como um museu de território, composto de múltiplos "núcleos".

##### Núcleo 1 "Casa do Zelador"

Módulo expositivo: História Missionária

##### Núcleo 2 "Pavilhão Lúcio Costa"

Módulos expositivos: Costellano, Ruínas, Diferença e Mediação



#### GUARDAR

Guardar uma coisa não é escondê-la ou trancá-la. Em um cofre não se guarda coisa alguma. Em cofre perde-se a coisa à vista.

Guardar uma coisa é olhá-la, fitá-la, mirá-la por admirá-la, isto é, iluminá-la ou ser por ela iluminado.

Guardar uma coisa é vigiá-la, isto é, fazer vigília por ela, isto é, velar por ela, isto é, estar acordado por ela, isto é, estar por ela ou ser por ela.

Por isso melhor se guarda o vó de um pássaro Do que um pássaro sem vóos.

Por isso se escreve, por isso se diz, por isso se publica, por isso se declara e declama um poema: Para guardá-lo:

Para que ele, por sua vez, guarde o que guarda:

Guarde o que quer que guarda um poema:

Por isso o lance do poema:

Por guardar-se o que se quer guardar.

Antônio Cicero



SAIBA MAIS SOBRE A HISTÓRIA MISSIONEIRA  
Acesse o Material Educativo em: [goo.gl/SolCcy](http://goo.gl/SolCcy)

Museu das Missões  
Sítio Arqueológico de São Miguel Arcanjo  
São Miguel das Missões  
CEP 98865-000 - RS  
Telef.: (51) 3381 1291 | Técnicos: (51) 3381 1056  
Página no Facebook: Museu das Missões  
Blog: [www.museudasmissoes.blogspot.com](http://www.museudasmissoes.blogspot.com)  
Institucional: [museu.missoes@museus.gov.br](mailto:museu.missoes@museus.gov.br)  
Setor Educativo: [missoes.uac@museus.gov.br](mailto:missoes.uac@museus.gov.br)  
Setor de Documentação Museológica: [missoes.spdm@museus.gov.br](mailto:missoes.spdm@museus.gov.br)



MUSEU DAS MISSÕES

