Universidade de São Paulo
Programa de Pós-Graduação Interunidades em Museologia

Renata Cittadin

**Análise e Perspectivas sobre a Gestão Compartilhada em museus:
um olhar a partir do Museu Nacional do Mar – Embarcações Brasileiras**

São Paulo

2018

RENATA CITTADIN

**Análise e Perspectivas sobre a Gestão Compartilhada em museus:
um olhar a partir do Museu Nacional do Mar – Embarcações Brasileiras**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação
Interunidades em Museologia da Universidade de São Paulo.

Área de Concentração: Museologia

Linha de Pesquisa: Teoria e método da gestão patrimonial e
dos processos museológicos.

Orientador: Prof. Dr. Camilo de Mello Vasconcellos

Versão Revisada

São Paulo

2018

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que a fonte seja citada.

E-mail: renatacittadin@gmail.com

CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
Serviço de Biblioteca e Documentação
Museu de Arqueologia e Etnologia da Universidade de São Paulo

C581	Cittadin, Renata. Análise e perspectivas sobre a gestão compartilhada em museus : um olhar a partir do Museu Nacional do Mar / Renata Cittadin ; orientador Camilo de Mello Vasconcellos. – São Paulo, 2018. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, Museu de Arqueologia e Etnologia, Programa de Pós-Graduação Interunidades em Museologia, 2018. 1. Museologia. 2. Museus. 3. Gestão museológica. 4. Gestão compartilhada. I. Vasconcellos, Camilo de Mello. II. Universidade de São Paulo. Museu de Arqueologia e Etnologia. Programa de Pós-Graduação Interunidades em Museologia. III. Título.

Nome: CITTADIN, Renata.

Título: Análise e Perspectivas sobre a Gestão Compartilhada em museus: um olhar a partir do Museu Nacional do Mar – Embarcações Brasileiras

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Interunidades em Museologia para obtenção do título de Mestre em Museologia.

Aprovado em: São Paulo (SP), 28 de setembro de 2018.

Banca Examinadora

Prof. Dr.: Camilo de Mello Vasconcellos

Instituição: Museu de Arqueologia e Etnologia da Universidade de São Paulo

Prof^a. Dra.: Camila Azevedo de Moraes Wickers

Instituição: Universidade Federal de Goiás

Prof. Dr.: Maurício Candido da Silva

Instituição: Museu de Anatomia Veterinária da Universidade de São Paulo

Dedico a Rejane, Celso e Raquel.
As pessoas com quem aprendi sobre as coisas realmente importantes da vida
Todo o amor que tenho, ganhei de vocês.

AGRADECIMENTOS

A Museologia tem me dado muito. Sou grata por tudo e por tanto!

Além de colaborar na edificação de um estilo de vida pautado na conduta humanista que sempre cultivei e aprendi, que é tentar transformar o mundo em um lugar melhor, ela me presenteou com a possibilidade de conhecer parte dos meus bons amigos, MEUS BONS AMIGOS!

Com a Museologia e os caminhos pelos quais ela me conduziu, também aprendi que nem todos os espaços e terrenos são férteis para boas sementeiras, mas ainda assim, é importante sorrir quando o mundo nos diz não, é preciso ser valente!

Ser trabalhador de museu que tenta constituir a “Museologia sonhada” em um país continental, diverso e desigual é experimentar e adaptar métodos dia-a-dia. Ocupar os museus com a Museologia é um exercício de valentia, de resistência!

O caminho se faz ao caminhar, então quero agradecer aos que constroem esse caminho comigo, que deixam a vida leve e me fortalecem. Meus amigos Eráclito Pereira, Caroline Martello, Denize Gonzaga, Lizandra Felisbino, Marco Antônio Figueiredo Ballester Junior, Mirella Honoratto, Paulo Lima, Viviane Wermelinger.

Em especial, agradeço a Ricardo Alberton Fernandes e Maurício Rafael, amigos/irmãos/filhos/pais que a vida me deu, que a vida nos deu um ao outro.

Meus mestres Patrícia Mazon, Elizabete Neves Pires, Andrea Marques Dal Grande, Fernando Romero e Angela Paiva, quanto me honra e me enche os olhos de lágrimas saber que pude aprender com vocês sobre a Museologia, sobre a vida e sobre viver. E que viver não se trata de apenas existir!

Agradeço a parceria e o apoio dos colegas do PPGMus, os PPGMusos, em especial Sofia, Leila, Thamara, Milena, Flávia e Marjori. Também aos colegas do Bonde da Cristina Bruno.

Agradeço aos amigos de São Paulo. Que cidade contraditória e maravilhosa. Como canta Caetano, alguma coisa acontece no meu coração [...] Porque és o avesso do avesso do avesso do avesso! Obrigada à todas as BELÍSSIMAS.

No percurso da pesquisa assumi a Coordenação do Museu Nacional de Imigração e Colonização, agradeço a acolhida da equipe a qual faço parte, dos colegas dos museus e da cidade de Joinville, os irmãos Gerson e Elaine Machado.

Quero registrar que nessa caminhada tive encontros e despedidas, então registro a despedida do meu Vô Agenor que partiu quando do depósito da dissertação. E da chegada do meu sobrinho Otávio. Espero que consigamos construir um mundo melhor do que este em que ele chegou.

Quero especialmente expressar a gratidão ao professor Camilo de Mello Vasconcellos. A sua sensibilidade me fez escrever esse texto. Obrigada Professor Camilo, sem a sua atenção não teria conseguido.

FORA TEMER!¹
ELE NÃO!²
NÃO AO DESMONTE DOS MUSEUS!³

¹ BRASILEIRO, Povo. Foi Golpe! In: Golpe de 2016.

² Movimento iniciado na campanha eleitoral de 2018 contra o candidato fascista.

³ Movimento dos trabalhadores e trabalhadoras de museus contra a extinção do Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM) iniciado após o incêndio que destruiu o Museu Nacional.

Resumo

CITTADIN, Renata. **Análise e Perspectivas sobre a Gestão Compartilhada em museus: um olhar a partir do Museu Nacional do Mar – Embarcações Brasileiras.** Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-graduação Interunidades em Museologia, Universidade de São Paulo. São Paulo/SP, 2018.

A presente pesquisa apresentada no âmbito do Programa de Pós-Graduação Interunidades em Museologia da Universidade de São Paulo (PPGMus/USP) trata de um estudo sobre a gestão de modalidade compartilhada em instituições museológicas. O *locus* para o desenvolvimento da observação da pesquisa é o Museu Nacional do Mar – Núcleo de Embarcações Brasileiras (MNM-EB), sediado na cidade de São Francisco do Sul, litoral norte do estado de Santa Catarina.

A motivação que levou o museu a ser o estudo de caso, laboratório para o desenvolvimento desta pesquisa, se deve ao fato de que ele se caracteriza como a primeira experiência de aplicação do modelo de gestão compartilhada de uma instituição museológica vinculada à estrutura da administração pública estadual do governo do estado de Santa Catarina, sendo que, sua operação apresenta uma configuração que merece ser estudada sob a ótica museológica.

O estudo da gestão de modalidade compartilhada, objeto desta pesquisa, permite a análise da operacionalização desse modelo sob a ótica da Museologia, consequentemente ampliando o repertório sobre as discussões e produções sobre a Gestão Museológica e identificando possibilidades de aprimoramento e permanências nas condutas para a adoção desse modelo aos fenômenos museológicos.

Palavras-Chave: Museologia. Museus. Gestão Museológica. Gestão Compartilhada.

Abstract

CITTADIN, Renata. **Analysis and outlook of the shared management in museums: an inspection from the stand point of the Sea National Museum - Brazilian Vessels.** Masters dissertation for the inter-unit Post Graduation Program in Museology, University of São Paulo. São Paulo/SP, 2018.

The present research, presented in the scope of the inter-unit Post Graduation Program in Museology, University of São Paulo (PPGMus/USP), studies the shared management in museological institutions.

The observation site for the research process is the National Sea Museum - Brazilian Vessel Center (MNM-EB), located in South San Francisco, a city in the northern coast of the Santa Catarina State.

The motivation for having chosen this particular museum as a case study, a laboratory for the development of this research, is that this is the first shared management experience of a museological institution linked to the state public administration structure in the Santa Catarina State government. Also, this museum's operation configuration is worthy of study, under the museological point of view.

The shared management study, object of the present research, allows the analysis of the model operationalization under the Museology point of view, consequently broadening the repertoire about the discussions and productions about the museological management, and identifying improvement possibilities, as well as potential changes in the conducts for the adoption of this model to the museological phenomena.

Keywords: Museology, Museums, Museological Management, Shared Management.

Sumário

Introdução.....	10
Capítulo 1 Museu Nacional do Mar: fenômeno para o estudo da Gestão Museológica.....	20
1.1 Museu Nacional do Mar: texto e contexto museológico.....	21
1.2 Museu Nacional do Mar: a operacionalização do modelo de gestão	41
Capítulo 2 Gestão de Museus: um sistema museológico.....	56
2.1 Museus e Museologia: o percurso da Gestão Museológica.....	57
2.2 Gestão Museológica: premissas operatórias	74
Capítulo 3 Gestão Museológica: caminhos para valorização patrimonial ..	90
3.1 Análise museológica da gestão	91
3.2 Por uma Gestão Museológica do Museu Nacional do Mar	110
Considerações Finais	118
Referências	122
Apêndices	127
Anexos	137

Introdução

Essa pesquisa é fruto de uma inquietação profissional que se transformou no desafio pessoal de me dedicar ao estudo da gestão de museus a partir da Museologia. As motivações que conduziram ao desenvolvimento desse estudo se constituíram a partir do meu caminho percorrido na Museologia.

Minha inserção na Museologia iniciou-se em 2006, quando ingressei como aluna regular no Curso de Bacharelado em Museologia do Centro Universitário Barriga Verde (UNIBAVE), localizado na cidade de Orleans, Sul do Estado de Santa Catarina. O curso de Museologia em Santa Catarina – criado em 2004 – nasceu no bojo do período de reabilitação do campo museológico brasileiro projetado pela Política Nacional de Museus (PNM) de 2003⁴, alicerçada no eixo da ampliação da formação em Museologia no Brasil.

Os anos seguintes se caracterizaram por uma forte articulação dos trabalhadores de museus em todo o país. Do mesmo modo, no campo da formação, tanto docentes quanto discentes do curso estavam mobilizados a participar dos debates que envolviam a organização de políticas públicas para a área de museus e a consolidação institucional do campo museológico no Brasil.

Estar inserida nessa conjuntura oportunizou relações que me despertaram interesse pelos processos de gestão a partir da Museologia. Nas disciplinas cursadas durante a graduação, meus estudos se voltaram para a análise de experiências de gestão ou mesmo para proposições de estudos museológicos na área de planejamento, já que o fim da graduação culminou com a publicação da Lei 11.904/2009, que institui o Estatuto de Museus no Brasil.

Ainda durante a graduação, tive a oportunidade de participar de outras linhas de ação museológica, como projetos de documentação, planejamento e montagem de exposições museológicas. Mas, pontuo como ação essencial no desenho do meu caminho na Museologia, a experiência profissional no setor de Planejamento

⁴ Política Nacional de Museus: Memória e Cidadania, Ministério da Cultura 2003. Disponível em: http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2010/02/politica_nacional_museus_2.pdf.

Urbano de Urussanga, uma cidade com seu núcleo urbano reconhecido como patrimônio histórico por meio de tombamento estadual e com alguns conjuntos rurais tombados pelo IPHAN, quando da sua adesão ao Plano de Aceleração do Crescimento – Cidades Históricas (PACCH). A participação nesse projeto no âmbito do planejamento do patrimônio edificado me fez perceber as contribuições possibilitadas pela Museologia aos processos de gestão do patrimônio.

A graduação em Museologia foi concluída no final do ano de 2009, e meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) para a obtenção de grau, intitulado “A Ação dos Museus nas Cidades Históricas”, procurou discutir a função social dos museus nos processos de preservação das referências culturais em uma cidade histórica, a partir do estudo de caso sobre a cidade de Urussanga/SC e o Museu Histórico Monsenhor Agenor Neves Marques, instituição museológica sediada na cidade.

Passados dois anos, fui convidada para trabalhar na Fundação Catarinense de Cultura (FCC), no período de reformulação do Sistema Estadual de Museus (SEM/SC), vinculado à Diretoria de Preservação do Patrimônio Cultural (DPPC) situada em Florianópolis, capital do Estado de Santa Catarina.

A saber, a FCC é a autarquia pública do governo do estado de Santa Catarina, vinculada à Secretaria de Estado de Cultura, Esporte e Turismo que atua no gerenciamento e na execução das políticas públicas para o campo cultural no estado. Também é de sua incumbência (SANTA CATARINA, 2007) a administração dos teatros, bibliotecas e museus estaduais, sendo eles: Museu Histórico de Santa Catarina (Florianópolis), o Museu de Arte de Santa Catarina (Florianópolis), Museu da Imagem e do Som (Florianópolis), Teatro Álvaro de Carvalho (Florianópolis), Museu Etnográfico Casa dos Açores (Biguaçu), Casa de Campo do Governador Hercílio Luz (Rancho Queimado), Museu do Mar – Embarcações Brasileiras (São Francisco do Sul), Biblioteca Pública de Santa Catarina (Florianópolis), Centro Integrado de Cultura (Florianópolis), Teatro Ademir Rosa (Florianópolis), Oficinas de Arte (Florianópolis), Espaço Cultural Lindolf Bell (Florianópolis), a Casa da Alfândega Galeria do Artesanato Catarinense (Florianópolis) e Escola de Arte (Florianópolis).

Já o SEM/SC se constitui como uma rede organizada que reúne e articula as 295⁵ instituições museológicas no estado e visa, principalmente, à coordenação, à articulação, à mediação, à qualificação, ao fortalecimento e à cooperação entre os museus.

Avalio que a experiência que adquiri nesse setor da FCC foi muito importante, pois ampliou meu repertório de atuação e conhecimento sobre as especificidades do campo museológico no Estado de Santa Catarina.

Nesse momento identifico relevante volume de produções técnicas, como o planejamento e coordenação de projetos específicos para o mapeamento do campo museológico catarinense; a elaboração de pareceres e relatórios de assessoria resultantes de visitas técnicas para criação, fusão e qualificação de museus; a produção de conteúdo para publicações institucionais do SEM/SC; a organização de manuais destinados aos trabalhadores de museus em SC; e construção de uma metodologia colaborativa e participativa para a elaboração de um plano setorial de museus junto à comunidade museológica catarinense; debates sobre metodologias de gestão de processos de tombamento e reconhecimento do patrimônio material, enfim a dedicação e participação aos programas de preservação da DPPC.

Além da atuação direta no ambiente central das políticas para museus em SC, foi fundamental para meu amadurecimento profissional a atuação nos museus mantidos pela FCC, a vivência e as trocas entre os colegas das demais áreas do patrimônio material geridas pela Diretoria de Preservação do Patrimônio Cultural (DPPC).

Nesse ambiente institucional especializado no planejamento e na execução de políticas públicas de preservação de patrimônio, também consegui perceber a colaboração e as ressonâncias positivas da prática museológica nas operações da administração do patrimônio.

⁵ Dados do Cadastro Catarinense de Museus publicado pelo SEM/SC/FCC.

A partir de meados de 2015 identifiquei a necessidade de refletir no âmbito da academia e sob o olhar da Museologia as atividades profissionais que vinha desenvolvendo até então. Iniciei o exercício de inflexão, avaliando a fim de selecionar as principais questões que me desafiavam na Museologia e que acreditava demandar meu maior aprofundamento teórico enquanto Museóloga.

Depois de analisar o meu caminho profissional e as produções técnicas, pontuei alguns temas que poderiam demandar minha dedicação acadêmica (como a coordenação técnica do Cadastro Catarinense de Museus) e por fim elegi o modo de gestão desenvolvido no Museu Nacional do Mar – Núcleo de Embarcações Brasileiras (MNM-EB), instituição museológica pública estadual, localizada em São Francisco do Sul/SC. O modelo de gestão do MNM-EB é caracterizado pelo compartilhamento de responsabilidades e que apresenta tensões institucionais entre seus agentes na sua operacionalidade.

Essa visita à minha trajetória e a definição do meu objeto de dedicação ao estudo apresentou a característica de que, toda orientação metodológica que almejava ou praticava nos processos de gestão do patrimônio e/ou de políticas públicas, estavam diretamente ligadas às influências conceituais advindas da graduação em Museologia referenciada na figura de Waldisa Rússio por meio da Professora Elizabete Neves Pires – a Betinha⁶.

Léa Blezer Araújo (2017) apresentou um estudo sobre as tramas que formam a existência de uma Museologia Paulista identificando que as suas reflexões contribuíram efetivamente na própria construção da Museologia enquanto disciplina. Essa colaboração se deu por meio do protagonismo da atuação de Waldisa Rússio na interlocução com autores do leste europeu que iniciaram o debate para o estabelecimento dos preceitos teóricos da Museologia na década de 80.

⁶ Professora Elizabete Neves Pires (Historiadora, Especialista em Museologia), profissional precursora da Museologia no estado de Santa Catarina. Atuou com Angela Paiva (Museóloga), Fernando Romero (Cientista Social) e Graça Prudêncio (Historiadora) na criação do primeiro curso de Graduação em Museologia em Santa Catarina.

Uma das colaborações de Waldisa Rússio, cara à Museologia, é a definição do Fato Museal ou o Fato Museológico como o objeto de estudo da Museologia:

O fato museológico é a relação profunda entre o homem -sujeito conhecedor-, e o objeto, parte da realidade sobre a qual o homem igualmente atua e pode agir. Essa relação comporta vários níveis de consciência, e o homem pode apreender o objeto por intermédio de seus sentidos: visão, audição, tato, etc. Essa relação supõe, em primeiro lugar e etimologicamente falando, que o homem “admira o objeto. (...) O homem deve igualmente ser considerado em si mesmo (filosoficamente, eticamente); sobre o aspecto da teoria do conhecimento psicológico etc. É necessário estudá-lo igualmente em suas relações com outros grupos humanos e sociais (em nível psicológico, sociológico, político, histórico, etc.) O objeto “em si” exige uma identificação, uma classificação dentro de um sistema, uma integração dentro de uma espécie, gênero ou família; ele supõe uma conservação, o conhecimento da sua composição (química, física, etc.), as condições climáticas aptas para prolongar sua “existência”. Ele é testemunho do homem e depende de diferentes disciplinas científicas para ser corretamente identificado, estudado e comunicado. Essa relação profunda entre homem e objeto (objeto, ideia, criação), que constitui o fato “museal” ou fato museológico, se estabelece no recinto institucionalizado do museu. (RÚSSIO, in: BRUNO, 2010; 123-124.)

A produção de Waldisa Rússio influenciou (e influencia até hoje) gerações de museólogos no Brasil, como Marcelo Araújo, Heloisa Barbuy e Cristina Bruno. Esta última contribuiu com a delimitação do conceito de Cadeia Operatória Museológica, dividida entre procedimentos correspondentes à salvaguarda e à comunicação, sendo que tais procedimentos devem sempre ser amparados por ações de planejamento e avaliação (BRUNO, 2006; p. 15 apud ARAÚJO, 2017; p. 37).

Assim, o Programa de Pós-Graduação Interunidades em Museologia da Universidade de São Paulo (PPGMus/USP), criado em 2012 descendente dessa linha teórica da Museologia Paulista, foi o local que acolheu a proposta de pensar o método de gestão operado no Museu Nacional do Mar – Núcleo de Embarcações Brasileiras (MNM-EB), já que a intenção é estruturar uma análise de gestão fundamentalmente museológica.

A gestão do MNM-EB se constitui como a primeira experiência de gestão compartilhada na área de museus no Estado de Santa Catarina, desde seu projeto de implantação e criação na década de 1990⁷. E é nessa mesma década que se identifica, na bibliografia museológica, a adoção desses modelos baseados na divisão das responsabilidades públicas na gestão dos museus. Segundo Moore (1998, p.10), a década de 90 também é marcada pela emergência do estudo e da análise da gestão de museus. Ele destaca que, em 1994, quando da publicação do primeiro volume *La Gestión Del Museo*⁸, a gestão era o aspecto da museografia que mais se destacava.

A gestão aplicada ao campo da Museologia é reconhecida como Gestão Museológica. Pode-se interpretar o desempenho desse tipo de gestão como o conjunto de articulações entre fatores conjunturais externos e internos à instituição e procedimentos referentes à cadeia operatória museológica inerente à especificidade e ao perfil do museu a ser gerenciado. Corresponde, por sua vez, à instância da Museologia, comprometida com as fases de planejamento e avaliação dos procedimentos de salvaguarda e comunicação.

Com relação aos museus, a sua história é marcada por diferentes entendimentos sobre o seu conceito e a sua função. Nesta pesquisa, o entendimento de museu é convencionado como uma instituição — sob a ótica de Rússio (1987, p.170), quando a autora define instituição atrelada ao sentido de querido e reconhecido pela sociedade e não apenas uma condição jurídica formal — pública a serviço da sociedade, que tem por missão a preservação da trajetória do homem.

Entender os museus sob a perspectiva de “fenômeno museológico” é perceber suas funções para além do local de guarda das coleções, do colecionismo, mas, compreendê-los como o cenário onde se estabelece o fato

⁷ Criação oficial por meio do Decreto Estadual 615/1991.

⁸ A Gestão do Museu (tradução nossa).

museal, pois o “ Museu não coleta as coisas. Museu coleta a poesia que está nas coisas. ” (CURY, 1999, p.52).

Compreender o museu como fenômeno é aceitar a amplitude de sua forma e das suas funções cujas ações não estão mais diretamente ligadas ao tratamento dos objetos e sim ao desenvolvimento de ações de interpretação e mediação de uma consciência patrimonial baseada na reflexão dos contextos presentes.

Desse modo, os museus devem estar comprometidos com a gestão democrática e participativa, devem ser também unidades de investigação e interpretação, mapeamento, documentação, educação e exposição dos testemunhos do homem e da natureza, com os objetivos de propiciar a percepção crítica acerca da realidade. Como recomenda Desvallées (apud CARREÑO, 2004, p. 55), “o museu deve ser o espelho da sociedade em toda a sua complexidade”.

O desenvolvimento do museu enquanto fenômeno museológico está estreitamente ligado ao desempenho da Museologia, pois:

Para a Museologia, o que interessa é a implementação de uma cadeia operatória de ações que permita o gerenciamento da informação, a manutenção dos acervos, as múltiplas ressignificações inseridas nos discursos expográfico e a apropriação patrimonial pelos distintos segmentos da sociedade (BRUNO, 2008, p. 146).

Nesse sentido, o papel da Gestão Museológica é conduzir os fenômenos museológicos ao cumprimento de sua missão a partir das suas funções sociais. Pode-se estabelecer que o objetivo da Gestão Museológica é articular a sistematização das atividades inerentes à cadeia operatória museológica, perpassando por todas as operações e dando sustentação para que elas sejam realizadas.

Frente ao exposto, identifica-se que a presente pesquisa foi motivada pelo exercício profissional e encontrou na academia um meio para sua reflexão. Esse percurso que conduziu o caminho para a delimitação da pesquisa é característico do trabalho museal, marcado pelo trânsito entre a teoria e a prática, como apresenta a autora Manuelina Duarte Candido:

Essa interrelação [entre teoria e prática] é apresentada nos modelos estruturais da Museologia de Sofka (1980, apud Hernández-Hernández, 2006, p.142), como Museologia Geral, “ciência geral aplicável a todo tipo de museu”, e Museologia Aplicada, subordinada a esta. A Museologia Especial, que se relaciona aqui sempre a textos – tipologias- e contextos museológicos, é aquela que “aprofunda e modifica a Museologia Geral”. E, especificamente no que diz respeito à gestão de museus, com base no mesmo modelo, defende-se a ideia de que ela facilite e necessite do trânsito entre a Museologia Geral e a Aplicada, estando profundamente vinculada às conexões entre teoria e prática. (CÂNDIDO, 2013; p.57).

Para o desenvolvimento do estudo da gestão compartilhada em museus adotando o MNM-EB como laboratório de observação para análise, entende-se como importante ampliar a percepção da autora estendendo a relação também para a Museologia Especial, já que está diretamente relacionada à especialidade dos fenômenos museológicos e na percepção das metodologias das diversas disciplinas operadas no trabalho em museus. Assim, estudar esse modelo de gestão a partir do exercício em um contexto museológico específico irá produzir ressonâncias também na teoria e na prática museológica.

Nas últimas décadas os museus têm organizado a sua dinâmica institucional de acordo com diferentes modelos de gestão. Por um lado, são relevantes os museus que têm o seu eixo gerador ancorado na existência de acervos dos mais variados campos patrimoniais e, por outro, emergem os processos inovadores no que se refere à valorização dos territórios e paisagens culturais.

Essa diversidade de caminhos de gestão indica a necessidade de estudos que articulem os princípios teóricos e as experimentações metodológicas da Museologia com os conceitos e as práticas relativos ao planejamento, à qualidade dos serviços e à sustentabilidade das ações museais, como propósito de colaborar com o delineamento da função social dos museus.

Para desenvolver tal tema se faz necessário delimitar pontos que sustentam a proposta de estudo. Início demarcando a problemática central que trata da análise da operacionalização do modelo de gestão compartilhada aplicado aos fenômenos

museológicos e a sua contribuição na ativação e desempenho da cadeia operatória museológica para a valorização do patrimônio cultural.

O objetivo dessa pesquisa está diretamente ligado a necessidade de estudo dos contextos museológicos para o aperfeiçoamento da Museologia Aplicada. Assim, o objeto dessa pesquisa, é analisar sob os fundamentos da Museologia e da gestão museológica a prática da gestão compartilhada realizada no Museu Nacional do Mar – Embarcações Brasileiras.

A metodologia adotada para o desenvolvimento da pesquisa se deu por meio de revisão bibliográfica, pesquisa documental, identificação de processos de gestão análogos no que se refere ao compartilhamento da gestão, e realização de entrevistas, quando julgadas necessárias. A leitura e a revisão da bibliografia especializada se pautaram na Museologia e nos estudos de museus, e tiveram o intuito de identificar — nas rupturas e continuidades da história dos museus, desde os gabinetes de curiosidades ao museu público e os modelos museológicos recentes — a constituição da gestão no campo da Museologia. Além disso, fez-se necessário procurar entender o trânsito da Gestão Museológica entre a Museologia geral, especial e aplicada. Esse referencial formará o contexto analítico dos produtos museológicos necessários para o estudo de caso.

A estrutura da dissertação está organizada em três capítulos. O primeiro – Museu Nacional do Mar: fenômeno para o estudo da Gestão Museológica – constitui-se na apresentação e contextualização do *locus* de observação da pesquisa. Aqui consta a descrição detalhada da constituição espacial, institucional e o perfil das suas atividades museológicas. Também nesse capítulo, será exposto o modelo da gestão, levando em conta questões históricas, sociais e culturais da conjuntura de criação do museu. Importante registrar que todas essas descrições estão localizadas no recorte histórico de 1990 a 2017. Essa definição temporal tenta dar conta do processo de criação do museu na década de 90 até o período de desenvolvimento da pesquisa.

O segundo capítulo – Gestão de Museus: exercício de um sistema museológico – é dedicado à apresentação da constituição teórica do objeto de estudo. Partindo dos pressupostos teóricos que consolidam os princípios científicos

da gestão no campo disciplinar da Museologia. Esse capítulo irá apresentar as perspectivas da gestão de museus sob a ótica da Museologia, identificando quais os elementos constitutivos e os modos de operacionalização. Aprofundando a apresentação do modelo de Gestão Compartilhada com foco na divisão de responsabilidades no âmbito das Associações de Amigos de Museus.

O terceiro e último capítulo – Gestão Museológica: caminhos para valorização patrimonial – é dedicado ao cruzamento das questões apontadas no primeiro e segundo capítulos apresentando as considerações e análise da gestão compartilhada e seu impacto sobre o desempenho da sua função patrimonial e social do MNM-EB. No mesmo capítulo, são apresentadas considerações no que se refere à sugestão de adaptações ou revisões para esse modelo.

Também compõe a estrutura textual as considerações finais e após seu encerramento, os apêndices e anexos que constituem parte importante da dissertação, pois apresentam a organização das fontes documentais pesquisadas utilizadas para o estudo.

Assim, Análise e Perspectivas sobre a Gestão Compartilhada em museus: um olhar a partir do Museu Nacional do Mar – Embarcações Brasileiras é um estudo de caso que parte da análise de um modelo de gestão operado em um fenômeno museológico que procura apurar a inserção e o desenvolvimento da Museologia no âmbito desse modelo.

Capítulo 1

Museu Nacional do Mar: fenômeno para o estudo da Gestão Museológica

Temos que colocar um primeiro dado também da realidade, do momento que a gente está vivendo dentro da ciência museológica ou da prática museológica. Há, na realidade, uma Museologia existente, real, que está aí fora, e há uma Museologia postulada, sonhada, desejada”. (RÚSSIO, 1984, p. 65)

Esse capítulo tem o propósito de apresentar o *locus* de observação da pesquisa, o fenômeno museológico que será laboratório de análise para o estudo da gestão compartilhada no âmbito da Museologia.

Para esse estudo se faz necessário compreender e delimitar o texto e o contexto museológicos desse fenômeno. Então, no primeiro momento será apresentado o processo de constituição do MNM-EB.

O segundo momento irá apresentar a sua estrutura funcional, levantar as questões referentes à gestão desenvolvida no museu, identificando as continuidades e rupturas dos processos museológicos e seu impacto na valorização do patrimônio museológico sob a guarda do museu.

Para a constituição desse Capítulo o estudo se pautou na pesquisa em fundos documentais da Fundação Catarinense de Cultura e Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN). A partir da mobilização dessas fontes foi possível entender como se estabelece a gestão compartilhada no museu.

1.1 Museu Nacional do Mar: texto e contexto museológico

Existem no Brasil fenômenos museológicos nominados como museu do mar e que têm o seu fato museológico derivados desta temática. Em uma busca encontramos o Museu do Mar no litoral paulista na cidade de Santos, São Paulo, instituição privada com atividades preservacionistas de perfil biológico que atua na conservação de espécimes de animais do *habitat* marinho⁹. Museu do Mar da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)¹⁰ vinculado ao Núcleo Interdisciplinar UFRJ-Mar - grupo que promove e articula os pesquisadores e professores da UFRJ que possuem o mar como objeto de trabalho. O museu tem sua sede na Ilha do Fundão, na cidade do Rio de Janeiro/RJ, o objetivo do museu é ser polo de referência da cultura marítima brasileira no Rio de Janeiro. Também o Museu Naval vinculado a Diretoria do Patrimônio Histórico e Documentação da Marinha do Brasil (DPHDM), sediado na cidade do Rio de Janeiro/RJ e que tem por objetivo preservar a memória naval na constituição do país. A mesma mantenedora, a DPHDM, também possui o projeto de criação do Museu Marítimo na cidade do Rio de Janeiro/RJ.

Cabe registro que, a Marinha do Brasil preserva seus acervos em grande parte do país mantendo museus e centros culturais a saber¹¹: Museu do Corpo de Fuzileiros Navais, Rio de Janeiro/RJ; Museu Náutico da Bahia, Bahia/BA; Museu Oceanográfico, Arraial do Cabo/RJ; Museu de Aviação Naval, São Pedro da Aldeia/RJ; Espaço da Memória Histórica da Diretoria de Hidrografia e Navegação, Niterói/RJ e o Centro Cultural da Marinha sediados nas cidades de Florianópolis/SC, São Paulo/SP e Rio de Janeiro/RJ.

No Guia dos Museus Brasileiros¹² consta também vários fenômenos museológicos cujas iniciativas tem como foco a preservação do patrimônio naval

⁹ Acesso: <http://www.museudomar.com.br>.

¹⁰ Acesso: <http://www.ufrjmar.ufrj.br/projeto.asp?id=22&tipo=descricao> e <https://museudomar.wordpress.com>.

¹¹ Acesso: <https://www.marinha.mil.br/content/museus-navais>.

¹² Publicação do Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), produto do Cadastro Nacional de Museus, lançada em 2011, traz dados como ano de criação, situação atual, endereço, horário de funcionamento, tipologia de acervo, acessibilidade, infraestrutura para recebimento de turistas

e/ou marítimo brasileiro, localizados em quase todas as regiões do país em diversas esferas administrativas.

Nesse universo de variáveis sobre determinado tema, temos também o Museu Nacional do Mar – Núcleo de Embarcações Brasileiras, o objeto de análise para esse estudo se concentra na análise do modelo adotado para sua gestão.

O Museu Nacional do Mar – Núcleo Embarcações Brasileiras (MNM-NEB), que tem por objetivo “resgatar e valorizar as relações homem/mar no Brasil e particularmente em Santa Catarina”, de acordo com o seu projeto de criação (FUNDAÇÃO CATARINENSE DE CULTURA, 1991). O museu se encontra sediado na Baía da Babitonga, cidade de São Francisco do Sul, litoral norte do estado de Santa Catarina (região de Joinville), a aproximadamente 200 quilômetros da Capital Florianópolis, conforme localização a seguir:

Figura 1: Localização regional Museu Nacional do Mar – Embarcações Brasileiras.
Fonte: Google Maps, edição nossa.

A cidade de São Francisco do Sul possui no seu centro histórico cerca de 400 edificações reconhecidas como patrimônio urbanístico e arquitetônico pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, desde 1987. É reconhecida como um dos povoados mais antigos do Brasil, registra a passagem de navegadores europeus desde o século XVI (BANDEIRA, p. 25, 2017), mas a colonização se efetivou com os portugueses a partir de 1658.

Figura 2: Vista parcial de São Francisco do Sul, mercado público à direita. Fonte: Prefeitura de São Francisco do Sul

Além da agricultura a sua economia é fortemente marcada pela atividade portuária implantada na cidade:

Durante os séculos XVIII e, principalmente, XIX e XX, as águas da Baía da Babitonga, com seus trapiches em condições de receber embarcações, serviram para o embarque e desembarque de imigrantes, para a comunicação da população são-franciscuense com o restante do Brasil e para o transporte de mercadorias do e para o centro administrativo do município (ALVES, 2013b, p. 84 apud BANDEIRA, p. 27, 2017).

A atividade portuária de São Francisco do Sul movimentou a localização do MNM-EB, está atrelada diretamente à memória dessa atividade. O museu encontra-se localizado na zona portuária ao lado do Porto de São Francisco do Sul como pode-se identificar na figura 3, a seguir:

Figura 3: Localização do Museu Nacional do Mar – Embarcações Brasileiras na cidade de São Francisco. Demarcadas com a cor laranja, as duas edificações do museu. Fonte: IPHAN/SC.

Os edifícios ocupados pelo museu são os antigos armazéns de abastecimento da filial da empresa Carl Hoepcke e Cia instalados em São Francisco do Sul.

A Carl Hoepcke e Cia se constituiu como um conglomerado econômico que atuou nos ramos do comércio, indústria e navegação catarinense. A partir da sua criação em 1882, atuou inicialmente no setor comercial como fornecedora, abastecedora, distribuidora, agenciadora, financiadora e atacadista de grande parte dos produtos importados para todo estado de Santa Catarina e demais províncias do sul do Brasil

Mais tarde, em 1895, fundou em Desterro, atual Florianópolis, a Empresa Nacional de Navegação Hoepcke (ENNH), ligando as regiões de Santa Catarina através dos portos das cidades de São Francisco do Sul e Joinville ao norte, Laguna e Tubarão ao sul. Além de ligar o estado ao resto do país e à Europa, através da navegação de cabotagem e do transporte de passageiros.

A Empresa Nacional de Navegação Hoepcke tinha o Porto de Florianópolis como sua base principal e possuía neste, na Praia de Rita Maria, seu cais de navios, seus trapiches, armazéns e um estaleiro chamado Arataca. O estaleiro ocupava uma área de 15 mil metros quadrados e em 1952 empregava 114 funcionários. Além das reformas, foram produzidos pelo Arataca, os veleiros classe Brasil (INSTITUTO CARL HOEPCKE, 2012, apud ALVES, p.58, 2012)

Com a ampliação dos negócios a empresa instalou em 1903, na cidade de São Francisco do Sul, um trapiche e armazéns para armazenamento de mercadorias a serem escoadas para suas atividades de importação e exportação.

Figura 4: Trapiche e parte dos edifícios que abrigavam a filial da empresa Hoepcke de São Francisco do Sul. Fonte: Instituto Carl Hoepcke.

E são nesses armazéns em que se encontra instalado do MNM-EB, de acordo com as imagens abaixo:

Figura 5: Trapiche do Museu Nacional do Mar - Embarcações Brasileiras e vista parcial das edificações ocupadas. Fonte: FCC.

O seu acervo museológico é constituído por embarcações em tamanho natural com exemplares originais e representativos de várias regiões do país; objetos

relacionados às práticas utilizadas na pesca e no transporte marítimo no Brasil; peças de modelismo, maquetes e equipamentos de pesca. O museu também possui um acervo bibliográfico e documental formado por livros, fotografias, selos, mapas cartográficos e cartas náuticas.

O volume global do acervo é de aproximadamente 9 mil itens, segundo arrolamento museológico realizado pela Associação de Amigos do Museu em 2010 e atualizado pela Fundação Catarinense de Cultura no ano de 2014:

Figura 6: Gráfico quantitativo de acervo. Fonte: FCC, IPHAN e AAMNM.

Esse acervo foi adquirido, em sua maioria, por meio de compra direta pela Fundação Catarinense de Cultura, IPHAN/SC e AAMNM. O museu ocupa duas edificações que somam 7.400m². Nessa estrutura estão instalados bilheteria/recepção, café e loja de artesanato, auditório, apartamento dormitório, biblioteca, oficina de reparo para barcos, administração e a exposição, que ocupa a maior parte do edifício. Como o museu não dispõe de reserva técnica para guarda

de acervo, todo acervo documental encontra-se na biblioteca e o acervo museológico exposto em sua totalidade.

A configuração expositiva é dividida em dezoito “salas temáticas” onde a narrativa é estabelecida a partir da divisão do acervo por tipologia naval ou a sua ocorrência em determinada região brasileira. Importante ressaltar que os módulos expositivos foram se constituindo na medida em que o acervo do museu fora adquirido, assim temos uma exposição de longa duração constituída entre os anos de 1991 a 2005 e é esta configuração que se apresenta até os dias atuais.

A exposição é apresentada da seguinte forma, segundo as nomenclaturas definidas pelo museu: sala história da navegação, sala rancho de pesca, sala da cultura popular, maquete da cidade de São Francisco do Sul, sala do artesanato e modelismo naval, sala das canoas, sala do sarilho, sala dos botes, sala das baleeiras, sala das jangadas, sala Amyr Klink, sala do Maranhão, sala da Amazonia, sala da Bahia, sala do Rio São Francisco, sala da tecnologia e meio ambiente, sala dos amadrinhados e sala da navegação de lazer.

Figura 7: Sala do artesanato e modelismo naval e sala da Bahia, respectivamente.

Figura 8: Sala Rio São Francisco e sala das canoas, respectivamente.

Essa forma expositiva foi constituída em diferentes períodos, na medida em que o acervo e as edificações foram adquiridas. A primeira edificação a ser ocupada foi a que se encontra em contato direto com o mar. Esse prédio é emblemático pois registra o processo de criação do museu e seu ato de fundação em 1990, quando da sua aquisição pela Fundação Catarinense de Cultura. O segundo edifício, localizado em frente ao primeiro, fora adquirido nos anos 2000 pela Associação de Amigos do Museu.

A configuração espacial do museu de acordo com as salas:

Piso térreo. 1 – administração e biblioteca; 2 – recepção; 3 – rancho dos pescadores; 4 – sala das canoas; 5 – sala do saníto; 6 – oficina; 7 – pátio; 8 – sala dos botes; 9 – sala das baleeiras; 10 – sala da pesca da baleia; 11 – sala das jangadas; 12 – sala Amyr Klink; 13 – sala do Maranhão; 14 – sala da Amazônia; 15 – sala da Bahia e do São Francisco; 16 – sala da pesca; 17 – sala do amadrinhado; 18 – sala da navegação de lazer; 19 – loja e café.

Figura 9: Planta térrea das duas edificações com a identificação dos espaços do museu.
Fonte: IPHAN.

Piso superior: 1 – sala da maquete do centro histórico de São Francisco do Sul e oficina de Conny Baumgart; 2 – sala do modelismo naval e da Coleção Alves Câmara; 3 – sala do artesanato; 4 – auditório.

Figura 10: Planta pavimento superior das duas edificações com a identificação dos espaços do museu. Fonte: IPHAN.

A intenção da concepção do Museu Nacional do Mar está diretamente ligada ao processo de reconhecimento da cidade de São Francisco do Sul como patrimônio histórico nacional¹³ iniciado em 1984. Segundo relata o arquiteto Dalmo Vieira Filho:

A proposta da criação do Museu Nacional do Mar nasceu no Iphan, durante os estudos relativos aos tombamentos dos centros históricos de Laguna e São Francisco do Sul, ambos efetivados em meados da década de 1980.

Nasceu de uma conversa entre três técnicos: Luiz Antônio Volcato Custódio, arquiteto lotado na superintendência do Rio Grande do Sul, Dalmo Vieira Filho lotado no escritório técnico em Florianópolis e Luiz Fernando Franco do DEPAM no Rio de Janeiro. Os assuntos inicialmente variados, acabaram por concentrar-se na exuberância de formas e a variedade dos barcos tradicionais brasileiros. Daí evoluiu para a oportunidade de conhecer melhor esse setor do patrimônio cultural ainda inexplorado e mesmo desconhecido. [...] Ao final da conversa, todos concordaram sobre a conveniência e possibilidade de um espaço dedicado ao tema, uma “espécie de museu”. Dias depois, ao chegar em São Francisco do Sul, já sem

¹³ Processo de Tombamento nº 1.163-T-85, Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN).

seus companheiros, que concentravam-se no processo de Laguna, Dalmo viu materializada a ideia de um espaço dedicado as embarcações nos edifícios das antigas instalações da Hoepcke, então em desuso há aproximadamente 20 anos. **Provavelmente foi ali que nasceu também o nome do empreendimento antevisto: Museu Nacional do Mar.** (VIEIRA FILHO, 2010 in: IPHAN, p. 15, 2015, grifo nosso)

Estavam instalados no estado de Santa Catarina, nesse período, três museus/fenômenos museológicos reconhecidamente nacionais e vinculados administrativamente ao governo federal: o Museu Vitor Meirelles (criado em 1946), um museu biográfico e de arte que trata da sua obra sediado na residência do artista em Florianópolis, vinculado ao IPHAN/SC; o Museu Nacional de Imigração e Colonização (criado em 1957) museu temático que trata do recorte patrimonial do processo de imigração ocorrido no sul do Brasil no século XIX, sediado na cidade de Joinville, vinculado ao MEC e SPHAN/SC; e o Museu Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) (criado em 1970), sediado na cidade universitária Florianópolis, vinculado a Pró-reitoria de Cultura e Extensão da UFSC.

Dalmo Vieira Filho, na condição de superintendente do escritório técnico do IPHAN em Santa Catarina, incorpora esse projeto no âmbito do IPHAN/SC logo após o reconhecimento do centro de São Francisco do Sul como patrimônio cultural em 1985, argumentando que:

Criar, a exemplo do que ocorre na maioria dos países desenvolvidos, um espaço museológico em que se valorizasse o patrimônio representado pelas embarcações tradicionais de pesca e transporte, patrimônio esse de alto interesse cultural, antropológico, social e econômico: um museu desta espécie, poderia ter no processo de valorização do Centro Histórico um papel fundamental. (VIEIRA FILHO, 1991 in: FCC, 2015, p. 6).

A proposta de criação de uma instituição museológica após ao período de tombamento, era uma possibilidade de reabilitar o centro histórico por meio de um equipamento cultural que garantiria a ressignificação econômica e simbólica a uma área degradada e/ou economicamente estagnada. Essa proposição acompanha um movimento global de reabilitação de centros históricos e principalmente zonas

portuárias, em que algumas áreas se tornaram obsoletas em virtude das mudanças ocorridas na alteração da logística de cargas e na tecnologia dos navios.

No desempenho dessa fórmula, esses projetos se utilizam da criação de centros culturais sobretudo os museus¹⁴ para se inserirem no mercado do consumo cultural¹⁵ e do turismo.

As preocupações para a criação do Museu Nacional do Mar – Embarcações Brasileiras se resumiram na articulação para aquisição do imóvel escolhido para ser sua sede. Não houve projeto museológico e a definição estruturada do seu recorte patrimonial, o que se sabia é que seria um museu com vários exemplares de embarcações do Brasil.

A criação do museu, especificamente naqueles armazéns, era o foco da proposta, pois quando da primeira tentativa de contato com o proprietário do imóvel não se obteve êxito, “o projeto do museu ficou esquecido por alguns anos e foi retomado quando o proprietário manifestou o desejo de restaurar o conjunto arquitetônico com vistas a instalar um centro comercial em 1987” (VIEIRA FILHO, in: FCC, 1991, p.06).

Deste momento em diante o IPHAN inicia o contato com o proprietário, Manfredo Cominesi. O estado de conservação dos edifícios era bastante precário em virtude da sua falta de manutenção nos 20 anos anteriores. A proposta de

¹⁴ Essas ações de requalificação urbana e econômica de áreas “mudaram radicalmente o papel exercido pelos museus nas novas fisionomias urbanas: antes domínio tradicionalmente austero e introvertido, atualmente, imagem prestigiosa e ponto de vista privilegiado sobre o mundo à volta” (ARANTES, p. 147, 2001)

¹⁵ Cabe nesse momento um parêntese para reflexão sobre o consumo da cultura em que Arantes (2001) faz uma reflexão identificando nossa época como a Era da cultura: Uma idade em que a noção de cultura se expandiu a ponto de abarcar praticamente todas as dimensões da vida social. Não há experiência ou artefato que não se apresente investido de um significado cultural qualquer, que por isso mesmo passa por instância definidora de sua natureza. Tudo é passível de associações simbólicas, possui referências a práticas e tradições locais - valores esquecidos e reativados por essa nova voga cultural, que parece querer a todo custo devolver aos cidadãos cada vez mais diminuídos nos seus direitos, materialmente aviltados e socialmente divididos, sua “identidade” (ou algo similar que o console de um esbulho cotidiano), mediante o reconhecimento de suas *diferenças imateriais*. (ARANTES, p.142, 2001)

projetar nesses edifícios um centro comercial foi ponderada pela equipe do IPHAN/SC pois:

Implicaria na compartimentação do espaço arquitetônico em inúmeras unidades, substituindo-se a estrutura original em madeiras por Lages de concreto armado. [...] aproveitando a oportunidade oi então sugerida a criação do museu, inclusive como empreendimento particular, já que a empresa do Seu Manfredo atua na área de navegação mercante. [...] Optou-se então, consensualmente, por obras preliminares no conjunto tais como pisos, coberturas, esquadrias e revestimentos, obras essas que poderiam ser utilizadas tanto pelo centro comercial como pelo museu. (VIEIRA FILHO, in: FCC, 1991, p. 07).

O primeiro passo concreto para a efetivação do projeto do museu foi articulação de uma reunião, organizada pelo IPHAN/SC na cidade do Rio de Janeiro a fim de apresentar ao proprietário do imóvel, ao Governo do Municípios de São Francisco, Governo do Estado de Santa Catarina, Diretoria da Fundação Pró-memória, Diretoria do IPHAN (à época SPHAN) o projeto do museu.

Alguns encaminhamentos foram definidos e como “resultado dessa reunião, ficou destacado o interesse das partes na criação do museu e a disposição do proprietário em desfazer-se de parte do imóvel, instalando-se logo uma comissão mista para avaliação do imóvel” (VIEIRA FILHO, 2010 in: IPHAN, 2015, p. 16). Questões vinculadas a administração do projeto também foram pontuadas na ocasião, como a proposição de consulta de um advogado para avaliar sua viabilidade jurídica.

A avaliação do imóvel foi concluída em 1989, elaborada por uma comissão mista formada por uma “empresa atuante em São Francisco do Sul, um técnico da Fundação Pró-memória e um técnico indicado pelo proprietário, as avaliações encontraram um valor aproximado de 800 mil cruzados novos” (VIEIRA FILHO, 1991 in: FCC, 2015, p. 8) e o parecer jurídico sugeriu a criação de uma fundação para a organização dos recursos de tantos agentes envolvidos.

Como as partes envolvidas não dispunham de viabilidade financeira, foi proposto ao dono do imóvel um comodato em que entregaria o edifício à Fundação

Nacional Pró-memória pelo prazo de quatro anos e ao fim desse período a fundação comprometia-se com o ressarcimento do valor do imóvel.

Mesmo com a extinção do Ministério da Cultura em 1990 (solapado no governo Collor) e suas autarquias, conseqüentemente a Fundação Nacional Pró-Memória também; o IPHAN/SC manteve a proposta de comodato ao proprietário, mas a transferência se daria à Prefeitura Municipal de São Francisco do Sul e que ao “fim do prazo o museu deveria estar instalado e o imóvel adquirido, caso contrário o conjunto reverteria a empresa Rocha e o IPHAN comprometia-se a avaliar o projeto do proprietário” (VIEIRA FILHO, 2010 in: IPHAN, 2015, p.17). Essa foi uma opção já que o governo do estado, por meio da Fundação Catarinense de Cultura (FCC) não aceitou operar tal comodato.

A equipe técnica que atuava no Sistema Estadual de Museus elaborou parecer contrário frente a essa ação. Argumentou que seria descabido o Estado absorver e investir na criação de um novo museu, mesmo que nacional, quando os seus museus e seus acervos careciam de investimento e encontravam-se em condições precárias.

Nesse período a FCC desenvolvia um trabalho precursor no campo das políticas públicas para museus no Brasil por meio da articulação e constituição do Sistema Estadual de Museus de Santa Catarina (1987 até 1990). Operou no Estado intensa atividade junto aos museus, com a realização de mais cinco oficinas básicas de Museologia que preconizavam parâmetros técnicos e metodológicos para o desenvolvimento de práticas museológicas; a viabilização financeira de dez projetos de financiamento de ações de museus pelo Governo Federal e de mais seis projetos pelo Governo Estadual; a prestação de assessoria técnica para diversos museus; a edição de vários números de um boletim informativo e com artigos técnicos; a circulação de exposições fotográficas e a realização de encontros regionais de museus. (RAFAEL, 2017, p. 55)

Curiosamente, no mesmo ano o projeto do Museu do Mar integra as propostas da campanha eleitoral de Wilson Kleinubing e Antônio Carlos Konder Reis, que ao se elegerem e assumirem o governo, a partir de 1991, reestruturaram o organograma da FCC que passa a contar com uma Diretoria de Patrimônio Cultural,

assumida pelo arquiteto Dalmo Vieira Filho. Vinculadas à diretoria foram criadas gerências específicas: uma ligada ao patrimônio material, outra ao imaterial (pesquisa e documentação) e uma terceira para assessorar os museus, a Gerência de Organização e Funcionamento de Museus (GEOMU).

Nesse contexto os compromissos assumidos pela Prefeitura de São Francisco do Sul são repassados à FCC. E em 1991, foram criados, no mesmo Decreto Estadual nº 615 de 10 de setembro, o Museu Nacional do Mar – Embarcações Brasileiras e o Sistema Estadual de Museus (que até então funcionava de fato e não de direito). O texto do decreto é direcionado à criação do Museu Nacional do Mar – Embarcações Brasileiras estabelecendo diretrizes para a sua gestão.

O Museu Nacional do Mar – Embarcações Brasileiras é aberto ao público em 8 de setembro de 1991. Na sua abertura a estrutura era bastante precária, não possuindo equipe de trabalho e sem a definição dos seus serviços, incluindo o horário de abertura para visitação do público. Na sua programação de abertura estava prevista a entrega solene dos edifícios à FCC.

Figura 11: Programação de abertura do Museu Nacional do Mar – Embarcações Brasileiras, 08 de setembro de 1991, São Francisco do Sul/SC.

Figura 12: Programa das exposições de curta duração montadas para a abertura do museu.

Ainda sobre a abertura do museu, temos o relato:

“o museu deixara de ser aquilo que muitos consideravam apenas uma utopia: estava aberto ao público. **Mas não havia acervo, a maior parte da construção estava interditada e fechada**, e o imóvel havia sido emprestado primeiro à Prefeitura e depois ao Estado. No mesmo dia da abertura provisória do museu, foi criada a associação de amigos do museu nacional do mar. Decorridos 2 anos, no último dia da gestão do prefeito Rogério Zattar e depois de novo esforço conjunto que abrangeu um grupo de técnicos da FCC, uma exposição ainda provisória, mas já bastante encorpada, inclusive com as primeiras embarcações adquiridas e outras doadas, marcou a consolidação definitiva e a irreversibilidade da existência do museu.” (VIEIRA FILHO, 2010 in: IPHAN p. 17, 2015)

A abertura do museu e a sua programação para tal constituiu-se em um arranjo pontual operado pela equipe da FCC e Prefeitura Municipal de São Francisco do Sul. Pois, o museu avançou até meados do ano de 2013 sem dispor de quadro funcional efetivo para operacionalização de suas atividades. Antes dessa data as atividades no museu eram realizadas por funcionários cedidos pela

Prefeitura Municipal de São Francisco do Sul e mais tarde, por agentes contratados temporariamente, pela Associação de Amigos do Museu, para prestação de serviços. Esse item será desenvolvido no subcapítulo a seguir.

Em uma das várias minutas do projeto de Lei de criação do museu, é apresentada uma intenção de atuação integrada de uma rede ou sistema de museus do mar que envolveria a criação de outros núcleos distribuídos ao longo das cidades do litoral catarinense, que tentariam mobilizar outras fontes e linhas de pesquisa sobre o mesmo recorte patrimonial, como segue abaixo:

São os seguintes os objetivos de cada um destes sistemas:

1. O Museu Nacional do Mar, destinado a resgatar e a valorizar as relações Homem/Mar no Brasil e particularmente em Santa Catarina. Será formado por núcleos como "Embarcações Brasileiras" em São Francisco do Sul, "Pesca" em Itajaí, "Biologia Marítima" em Florianópolis e a "Antropologia Naval" em Laguna.

Figura 13: Minuta do projeto de Lei de criação do museu do mar. FCC, 1990.

Dessas intenções encontramos um esboço de intenções para a criação do aquário marinho para a cidade de Florianópolis, os demais não foram encontrados; e nenhum deles foi operado ou executado.

A criação do Museu Nacional do Mar compreende um momento de muitas tensões no campo da cultura e do patrimônio cultural no país com a ruptura e descontinuidade das estruturas da gestão de políticas públicas no governo federal, com a extinção do Ministério da Cultura e suas autarquias como o IPHAN e FUNARTE. No âmbito estadual a FCC também vivia um período de instabilidade causada pelas mudanças na sua estrutura organizacional e o desenvolvimento de um plano de gestão baseado na premissa da cultura utilizada às estratégias de

desenvolvimento econômico sob a sombra do turismo¹⁶, desalinhado ao desejo dos técnicos, conforme relato:

Quando mudou o governo e eu não lembro para quem que mudou, acho que para Vilson Kleinübing, ocorreu um abandono da Política de Museus. Houve um abandono, não se deu mais incentivo e não se tinha mais interesse. Aliás, o interesse como sempre era nosso, dos técnicos. Mas no governo do Pedro Ivo, Casildo Maldaner, havia um grande incentivo da secretária, da superintendente da Fundação, que eram pessoas mais ligadas à cultura como a Lygia Roussenq Neves, por exemplo. Então morre, como morre todos os projetos: “isso aqui não é do meu governo, a prioridade é outra” e então foi acabando. (FERNANDO ANTÔNIO ROMERO, 2016 apud Rafael, 2017, p.58)

As ações do governo vinculadas ao campo museal ficaram restritas aos museus administrados pelo Estado e a uma orientação técnica aos municípios não foi mantida, evidenciando uma ruptura no processo de interação que vinha se estabelecendo no campo, através do Sistema Estadual de Museus. Essa toada ocorre justamente a partir do momento em que o Sistema é criado formalmente.

Por outro lado, deu-se início a preservação do patrimônio edificado aliado atrelado quase que exclusivamente ao turismo cultural, executando projetos como o mapeamento de rotas migratórias¹⁷.

O diretor de patrimônio da FCC, Dalmo Vieira, aparece como ator de destaque neste período. Vindo do IPHAN e com bons relacionamentos políticos na esfera estadual, era um intelectual com reconhecido saber, o que o legitimava como autoridade na área de patrimônio material e imaterial. Conciliando recursos políticos e conhecimento especializado, pode direcionar as ações da Diretoria de Patrimônio para a questão da preservação do

¹⁶ Em consonância com a ideologia neoliberal, o Plano baseia-se na premissa de que a cultura deve ser útil às estratégias de desenvolvimento econômico, apoiando-se numa série de exemplos internacionais que comprovam “que as artes desencadeiam o desenvolvimento econômico, estimulam projetos de imóveis comerciais e residenciais, incentivam o turismo e atraem novas empresas” (KLEINÜBING; KONDER-REIS, 1991, p. 6/11 – apud OLIVEIRA, p.89, 2007).

¹⁷ Neste sentido, as ações de preservação e resgate das identidades foram bastante orientadas pela necessidade de reforçar a imagem de Santa Catarina como um Estado de imigração européia, fortemente atrelada à política de turismo. Ou seja, o patrimônio cultural auxiliando na venda da imagem do Estado e reforçando um discurso europeizante que contribuía tanto com o turismo, quanto com a divulgação da existência de mão de obra qualificada e de alta qualidade de vida para atrair novas indústrias. Ratificando a publicidade para a venda de um “estado branco e europeu” (nota da autora).

patrimônio edificado do Estado, dos estudos de migração e da criação do Museu do Mar. O uso da autoridade legal também aparece como importante recurso de poder deste ator, o que garantiu a realização de determinados projetos mesmo contra a vontade dos técnicos com os quais trabalhava. (OLIVEIRA, 2007, p.124).

Um desses projetos era justamente a criação do Museu Nacional do Mar – Embarcações Brasileiras que também gerou tensões segundo relatos de funcionários da FCC na época:

O Museu Nacional do Mar, na realidade, era um projeto pessoal do Dalmo, que vai se viabilizar, não só porque ele estava dentro da FCC, mas porque houve os recursos financeiros por parte do dono dos armazéns em São Francisco. [...] A gerência de museus não participou como criação. Já estava na cabeça do Dalmo e ele vai viabilizando.

Nós [os técnicos] nos opúnhamos porque achávamos que esse projeto direcionava atenções, verbas e carinhos [...] e nós achávamos que esta diretoria estava a dever uma política educativa na questão da preservação do patrimônio e que nós conseguíssemos penetrar na secretaria da educação propondo um trabalho conjunto. (OLIVEIRA, 2007, p. 93)

Apesar da sua abertura ao público em 1991, foi no ano seguinte, em 1992, foram iniciadas de fato, as atividades e os investimentos na concepção do museu. Os relatórios da Diretoria de Preservação do Patrimônio Cultural da FCC (FUNDAÇÃO CATARINENSE DE CULTURA, 1991) atestam investimentos na aquisição de acervo e a contratação de materiais para a montagem de módulos expositivos. Em 1994, o primeiro imóvel estava restaurado e o governo do Estado concluiu o pagamento da sua compra.

Mesmo sem equipe técnica, programas educativos e de comunicação definidos, já em 1994, a presidência do IPHAN reconhece o protagonismo do MNM-EB nas operações turísticas e seu reflexo na comunidade envolvente ao museu:

A partir do incremento turístico provocado pelo museu, toda pequena cidade de São Francisco está envolvida na operação, tendo para tanto apresentar em sua autenticidade de velha cidade portuária de origem açoriana. O fato mais importante, ainda não percebido, é que o museu é o eixo em torno do qual se ordenarão

as atividades e a aparência visual da cidade. (CAMPELLO, 1994, p.120)

Sem possuir um projeto museológico debatido amplamente sobre a musealização do patrimônio naval em âmbito nacional; sem uma definição institucional clara, esse fenômeno museológico surge de forma conturbada no cenário museológico catarinense. Mas, é reconhecido pelas suas “grandiosas instalações e importante acervo, que se destacou pela grande quantidade de visitantes e pelo modelo compartilhado de gestão, envolvendo as esferas privada e pública municipal, estadual”. (OLIVEIRA, 2007, p.126)

1.2 Museu Nacional do Mar: a operacionalização do modelo de gestão

O contexto da criação do MNM-EB está diretamente ligado ao processo de gestão desse fenômeno museológico. Essa experiência, como citada anteriormente, no âmbito administrativo dos museus estaduais, vai se constituir como a primeira iniciativa de gestão compartilhada na área de museus no Estado.

Mesmo sem a intenção inicial de ser uma instituição criada em nível estadual e apesar de não haver uma forma institucional clara; desde sua gênese o projeto do museu buscou parceiros para a sua realização.

O Decreto Estadual 615/1991, documento que cria formalmente o MNM-EB, vincula ao orçamento da FCC a responsabilidade sobre os recursos para sua instalação e manutenção, bem como determinar sua estrutura administrativa e funcional.

Prevê a administração colegiada, a ser realizada por um “Conselho de Direção composto por membros indicados pelo Governador do Estado de Santa Catarina, Ministério da Marinha, Instituto Brasileiro do Patrimônio Cultural e Prefeitura Municipal de São Francisco do Sul” (SANTA CATARINA, 1991) que tem por função:

Aprovar anualmente seu programa de trabalho;

Gestionar a obtenção, no âmbito de suas instituições e fora dela, de recursos e meios para sua valorização e ampliação;

Aprovar a prestação de contas e o orçamento anual do museu.
(SANTA CATARINA, 1991)

Ainda sobre o compartilhamento das responsabilidades da gestão do museu o decreto registra que “para a execução dos seus objetivos o museu poderá conveniar com instituições públicas ou particulares” (SANTA CATARINA, 1991).

Apesar de a criação do museu resultar em um conjunto de esforços entre vários agentes e instituições articuladas politicamente pelo arquiteto Dalmo Vieira Filho, é a partir de 1994 que o modelo de gestão compartilhada começa a ser operado de forma efetiva.

O compartilhamento da gestão é formalizado a partir do firmamento de ferramentas denominadas termos de convênio, celebradas entre a FCC e diversos agentes e períodos ao longo da trajetória do museu, partindo de 1994 a 2014.

O Convênio 001/1994 publicado em dezembro do mesmo celebrado entre Fundação Catarinense de Cultura representada por Iaponan Soares de Araújo, Prefeitura Municipal de São Francisco do Sul representada por Godofredo Gomes Moreira Filho e Associação de Amigos do Museu do Mar (AAMNM) representada por Dalmo Vieira Filho.

O referido convênio, vigente por 4 anos, teve por objeto:

O estabelecimento de ações direcionadas à consolidação e ao desenvolvimento do MUSEU DO MAR, por intermédio de uma **administração conjunta** em que se **assegure a manutenção do seu acervo e das suas edificações, com melhorias e ampliações**. (SANTA CATARINA, 1994, grifo nosso)

Ações para o alcance desses objetivos foram estabelecidas ações e divididas entre as partes, sendo as quais:

I – do Município/SFS:

- a) Projetar e implantar a estrutura administrativa para o MUSEU, segundo especificações que integras este convênio;
- b) Manter o MUSEU registrando e acompanhando seu desempenho;
- c) Incorporar ao MUSEU o imóvel de sua propriedade conhecido como “SANTISTA”;
- d) Instalar a Secretaria Municipal de Turismo, loja de artesanato e exposições de folclore no edifício do MUSEU;
- e) Responsabilizar-se pela guarda e segurança do imóvel e do acervo que integram o MUSEU;
- f) Manter livros de registros de visitantes, ocorrências e tomadas de sugestões, opiniões e críticas.

II – da Fundação/FCC:

- a) Transferir ao MUNICÍPIO/SFS a guarda e a segurança do imóvel e do acervo que compõem o MUSEU;
- b) Construir o Portal Naval de Santa Catarina, edificando ancoradouro para navios de turismo e da Marinha do Brasil, sob sua responsabilidade financeira;
- c) Dotar de instalações a Administração do MUSEU no edifício que o abriga;
- d) Indicar, de comum acordo com o MUNICÍPIO/SFS e ouvidos as instituições e beneméritos: Marinha do Brasil; Instituto Brasileiro de Patrimônio Cultural; Associação dos Amigos do Museu do Mar; Amir Klink; Antônio Carlos Konder Reis; José Henrique Carneiro de Loyola; Manfredo r. Cominesi, o responsável pelo MUSEU a ser nomeado pelo Governador do Estado;

II – da ASSOCIAÇÃO/AMM:

- a) Receber colaborações financeiras voluntárias e aplica-las segundo plano de trabalho devidamente aprovado em Assembleia e acompanhado pelo Responsável do MUSEU;
- b) Prestar contas anualmente, comprovadas por escrita e documentos contábeis, com a formalização de balancetes e balanços, aprovados por seu Conselho Fiscal, com a ratificação dos FUNDAÇÃO/FCC e MUNICÍPIOS/SFS;
- c) Investir dentro de cada quadriênio, no mínimo a importância de R\$ 200.000,00 (duzentos mil reais) em acréscimo do acervo do MUSEU, originária de colaborações, contribuições de associados, de beneméritos, de patrocinadores e de doadores voluntários. (SANTA CATARINA, 1994)

As atribuições aos entes desse convênio se apresentam adversas às propostas e no decreto de criação do museu. Com o encerramento da vigência desse convênio, outro passa ser estudado em 1999.

Para tal atividade a FCC, por meio de Portaria 013 de 25 de fevereiro de 1999, criou uma “Comissão de Trabalho” constituída por representantes da FCC, Prefeitura Municipal de São Francisco do Sul, Santa Catarina Turismo AS (SANTUR), IPHAN/SC e AAMNM a fim de:

Proceder levantamentos administrativos e técnicos, que justifiquem ou recomendem, ou não, a implantação de uma administração alternativa, possivelmente por gestão, no Museu Nacional do Mar, visando o seu melhor desempenho funcional.

Em 17 de março do mesmo ano a Secretaria da Casa Civil do Governo do Estado encaminha à FCC ofício com a proposta de minuta de convênio de gestão do museu, e solicita ao presidente sua apreciação e devolução breve.

A minuta encaminhada incluía no convênio duas instituições: o IPHAN/SC e a SANTUR e seu objeto era:

A implementação de ações em parceria entre o poder público e a iniciativa privada, visando dotar o Museu Nacional do Mar – Embarcações Brasileiras de uma administração dinâmica, com a finalidade, entre outros de: 1. Facilitar a manutenção e valorização do acervo existente; 2. Permitir o desenvolvimento do Museu, tornando-o referencial dentre os mais importantes Museus Náuticos; 3. Obter recursos financeiros e materiais para a conservação e crescimento do Museu; 4. Divulgar o acervo do Museu, sua história e sua importância para as comunidades costeiras; 5. Promover visitas de estudantes de todos os graus de ensino; 6. Fazer promoção turística do museu, incluindo visitas em pacotes turísticos da região. (FUNDAÇÃO CATARINENSE DE CULTURA, 1999, grifo nosso)

A proposta inicial do convênio era repassar à AAMNM a responsabilidade de execução da política de gestão do museu, contudo em correspondência oficial endereçada a Secretaria da Casa Civil o Diretor Geral da FCC afirma:

Verificando as atribuições de cada unidade envolvida no convênio, contata-se que **o grau de envolvimento previsto para a “AAMNM”, s.m.j., extrapola a linha de “colaboração” para situar-se no patamar de administração plena** (item 5, p,3). [...] Parte dessas atribuições deverá ser diluída e transferida para o administrador do museu, ocupante de função pública e credenciado a administrar os bens da Fundação nos limites de suas atividades e atribuições funcionais. (IAPONAN SOARES DE ARAÚJO, 1999, in: FCC, 1999)

O Convênio 6727/1999 foi publicado com prazo de vigência até o fim do corrente ano, podendo ser prorrogado. Esse documento apresenta a inclusão de novos agentes no compartilhamento das ações no museu, descritas conforme:

4. Divulgar o acervo do Museu, sua história e importância para as comunidades costeiras;
5. Promover visitas de estudantes de todos os graus de ensino;
6. Fazer a promoção turística do Museu, incluindo visitas em pacotes turísticos da região.

CLÁUSULA TERCEIRA – Do Compromisso dos Parceiros

1. Do Governo do Estado, através da Fundação Catarinense de Cultura – FCC:

- Prover, por competência legal, a função de confiança de Administrador do Museu, indicado pelo Conselho Gestor.
- Lotar servidores no Museu, em número suficiente para garantir o seu funcionamento por turnos e nos finais de semana e feriados.
- Dispor sobre a organização e o funcionamento do Museu, com o referendo do Conselho Gestor.
- Expedir normas complementares para a plena execução do presente Convênio.
- Prestar assessoria técnica em matéria administrativa, de restauro e Museologia.

2. Da Santa Catarina Turismo S.A – SANTUR:

- Responsabilidade pela divulgação do Museu e de seus eventos, competindo-lhe:
 - a) editar no mínimo 1 (um) cartaz e 1 (um) folder, anualmente;
 - b) publicar o Catálogo do Museu, com atualizações no mínimo a cada 4 (quatro) anos;
 - c) fixar no mínimo 10 (dez) placas e outdoors na rodovia BR-101, sendo 5 (cinco) em direção norte e 5 (cinco) em direção sul, tomando como base o trevo de acesso ao Município de São Francisco do Sul.

3. Do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN:

- Assumir a conservação do imóvel e de seu acervo, incluindo a manutenção e restauro dos prédios que alojam o Museu.
- Prestar assessoria técnica em matéria de restauro e museologia.

4. Da Prefeitura Municipal de São Francisco do Sul:

- Manter a lotação de pelo menos 10 (dez) servidores no Museu.
- Responsabilidade pelo pagamento das despesas com água, luz e telefone do Museu.

5. Da Associação dos Amigos do Museu Nacional do Mar – AAMNM:

- Receber contribuições financeiras e colaborações para o acervo do Museu;
- Investir no Museu a importância mínima de R\$150.000,00 (Cento e cinquenta mil reais) a cada quadriênio, obtidos, entre outros, através de:
 - a) contribuição de sócios da AAMNM;
 - b) receber a título de colaboração, contribuição de visitantes do Museu;
- Viabilizar o funcionamento de serviços como bares, restaurante, confeitaria, loja de artesanato, marina e cursos relativos ao tema;
- Prestar contas dos recursos obtidos e aplicados e colaborações auferidas.

Figura 14: Convênio 6727/1999. Fonte: FCC e IPHAN.

Além da inclusão de novos entes ao processo de gestão do museu, o presente convênio estabelece uma cláusula denominada “Gestão do Museu”, onde é previsto um cronograma de atividades que inclui atividades básicas de planejamento e avaliação das ações do museu.

1. Em março de cada exercício, para:

- Elaborar plano anual de ação incluindo prioridades de aplicação;
- Avaliar as atividades desenvolvidas no período, especialmente, o fluxo de turistas na temporada de verão e seu impacto no Museu;
- Indicar a manutenção ou substituição do Diretor do Museu;
- Análise do relatório de atividades do exercício anterior;
- Apreciação das contas prestadas pela Associação, previamente examinadas pela Prefeitura Municipal de São Francisco do Sul e pela Fundação Catarinense de Cultura.

2. Em julho de cada exercício, para:

- Apreciar e autorizar projetos de captação e aplicação de recursos por qualquer dos Convenientes;
- Avaliação do cumprimento das metas;
- Reavaliação de projetos e programas;
- Inclusão de novas atividades.

3. Em novembro de cada exercício, para:

- Realização de Seminário, sob a Coordenação do Secretário de Estado de Governo, com a finalidade de estimular ampla discussão sobre os resultados alcançados na Administração do Museu no exercício; as falhas detectadas na execução dos planos e projetos propostos; as estratégias a serem adotadas; e definir metas para o próximo exercício;
- Estabelecimento de indicadores para aferir o cumprimento dos objetivos propostos;
- Elaborar plano de prioridades na aplicação dos recursos;
- Traçar plano de verão, abrangendo o período de dezembro a março, estabelecendo horários especiais de funcionamento do Museu, cursos e promoções náuticas, eventos de atração do público e outros.

PARÁGRAFO PRIMEIRO – A interveniência do Gabinete do Governador, representado pelo Secretário de Estado de Governo, Secretaria que exerce a supervisão da área de Cultura na Administração Estadual, se traduz na supervisão da execução deste Convênio e na atribuição privativa de convocação do Conselho Gestor, consideradas as relações advindas da diversidade de entes governamentais e de entidade privada que subscrevem compromisso em proveito do objetivo comum previsto neste Convênio.

PARÁGRAFO SEGUNDO – As reuniões do Conselho terão lugar nas dependências do Museu Nacional do Mar, em São Francisco do Sul, ressalvada situação excepcional previamente comunicada aos Convenientes, e serão convocadas pelo Secretário de Estado de Governo com a antecedência mínima de 10 (dez) dias consecutivos da data de sua realização.

PARÁGRAFO TERCEIRO – Qualquer uma das partes Convenientes, assim como o Secretário de Governo, poderá solicitar a realização de reunião extraordinária do Conselho, a qual se efetivará no prazo máximo de 15 (quinze) dias úteis contados da data do pedido.

Figura 15: Cláusula 4ª do Convênio 6727/1999. Fonte: FCC e IPHAN.

Apesar de não ocorrer formalmente, a Associação de Amigos do Museu, por estar próxima a instituição e por receber grande parte dos recursos destinados ao museu, inevitavelmente assumiu as atividades operacionais e de administração do museu já nesse período.

A associação também passa a captar recurso para os projetos produzidos pelo IPHAN/SC direcionados ao museu. Reflexos da nova regulamentação da Lei

Rouanet de 1995 que apontava o sentido das políticas de cultura em nível federal¹⁸, fortalecendo o sistema de mecenato, com o intuito de ampliar a participação da iniciativa privada no financiamento da cultura. (OLIVEIRA, 2004, p. 62)

Esse momento também era vivido no Estado, com a criação da Lei Estadual de Incentivo à Cultura que previa dois mecanismos de financiamento, um direto a fundo perdido (Fundo Estadual de Cultura) e outro através da parceria com contribuintes que se beneficiariam do abatimento dos impostos (Mecenato Estadual de Cultura). A lei iniciou suas operações no início do ano 2000.

Foi por meio desse recurso que a AAMNM adquiriu imóvel em terreno adjacente ao prédio inicial com a finalidade de ampliar a estrutura física do museu.

Nos anos seguintes, especificamente a partir de 2002 os investimentos na cidade de São Francisco do Sul por parte do Governo Federal aumentaram exponencialmente por conta das obras de infraestrutura urbana oriundas do Programa Monumenta¹⁹ celebrado entre o Ministério da Cultura e Prefeitura Municipal de São Francisco do Sul:

O convênio no valor de R\$ 8.405.875,00 contemplando a reurbanização da orla do Centro Histórico; a restauração do prédio do Museu Nacional do Mar, da Igreja Matriz Nossa Senhora da Graça, do Terminal Marítimo, do Mercado Público Municipal e do Clube XXIV de Janeiro.²⁰ (IPHAN)

O MNM-EB possuía várias linhas de investimento dentro do Programa Monumenta, sendo na execução de projetos de restauro e arquitetura e/ou aquisição de acervo. Importante lembrar que o museu ainda não dispunha equipe técnica – além do seu Diretor mantido pela FCC e atendentes disponibilizados pela

¹⁸ O Estado abriu mão do seu papel regulador ao não discutir o que deve ser financiado, ampliando o espaço de decisão do mercado e dificultando o desenvolvimento de determinadas áreas que têm pouco apelo mercadológico, como a das minorias étnicas e culturais e a das vanguardas, por exemplo (OLIVEIRA, 2004, p.63)

¹⁹ Programa do Ministério da Cultura para a recuperação sustentável do patrimônio histórico brasileiro, se propõe a atacar as causas da degradação de sítios históricos e conjuntos urbanos tombados.

²⁰ Página do IPHAN: <http://portal.iphan.gov.br/noticias/detalhes/1885> acesso em 12/12/2017 as 22h46min.

prefeitura, os projetos técnicos do museu eram todos concebidos no âmbito do IPHAN/SC.

Nesse mesmo período é estabelecido um convênio entre os signatários do convênio de gestão do museu e a uma empresa privada com a finalidade de executar projeto denominado como “Projeto de Museologização do Museu do Mar” – nome dado a um projeto expográfico executado entre os anos de 2002 e 2003.

Aliado ao processo de consolidação da AAMNM, a FCC se ausentava a cada dia da participação efetiva das ações do MNM-EB também em virtude da significativa evasão dos seus técnicos motivada pela crise vivida pelo Governo do Estado no final dos anos 1998 quando:

começou a ocorrer um grande afastamento dos técnicos da FCC, que saíam para buscar uma melhor posição na iniciativa privada ou nos municípios, em virtude de crise instaurada no governo, que resultou no atraso dos salários do funcionalismo estadual. Na Diretoria de Patrimônio este esvaziamento causou maiores prejuízos à gerência de museus, em função de que o patrimônio edificado, por força da lei e pela natureza do trabalho, absorvia os poucos técnicos que permaneceram. (OLIVEIRA, 2004, p. 98)

O convênio de 1999 foi aditivado até o ano de 2000. E somente em 2009, a FCC irá retomar a elaboração de um novo convênio.

Em 2003, foi publicado o Decreto Estadual nº 379 de 18 de junho de 2003 em que altera o nome de Comissão de Direção (constante no decreto de criação de 1991) para Conselho Gestor e dispõe sobre os componentes do conselho a ser formado por um membro da FCC, IPHAN, Secretaria de Estado de Cultura, Turismo e Esporte, Santa Catarina Turismo SA (SANTUR), Prefeitura Municipal de São Francisco do Sul (PMSFS) e Associação de Amigos do Museu Nacional do Mar (AAMNM), formação que já havia ocorrido no convênio de 1999.

A reforma administrativa ocorrida em 2005 autorizou o Governo do Estado a repassar recursos humanos, materiais e financeiros para Organizações Sociais e autorizou a extinção da FCC. Em virtude de protestos de diversos setores da sociedade, a proposta foi alterada, dando uma sobrevida para a FCC (OLIVEIRA, 2004, p. 108). Assim, o cargo de Diretor do MNM-EB vinculado a esfera

administrativa da FCC foi extinto após essa reforma. E nesse contexto, a FCC manteve-se ausente, quase que integralmente do processo de gestão do museu. A manutenção do museu é estabelecida pela AAMNM em parceria com o IPHAN.

No ano de 2009, outro documento é assinado e denominado “Cooperação Técnica”, nessa versão o MNM-EB é dividido em três módulos da seguinte forma:

- a) O Módulo 1: expositivo, composto pela área de exposição permanente e de exposição eventual.
- b) O Módulo 2: Documental, composto pela Biblioteca Kelvin Duarte e pelo acervo de documentos.
- c) O Módulo 3: De atividades agregadas, desenvolvidas nos espaços da instituição que ocorrem no auditório, salão de exposições temporárias, pelo estaleiro, pela oficina, pela loja, pela cafeteria, pelo restaurante, pela marina, pela área agregada junto ao porto privado e pelas escolas de vela e remo. (IPHAN, 2009)

A intenção é que a gestão dos módulos citados acima continuem operados pela AAMNM, sendo que a mesma deva se qualificar juridicamente como Organização Social²¹ para que o Estado repasse os bens relativos ao MNM-EB para a sua gestão. A assessoria técnica com relação as atividades de restauro e museologia se mantém sob a responsabilidade do IPHAN.

Nesse convênio é citado o papel do Conselho Gestor do museu, que passa a ter outras atribuições:

- a) Analisar e aprovar as prestações de contas semestrais relacionadas a administração do espaço físico e acervo do museu;
- b) Analisar e aprovar os projetos que envolvam investimentos no museu;
- c) Aprovar a inclusão de novos membros do Conselho Gestor;
- d) Aprovar o calendário de funcionamento do museu, inclusive horário de abertura;
- e) Analisar e aprovar os contratos relacionados a qualquer uma das atividades relacionadas ao módulo 3 do MNM;

²¹ É um tipo de associação privada, com personalidade jurídica, sem fins lucrativos, que recebe subvenção do Estado para prestar serviços de relevante interesse público. As organizações sociais são entidades criadas por vontade do poder público que concede a elas a gestão de certo patrimônio público e o direito a desenvolverem funções antes do Estado. O corpo decisório de uma OS é formado, obrigatoriamente, por representantes da sociedade civil e membros do poder público.

- f) Aprovar o preço do ingresso do MNM, bem como os casos de cortesia ou gratuidade do ingresso;
- g) Aprovar o plano diretor do MNM;
- h) Aprovar o planejamento estratégico do Museu;
- i) Aprovar o orçamento próprio do Museu. (IPHAN, 2009)

A segunda questão a ser sublinhada nesse documento é o fato de citar a possibilidade elaboração de um plano diretor e de um plano estratégico para o museu a ser aprovado de forma colegiada.

A cooperação foi assinada entre as partes, mas o seu encaminhamento não foi efetivado, como nos acordos anteriores.

Como citado anteriormente, o museu não dispunha de equipe técnica, suas ações eram realizadas por profissionais temporários, contratados para operar projetos específicos. A partir de 2012 o quadro funcional foi ampliado com a lotação de 17 (dezessete) servidores efetivos de nível médio, provenientes do concurso público realizado pela FCC, que proveu um novo quadro técnico a FCC fundamentalmente as áreas de preservação do patrimônio cultural.

Válido destaque que o concurso realizado em 2010 pela FCC fez o provimento de profissional Museólogo, entretanto a vaga destinada ao MNM-EB não foi ocupada e o processo de seleção não gerou cadastro reserva, esta função ainda se encontra vaga. O atendimento museológico ao MNM-EB foi realizado por meio dos profissionais que ficaram lotados no Sistema Estadual de Museus (SEM/SC).

Após um longo tempo ausente, a FCC tenta retomar a sua participação na administração do museu. Essa retomada é reflexo das ações de reabilitação da FCC, a partir de 2011, como autarquia responsável pela execução das políticas de cultura no Estado, depois de anos com equipe técnica defasada e recursos escassos.

A partir de então passam a dividir as tarefas do museu os guardas militares, agente de serviços gerais, vigilantes da Prefeitura Municipal de São Francisco do Sul e 2 (dois) funcionários da Associação de Amigos do Museu para gerenciamento de projetos da mesma.

Nesse momento algumas tensões são instaladas na relação com o que registra o parecer técnico 047 de 2013 emitido pela FCC:

Desde a posse dos servidores efetivos da FCC, registra-se habitualmente, a ocorrência de insubordinações, por parte da Associação de Amigos, aos servidores do museu. Exemplo disso é que após orientações de procedimentos e medidas sugeridos pela FCC são desconstruídos pela Associação. **Muitas vezes proíbe o acesso às informações, à documentação institucional, à equipamentos adquiridos por ela com a finalidade de atender ao Museu.** Além dessas ocorrências, observa-se a falta de consulta prévia e anuência na execução de projetos elaborados pela Associação, desconsiderando a FCC, como responsável que é pelo espaço, criando animosidades com a equipe.

[...]

Cabe informar que após a posse dos servidores da FCC no museu, registrou-se a falta de manutenção e higienização de seus espaços internos e externos, pois havia a ocorrência de criação de famílias de répteis (cobras e ninhos na área expositiva do Museu) e a criação de mamíferos (gambás) instaladas dentro de barcos integrantes do acervo também em áreas expositivas. (FUNDAÇÃO CATARINENSE DE CULTURA, 2013. p. 6 e 11)

Essas tensões advinham de questionamentos sobre a realidade encontrada no museu, realizados pela equipe recém empossada, que participara de capacitações em Museologia ofertadas pelo SEM/SC e que estavam conectados as orientações do campo museológico que passara recentemente pelo estabelecimento do seu marco legal, a Lei Federal 11.904/2009, o Estatuto dos Museus.

No mesmo parecer citado anteriormente, a FCC descreve no âmbito da Museologia as condições de precariedade na conservação do acervo museológico e documental; precariedade dos suportes expográficos; inexistência de documentação museológica; a indisponibilidade dos espaços, mobiliários e equipamentos adequados ao tratamento do seu acervo; a existência de vários espaços ociosos inutilizados nas 2 edificações; inexistência de espaços adequados ao desempenho de atividades técnicas e administrativas e a ocorrência de conflitos de funções e fluxos, que é o caso da Biblioteca Kelvin Duarte onde fica destinada à sede da Associação de Amigos e à realização de aulas de piano.

No início do mesmo ano, Amyr Klink, com anuência da AAMNM, retirou da exposição o barco que havia doado ao museu, alegando as frágeis condições de preservação do edifício.

Descaso com o patrimônio 14/02/2015 | 15h42 Atualizada em 16/02/2015 | 08h22

Más condições do Museu do Mar, em São Francisco, levaram Amyr Klink a comprar imóvel para abrigar seu barco

Apesar da diversidade do acervo do museu, a estrutura não protege as embarcações

Compartilhar

Figura 16: Notícia retirada de acervo museu. Fonte: <http://anoticia.clicrbs.com.br/sc/cultura-e-variedades/noticia/2015/02/mas-condicoes-do-museu-do-mar-em-sao-francisco-levaram-amy-r-klink-a-comprar-imovel-para-abrigar-seu-barco-4700666.html>

E é por meio desse parecer que a FCC sugere que para a assinatura do convênio referente ao ano de 2013 seja revisto o modelo de compartilhamento das ações em que a Museologia e a legislação vigente sejam consideradas, sugere inclusive a inserção do Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM) nesse debate.

A sugestão de encaminhamento da FCC é desconsiderada e a participação no debate para elaboração de uma proposta de convênio também. A Secretaria de Estado de Cultura e Turismo encampa, de forma unilateral, e assina ainda em 2013 o convênio proposto pelo IPHAN/SC, nos moldes do celebrado em 2009,

adicionando o Porto de São Francisco do Sul e Amyr Klink. O mesmo termo de cooperação foi mantido em 2014 e depois em 2017.

Entretanto a FCC, no final de 2014, emite uma nota de rescisão do Termo de Cooperação vigente alegando que ser inconstitucional por não atender a Lei 11.904/2009 e os termos da Lei 8666/93 e informa a elaboração de uma nova minuta no prazo de 30 dias.

Essa ação gerou uma crise no IPHAN que encaminhou uma correspondência ao Governador do Estado argumentando que o ato desrespeitou a instituição. O IPHAN/SC encaminhou também à FCC a notificação de “não mais contribuir para os projetos do Museu Nacional do Mar, retirando seu apoio e passando a atuar tão somente como fiscal dos bens e acervos tombados” (IPHAN, 2015, p. 71).

Ao longo do tempo, a relação entre esses entes partícipes da gestão foi ficando desgastada por conta das relações de poder estabelecidas entre si. A cada convênio ou cooperação são estabelecidos novos parceiros e no MNM-EB sem a previsão em planejamento ou na produção e aceite de avaliação do projeto de museu em curso estabelecido conjuntamente.

Entretanto, a tensão entre os agentes gestores é refletida nas ações técnicas, administrativas e operacionais do museu. A exemplo da compra realizada pela AAMNM do segundo edifício que compõe o museu, onde essa questão se tornou uma querela judicial, em que a FCC solicita que o imóvel seja repassado ao museu e a AAMNM luta pela sua posse.

De acordo com o processo de auditoria número 7717/2015 realizado pela Secretaria de Estado da Fazenda cita que o prédio do MNM-EB não pode ser considerado como um todo, pois há de se fazer-se distinção entre a parte de domínio público, de propriedade da FCC, e a parte de domínio privado pertencente à AAMNM. E ainda recomenda que:

Realize levantamento patrimonial, com suporte em documentos idôneos de origem, levando-se em conta a existência de duas propriedades, para identificar o mobiliário e o acervo que, eventualmente, se encontram depositados na área correspondente

à matrícula 23.028, de propriedade da AAMNM, a fim de cedê-los oficialmente à Associação, mediante termo de responsabilidade ou, na hipótese de discordância, retirá-lo do local, depositando-o nas áreas que pertencem à Fundação, se preciso for mediante o uso de medidas judiciais cabíveis. (Relatório SEF, p. 9).

Nos processos de gestão de acervo, cada agente opera à sua maneira, como é a situação de devoluções de acervos (que no caso seriam processos de repatriação no âmbito da documentação museológica) autorizadas de forma aleatória, conforme registro de e-mail a seguir encaminhado à FCC pela coordenadora do museu definida pelo comitê gestor:

O Gui Von Schmidt, proprietário do Catamarã GURU que está localizado na saída do percurso expositivo do MNM, telefonou esta tarde para mim e informou que nos dias 04 ou 11 de abril (2016), virá ao museu para a retirada da embarcação; Questionei se houve algum documento na época do empréstimo para tratar da vinda do veleiro e período que ficaria exposto, mas Gui disse que nunca houve tal documento. Ele tratou diretamente com o Dalmo recentemente e ligou agora informando que virá retirar a embarcação do MNM. Fico no aguardo de parecer e providências da Diretoria de Patrimônio. (FCC, 2016)

Por mobilização do Município de São Francisco do Sul e do IPHAN/SC é realizada uma reunião com os seguintes presentes: secretária da ADR Joinville, Simone Schramm; do secretário de Estado de Turismo, Filipe Mello; do secretário da Casa Civil, Nelson Serpa; do navegador Amyr Klink; e do arquiteto do Iphan, Dalmo Vieira Filho, para tratar do processo de municipalização do MNM-EB.

Assim, em 2016, o Governador do Estado anuncia “A decisão de municipalizar está tomada, vamos agora trabalhar na parte burocrática que é o documento de transferência, disse Colombo” (JORNAL A NOTÍCIA, 2016)

Museu Nacional do Mar, em São Francisco do Sul, será municipalizado

A gestão do local era compartilhada entre Governo do Estado, FCC, Iphan e Associação de Amigos do Museu

Compartilhar

Aberto em 1993, museu está instalado em um imóvel tombado e apresenta problemas em sua estrutura
Foto: Maria Regina Weissheimer / Arquivo Pessoal

Figura 17: Matéria municipalização do MNM-EB. Fonte:

<http://anoticia.clicrbs.com.br/sc/cultura-e-variedades/noticia/2016/09/museu-nacional-do-mar-em-sao-francisco-do-sul-sera-municipalizado-7363996.html>

A ação de municipalização não se efetivou, e em 2017, como citado anteriormente. No mesmo ano, após 26 anos da sua criação, o Comitê Gestor elaborou seu regimento interno. O referido documento se aproxima a uma reprodução do termo de cooperação firmado em 1999.

Após a apresentação do texto e do contexto museológicos do Museu Nacional do Mar, nesse capítulo, iniciaremos no capítulo seguinte a organizar as bases teóricas e metodológicas que regem a gestão dos museus.

Capítulo 2

Gestão de Museus: experiências de um sistema museológico

É preciso lembrar que a utopia, longe de ser, uma visão fantástica do cérebro doentio, sonho longínquo desligado das realidades mais chãs e das raízes das vidas, é pelo contrário, uma manifestação da racionalidade humana em que o chamado “sonho” é, apenas, a fase que precede ao planejamento. (RÚSSIO, 1977, p. 157)

É por meio da gestão que a missão dos museus pode ser desempenhada e sua função potencializada. A execução dos procedimentos aplicados da Museologia aos museus é fundamental para que estes sejam de fato, organismos atentos às condições sociais contemporâneas a serviço do seu público e de forma democrática.

A aspiração para que a Museologia esteja presente nas ações dos museus e nos novos processos de musealização, e que a gestão desses fenômenos seja fundamentalmente museológica, é uma vontade viva e constante, ou seja, a Museologia Sonhada, lembrada por Waldisa Russio.

Assim, esse capítulo irá buscar os indicadores do percurso da gestão museológica a partir dos museus; o processo de consolidação da Museologia enquanto campo disciplinar autônomo e o enquadramento da gestão museológica na sua faceta aplicada. No segundo momento, o texto irá abordar as tendências da gestão museológica aprofundando o modelo de gestão compartilhada para museus, em virtude do objeto de estudo dessa pesquisa.

2.1 Museus e Museologia: o percurso da Gestão Museológica

A veces nos preguntamos si pueden existir los museos sin museología o la museología sin museos. (HERNÁNDEZ-HERNÁNDEZ, 2006, p. 107).²²

A história dos museus tem sido marcada por diferentes acepções no que diz respeito aos elementos conceituais que os definem: as suas finalidades, os modelos de organização e constituição das coleções, as estratégias expositivas, as atividades desenvolvidas e a relação que estabelece com seu público (Anico, 2008, p. 27).

É bastante diversificada a bibliografia referente a história dos fenômenos museológicos, e a transformação conceitual e pragmática desse modelo ocidental de instituição de preservação que se consolidou em escala global a partir dos séculos XIX e XX. Os pesquisadores observam e estudam o fenômeno museológico na tentativa de entender os componentes que caracterizam esse modelo de perpetuação de memórias e qual a sua relação com a sociedade.

Por meio de uma análise dialética, identifica-se que esses estudos analisam a relevância das instituições para as diferentes sociedades na institucionalização de memórias. E apontam os museus como construções culturais resultantes da articulação de contextos políticos, sociais e econômicos (Anico, 2008, p.24), sendo espaços discursivos destinados à construção (e silenciamento) de memórias que apresentam uma dimensão política e ideológica que não pode ser ignorada, prerrogativa ao exercício de poder. Sob essa ótica destacam-se, entre outros, os pesquisadores Alonso Fernández (2001), Carreño (2004), Chagas (2006), Hyussen (2004), Pinheiro (2004), Poulot (2013) e Varine Bohan (1978; 1996; 2012).

Sob uma perspectiva otimista, Rússio (1974, p.56) acredita na contribuição dos museus para a humanização dos processos de crescimento e desenvolvimento

²² As vezes nos perguntamos se podem existir museus sem Museologia ou a Museologia sem museus (tradução nossa).

e do próprio processo evolutivo dessa nossa História, a serviço do homem e de sua vida em sociedades humanas e humanizadas.

Nesse contexto, é na trajetória da formação das coleções, dos gabinetes de curiosidades, do museu público e a diversidade dos modelos museológicos recentes (sob os reflexos da Nova Museologia) que se pode iniciar o estudo para interpretação e delineamento da gestão nos museus.

Pode-se elencar como um primeiro marco, a revolução científica do final do século XVII²³, que reverberou diretamente nos museus no que se refere à alteração nos modos de organização das coleções. O caráter pessoal das interpretações realizadas até então deu lugar a um sistema de classificação e documentação, motivado pela divisão disciplinar e o desenvolvimento dos estudos da natureza que também foram aplicados às demais tipologias de acervos. É desse momento o registro das classificações dos objetos, das primeiras séries especializadas e classificadas em objetos de caráter histórico, objetos exóticos, curiosidades da natureza e obras de arte.

É de conhecimento também que, nesse momento, houve uma forte intensificação da atividade colecionista. A valorização atribuída aos objetos motivada pelo saber enciclopédico²⁴, gerou o aumento das coleções particulares e o gosto pelos gabinetes de curiosidades²⁵. A formação dos gabinetes e das galerias de arte palacianas se mantiveram até o final do século XVIII, quando o legado dessas coleções foi transformado em museus públicos, os primeiros Museus Nacionais²⁶ marcados por serem coleções enciclopédicas.

²³ A transição do modo clássico de conhecimento que conduziu a substituição do humanismo pela razão e pelo raciocínio científico.

²⁴ O enciclopedismo foi um movimento filosófico-cultural originado do Iluminismo, desenvolvido na França e que buscava catalogar todo o conhecimento humano fundando-se nos novos princípios da razão na *Encyclopédie*, uma obra monumental, que constava de 35 volumes. Os filósofos e outros pensadores que participaram do enciclopedismo eram chamados de enciclopedistas.

²⁵ Gabinete de curiosidades é a designação dada às salas e aos repositórios onde eram guardadas e expostas coleções ecléticas marcadas por objetos raros ou exóticos de diversos territórios do planeta, alinhados às correntes do ecletismo. Em alguns gabinetes, essas salas também poderiam ser consideradas galerias compostas por uma coleção de obras de arte.

²⁶ Museus Nacionais: Ashmolean Museum em Oxford (1683); Louvre em Paris (1749) e British Museum em Londres (1753).

Sendo assim, outro marco a ser sublinhado encontra-se nesse contexto de transferência da tutela das coleções privadas (organizadas sob uma ótica personalista) para o âmbito do domínio público situando o início do museu enquanto instituição pública (obviamente não como a entendemos hoje). Essa transição atribuiu ao museu funções que antes não possuía, como a burocratização dos serviços e o estabelecimento de um quadro administrativo que, segundo Bolaños (2002, p. 49 – tradução nossa) foi um fator decisivo na concepção do museu público, por uma questão de secularização do poder e a necessidade de uma gestão que seja permanente.

Anico (2008, p.113) afirma que as fórmulas museológicas contemporâneas derivam, sobretudo, do modelo institucional que surgiu no contexto histórico e epistemológico que marcou os séculos XVIII e XIX. Ainda, segundo a autora, os museus públicos desse período “apresentam novos atributos e responsabilidades associadas à generalização da educação pública, bem como à nacionalização e gestão de um patrimônio comum”.

O movimento de criação dos museus públicos destinados a compor uma narrativa vinculada à formação de uma identidade nacional é outra referência a ser pontuada, pois é nesse momento em que há a proliferação de instituições museológicas. O século XIX é reconhecido como a “era dos museus” devido à criação de grande volume de museus e de diversas tipologias vinculadas à especialização das disciplinas e ao desenvolvimento dos campos de conhecimento. Nesse período também surgem diversos museus monográficos e biográficos.

Esse momento também registra a eclosão dos museus de História Natural e de Arte, consequência da divisão das coleções dos museus nacionais, o princípio (mesmo que ainda tímido) do rompimento com o pensamento enciclopédico nos museus²⁷.

A diversidade dos textos e contextos museológicos apresentada nesses dois séculos ocasionou a criação de modos de operação para os museus: como a

²⁷ Informação pessoal, Maria Isabel Landim Aula ministrada na Disciplina História dos Processos Museológicos, Coleções e Acervos, em 10 de abril de 2017, no Museu de Zoologia da USP.

preocupação com as formas de expor os objetos, a criação de reservas técnicas, a elaboração e impressão de catálogos de museus, a adaptação de laboratórios, o desenvolvimento da arquitetura de museus com a projeção e construção de edifícios específicos para sediarem museus (a exemplo os museus de História Natural de Berlin, França e Viena). Esses aspectos apontam a articulação para a formação de uma estrutura interdisciplinar que contribuiu para a criação dos processos curatoriais nos museus.

A transformação do sentido e da função atribuída ao museu nesse período esboça precedentes de um refinamento nas tarefas de organização dos acervos. Junto às novas funções, surgiram necessidades sobre o acondicionamento das coleções, os métodos expositivos, a definição de novos espaços, a recepção e o contato com o público e a necessidade de pessoal permanente e especializado (Anico, 2008, p. 118).

Diante desse contexto, Cardoso (2013, p.128) identifica que a profissionalização das tarefas nos museus se deu na passagem do século XIX para o XX. A motivação para a segmentação e profissionalização do trabalho nos museus, segundo Poulot (2013, p. 64) foram a criação numerosa e generalizada de museus e as dificuldades enfrentadas pelo conservador (o profissional de museu à época) na realização de suas tarefas. Esse profissional era responsável pela organização e disposição da coleção (cada vez mais volumosa e heterogênea), orientação da pesquisa, no intento de dar conta da sua missão, que era a “instrução pública”.

A criação de museus de variadas tipologias lançou cada vez mais o estudo e a necessidade de codificação e organização desses acervos. Bruno (2010, p.33) afirma que esse momento se trata de um período “intramuros” em que a rotina técnico-científica dos museus ocupou, em grande parte, a dedicação de seus especialistas.

A especialização das atividades nos museus demandou novos conhecimentos que, paulatinamente, foi contribuindo para a criação de novas profissões aliada ao desenvolvimento de novos campos de conhecimento inclusive aos relacionados à reflexão e manutenção do patrimônio material.

Em síntese, a especialização dos museus projetou as suas ações técnicas. O aperfeiçoamento dessas ações motivou a complexidade do fenômeno museológico e a diversidade das tarefas desempenhadas – a cadeia curatorial, o trabalho dos museus - nos museus que culminaram com instituição de demandas para sua organização de ordem administrativa e técnica.

É complexo identificar a inserção da Gestão Museológica nos museus, no entanto, esse estudo toma por entendimento que o princípio do pensamento relacionado à gestão dos museus, tem forte ligação ao conceito de organização dos museus vinculado aos estudos dessas instituições iniciado pelas equipes das instituições museológicas no século XIX. As fontes mobilizadas, subsidiam sinalizar que a gestão nos museus surge a partir da necessidade de organização das rotinas e métodos de trabalho de uma instituição colecionista que adquiriu compromissos e funções na sociedade no que diz respeito à representação e administração da memória coletiva.

A projeção dessas ações pode ser observada de acordo com o fluxo da figura 12, abaixo:

Figura 18: Adaptação. Percurso da Gestão Museológica. Fonte: Bruno, 2017²⁸, apresentação pessoal.

²⁸ Aula ministrada na disciplina de Planejamento Museológico: da Museologia Tradicional à SocioMuseologia, em 13 de março de 2017, no Museu de Arqueologia e Etnologia da USP (MAE/USP).

A partir do delineamento dos caminhos que conduziram à Gestão Museológica a partir dos museus, agora este estudo irá tratar do processo de consolidação da Museologia enquanto disciplina autônoma e do enquadramento da gestão na sua estrutura. Esse debate, da Museologia, também perpassa pela mudança na forma de compreender os museus e as suas funções, pois o museu moderno, instituição que surge como resultado “do humanismo do renascimento, do iluminismo do século XVIII e da democracia do século XIX” (BRUNO, 2006, p. 8), ancorado nas ações de guarda, tratamento e exibição de coleções formadas como resultado de práticas colecionistas e de processos de espoliação, passa a ser progressivamente interrogado e questionado (CURY, 2005).

Bruno (2000, p. 33-34) afirma que o movimento de profissionalização e organização dos museus, ocorrido principalmente a partir da segunda metade do século XIX, seguido pelo movimento de criação dos “estudos de museus”, que naquele momento se tratava do sinônimo à Museologia ou às premissas da Museologia. Os “estudos de museus” ficaram entendidos como objeto da Museologia por algum período e que, segundo Cury (2005, p. 56) essa tendência se tornou ultrapassada apenas no final da década de 70 e inícios dos anos 80.

Nesse sentido, podemos identificar que em meados do século XX ocorrem alterações no campo da Museologia que reconduziram fortemente suas concepções. Essas alterações correspondem ao movimento dos profissionais de museus refletidos na elaboração de documentos produzidos entre os anos de 1950 e 1970 no âmbito do Conselho Internacional de Museus (ICOM), que marcaram o processo de revisão de princípios dos museus e consequente renovação do cenário museal. O primeiro se refere às conclusões tiradas durante o Seminário Regional da UNESCO realizado na cidade do Rio de Janeiro, em 1958 que estabeleceu debates sobre a Função Educativa dos Museus, e sintetizando nesse documento o papel das exposições como canais essenciais de comunicação com a sociedade.

O segundo trata da Declaração da Mesa Redonda de Santiago do Chile, fruto do evento ocorrido nesse país em 1972, reconhecida como a mais importante contribuição da América Latina para o pensamento museológico internacional (CÂNDIDO, p. 34, 2003), que representou uma ruptura simbólica aos valores

ligados às noções consagradas de colecionismo, de museu como instituição limitada a um edifício, guardião do patrimônio oficial, identificado como o histórico e o artístico (BRUNO, 2010; 2000). Para Hugues de Varine (2010, p. 40), a maior inovação desse documento se refere à ideia de se pensar o museu enquanto ação – instrumento dinâmico de mudança social – em oposição às tradicionais tarefas de coleta e conservação.

Sobre essa mudança de paradigma, Cícero de Almeida (2013, p. 28) afirma que o museu “rompeu definitivamente” com a imagem de um local dedicado apenas ao abrigo e à conservação de coleções, e deslocou seu interesse do objeto para o sujeito e a sociedade a qual ele pertence, valorizando a cultura não apenas entendida como traço de erudição, mas como marca da trajetória humana e da transformação contínua da realidade.

Essa proposta de ruptura reverberou diretamente nas metodologias de trabalho desenvolvidas pelos profissionais de museus, bem como no ensino e na formação acadêmica, no intuito de permitir “que os responsáveis pelos museus/patrimônio adquiram competências para estabelecer a relação com o contexto social, econômico e cultural das comunidades onde os museus estavam sediados” (CARDOSO, 2013, p. 130).

A tensão gerada pelos questionamentos postos aos museus – até então entendido como único objeto de estudo da Museologia, levou muitos profissionais e pensadores do campo a questionarem acerca da possível razão filosófica e científica da Museologia, para além de uma racionalidade de regras e técnicas circunscritas ao cenário do museu (JULIÃO; TANUS, 2014, apud ISOLAN, p. 36, 2017).

Esse período de questionamento do modelo de museu entendido enquanto instituição voltada à guarda de acervos consagrados, coincide com o crescimento dos esforços no sentido da estruturação da Museologia enquanto campo de estudo independente (BRUNO, 2000).

Nessa direção, o novo paradigma museológico, postulado por diferentes intelectuais e profissionais do campo, passaria a afirmar que “o domínio da

Museologia não está confinado ao cenário-museu” (RÚSSIO, 2010d, p. 219), mas, sim, inscrito numa dimensão relacional, sendo o museu uma de suas materializações possíveis, opera-se uma ampliação na perspectiva da atuação profissional para além das atividades centradas no tratamento técnico-científico de coleções consagradas, que pautava a prática e a formação até então.

Neste contexto de ênfase na função social dos museus, aspectos técnicos foram secundarizados e a própria centralidade atribuída à figura do curador, como profissional detentor de um saber especializado e responsável por todo o processo curatorial, começa a ser questionada. Uma nova concepção de curadoria, que entende a ação curatorial como resultado de um trabalho coletivo, interdisciplinar e multiprofissional, onde todos aqueles inseridos no processo são curadores, passa então a figurar como contraponto (BRUNO, 2008; CURY, 2009; DESVALLÉES; MAIRESSE, 2013 apud ISOLAN 2017, p.47).

Nessa perspectiva, as possibilidades de bens passíveis de musealização é ampliada, o entendimento de que os objetos consagrados e representativos das disciplinas acadêmicas, os objetos/referências patrimoniais que compõem as coleções são tidos não mais como relíquias, mas sim pela sua “representatividade, testemunhalidade, documentalidade, fidelidade e significação” (CURY, 2005b, p. 51). Tratados como indícios, pistas, suportes de informação, tornam-se passíveis de múltiplos recortes e abordagens por meio de ações de documentação, conservação, exposição e ações educativo-culturais, sempre permeadas pela pesquisa. (ISOLAN, 2017, p. 18)

Hernández-Hernández (2006, p. 71), afirma que o debate para a definição do objeto de estudo da Museologia iniciou-se na década de 70 e que esse período marcou a necessidade de analisar qual a estrutura interna da disciplina museológica que contribuiu para compreender melhor qual é o seu objeto de conhecimento, quais suas funções e quais metodologias seriam adotadas para cumprir seus objetivos.

Entretanto, as primeiras reflexões a respeito do objeto de estudo da Museologia remontam à década de 1950, quando o museólogo tcheco Jirí Neustupný (1905-1981) apresentou uma proposta de estruturação do campo,

organizado em Museologia Geral e Museologia Especial, contribuindo assim para a elaboração de um quadro terminológico comum (STRÁNSKY, 1981; MENSCH, 1994 apud ISOLAN, p. 37, 2017).

Ainda com relação ao período de teorização da ciência museológica e o estabelecimento dos seus postulados essenciais, Bruno faz uma observação que cabe destaque:

Apesar do Conselho Internacional de Museus – ICOM ter surgido em 1946 e ter agilizado, em muitos sentidos, o intercâmbio de ideias sobre o universo dos museus, somente em 1977 foi organizado um comitê específico para discussões sobre Museologia. É curioso notar que, nessa data, mesmo no Brasil, a formação profissional já havia disso estabelecida desde 1932. (BRUNO, 2000, p.35)

Assim, apesar do debate sobre a construção da base teórica da Museologia como disciplina tenha tomado forma em alguns países do Ocidente nos anos 60 (MENSCH, 1994), a discussão é efetivada a partir da fundação do Comitê Internacional de Museologia (ICOFOM), em 1977. Cury (2008) indica os objetivos do ICOFOM:

Nesse momento, e nos anos posteriores, os objetivos do ICOFOM eram a definição de Museologia, a constituição de um sistema de conhecimento museológico, o desenvolvimento de um programa de ensino universitário da Museologia e a compreensão das interrelações da Museologia com outros campos de conhecimento, tais como a filosofia, a antropologia social e cultural, as ciências políticas e da informação. A meta era a configuração da Museologia como um campo de estudo independente. A partir de então, vários encontros foram organizados e a produção teórica de seus membros começa a ser publicada no MuWoP - DoTraM - Museological Working Papers - Documents de Travail sur la Muséologie, que contou com as edições em dois números, em 1980 e em 1981 (e publicado em 1982). Ressalte-se que, nesse momento, já se fazia a distinção entre a Museologia - os aspectos teóricos dos museus - e a museografia - o trabalho prático que ocorre nessas instituições, ou seja, a Museologia não era tida como conjunto de práticas. (CURY, 2008; p. 46-47)

As atividades promovidas pelo Comitê em princípios dos anos oitenta, que resultaram em publicações tidas como de referência para o campo – o Museological Working Papers/Documents de Travail sur la Museologie 1 e 2 (MuWop/DotraM) –

fomentaram discussões de projeção internacional, o que possibilitou o intercâmbio de diferentes entendimentos entre especialistas de distintas partes do globo. (CURY, 2005b; apud ISOLAN p. 37, 2017).

A internacionalização do debate promovido pelo ICOM evidenciou a falta de consenso com relação ao objeto de estudo da Museologia, entretanto um aspecto que marca essa discussão nesse momento é a concordância com relação ao estabelecimento de um novo paradigma museológico, que propõe o deslocamento do objeto de estudo da Museologia do museu e de suas coleções, para o universo das relações (CURY, 2009; apud ISOLAN, p. 38, 2017).

A renovação da prática no campo dos museus aliada ao debate entre diversos profissionais conduziram ao estabelecimento do conceito de Museologia não mais entendida como a ciência dos museus e sim a ciência que estuda a relação específica do homem com a realidade, conceito proposto por Zbynek Stranský:

É uma disciplina científica independente, específica, cujo objeto de estudo é a atividade específica do Homem sobre a realidade, expressão dos sistemas mnemônicos, que se concretiza por diferentes formas museais ao longo da história. A Museologia tem a natureza de uma ciência social, proveniente das disciplinas científicas documentais e mnemônicas que contribuem, e ela contribui à compreensão do homem no seio da sociedade. (1980; apud Desvallées, 2014, p. 62)

Anna Gregorová seguindo a tendência de Stranský afirma que a Museologia é uma ciência que examina a relação específica entre o homem e a realidade, consiste na coleção e na conservação, consciente e sistemática, e na utilização científica, cultural e educativa de objetos inanimados, materiais e móveis (sobretudo tridimensionais) que documentam o desenvolvimento da natureza e da sociedade (1980; apud DESVALLÉES & MAIRESSE, 2014, p. 62).

Com a internacionalização do debate, a museóloga brasileira Waldisa Rússio (1981, p. 123) contribui com o conceito nomeando o estudo da relação com o homem e a realidade como Fato Museal e adiciona a essa relação um elemento, que é o cenário. De acordo com a autora:

O objeto da Museologia é o fato ‘museal’ ou fato museológico. **O fato museológico é a relação profunda entre o homem -sujeito conhecedor-, e o objeto, parte da realidade sobre a qual o homem igualmente atua e pode agir.** Essa relação comporta vários níveis de consciência, e o homem pode apreender o objeto por intermédio de seus sentidos: visão, audição, tato, etc. Essa relação supõe, em primeiro lugar e etimologicamente falando, que o homem “admira o objeto. (...) O homem deve igualmente ser considerado em si mesmo (filosoficamente, eticamente); sobre o aspecto da teoria do conhecimento psicológico etc. É necessário estudá-lo igualmente em suas relações com outros grupos humanos e sociais (em nível psicológico, sociológico, político, histórico, etc.) O objeto “em si” exige uma identificação, uma classificação dentro de um sistema, uma integração dentro de uma espécie, gênero ou família; ele supõe uma conservação, o conhecimento da sua composição (química, física, etc), as condições climáticas aptas para prolongar sua “existência”. Ele é testemunho do homem e depende de diferentes disciplinas científicas para ser corretamente identificado, estudado e comunicado. Essa relação profunda entre homem e objeto (objeto, ideia, criação), que constitui o fato “museal” ou fato museológico, se estabelece no recinto institucionalizado do museu. Essa ideia de instituição é útil porque ela cobre bem, tanto o pequeno museu quanto o grande museu tradicional, passando pelo ecomuseu, certamente uma das maiores conquistas e descobertas da Museologia contemporânea. (RÚSSIO, 2010; v.I,p. 123-124)

Superado o processo de consolidação da Museologia enquanto disciplina autônoma, conseguimos estabelecer os seus elementos constitutivos:

La Museología puede ser entendida como la disciplina aplicada que estudia conjuntamente el hecho museal (relación entre hombre, objeto y escenario), el fenómeno museológico (museo y acción museológica), y el proceso de musealización (impacto y repercusión del hecho/fenómeno museológico), y está vinculada a los sistemas de administración de la memoria, tratando de las representaciones de lo real. Basicamente, articula objetos interpretados con visiones interpretantes – o visiones que interpretan. (BRUNO, 2014, p.2, grifo nosso)²⁹

²⁹ A Museologia pode ser entendida como a disciplina aplicada que estuda conjuntamente o fato museal (relação entre homem, objeto e cenário), o fenômeno museológico (museu e ação museológica), e o processo de musealização (impacto e repercussão do fato museal/fenômeno museológico), y está vinculada aos sistemas de administração da memória, tratando das

O debate teórico sobre a estrutura da Museologia, oportunizou a construção de uma estrutura disciplinar que respeita a relação entre a teoria e a prática. A disciplina está dividida em três áreas: Museologia Geral, Museologia Especial e Museologia Aplicada, conforme a figura 13:

Figura 19: Estrutura Disciplinar da Museologia. Fonte: Adaptação da proposta de quadro referencial proposto por Cristina Bruno (2000, p.92 – 94 e 2014, p.2) e estrutura de Vinos Sofka (apud Hernández-Hernández, 2006, p. 142).

A Museologia Geral é caracterizada por se ocupar dos estudos dos museus, das obrigações com a sociedade, com a cultura e com o processo científico. A Museologia geral é a teoria que sustenta a aplicação da Museologia a todo tipo de museu. É constituída, segundo Bruno (2010, p. 92):

Teoria Museológica: conjunto de princípios que se articulam a partir da análise das experimentações ou do estudo do fato museal e a respectiva sistematização dessas reflexões (categorias universais).

História dos Museus: estudos voltados para a inserção desse modelo institucional nas suas respectivas sociedades, enfatizando a análise sobre mudanças de forma e conteúdo e identificando a origem e desenvolvimento de novos processos de musealização.

Administração de Museus: experimentações estruturais e regimentais visando ao exercício profissional processual e

representações do real. Basicamente, articula objetos interpretados com visões interpretantes/ou visões que interpretam. (Tradução nossa).

interdisciplinar, à aproximação com os órgãos mantenedores e com a sociedade em geral (gestão orientada e auto-gestão).

A Museologia Especial trata da relação da Museologia Geral com os conteúdos de outras disciplinas, segundo Hernández-Hernández (2006, p.143) ela centra seu trabalho na investigação dos objetos materiais e o seu contexto, levando em conta sua aplicação e relação com distintos campos científicos. Bruno (2000) determina os componentes da Museologia Especial:

Texto Museológico: relacionado ao tipo do museu ou processo museológico (natureza do acervo ou perfil das referências patrimoniais).

Contexto Museológico: referente à sociedade onde o processo museológico está fixado ou o museu localizado.

Quanto à Museologia Aplicada, está subordinada à Museologia Geral, consiste na chave prática, a Museografia. Nela está embutido todo o exercício das técnicas museológicas e práticas especializadas utilizadas para alcançar as suas funções. Bruno, (2000, p. 93) lista as principais atividades que a compõe:

Planejamento Institucional e/ou Elaboração do Programa para o estabelecimento do Processo de Musealização:
Estrutura, organização, cronograma, financiamento.

Formas de Aquisição das coleções ou da Apropriação das Referências Patrimoniais:
Compra, coleta, doação, identificação

Salvaguarda do Acervo e/ou das Referências Patrimoniais:
Conservação: preventiva /restauro/uso qualificado
Documentação: cadastramento/inventário/banco de dados
Armazenamento: temporário e/ou definitivo/Reserva Técnica

Comunicação do Acervo e/ou das Referências Patrimoniais:
Exposição: longa duração/temporárias/sistemas
Serviço educativo: projetos pedagógicos sistemáticos
Ação sócio-educativo e cultural: educação

Avaliação dos Procedimentos / Processos:
Sobre os conteúdos
Sobre o comportamento do público e/ou comunidade - audiência
Sobre o processo museológico – museográfico

Ainda sobre a produção teórica e as suas linhas de ação museológica, Bruno (2010) delimita três campos de atuação: o campo essencial que é o fato museal (relação entre o sujeito, patrimônio e cenário); o campo de interlocução que é o fenômeno museológico (o museu) e o campo de projeção que são os processos museológicos (ações de tratamento dos indicadores de memória para fins de preservação), de acordo com a imagem a seguir:

Figura 20: Adaptação. Campos de Atuação da Museologia. Fonte: Bruno, 2017³⁰, apresentação pessoal.

Assim, a Museologia anteriormente compreendida a se ocupar apenas da organização dos museus enquanto instituições ampliou significativamente sua perspectiva de atuação.

Outra questão conceitual importante pontuada “é a noção de que as ações correspondentes ao Campo Essencial da Museologia sejam voltadas para os caminhos preservacionistas” (ARAÚJO, 2017, p. 37), a partir de uma dinâmica no conceito de cadeia operatória museológica:

³⁰ Aula ministrada na disciplina de Planejamento Museológico: da Museologia Tradicional à SocioMuseologia, em 06 de março de 2017, no Museu de Arqueologia e Etnologia da USP (MAE/USP).

Importante recordar la cadena operatoria de procedimientos de salvaguardia (conservación y documentación) y de comunicación (exposición y acción educativo-cultural) como eje estructurador de las acciones de aplicación en Museología, que asume distintas características a partir de los diferentes dominios de su aplicación (Museología Especial y Museología Aplicada), permitiendo la identificación de tipologías museológicas, el enfrentamiento de cuestiones socioculturales diferenciadas en función de estas tipologías, y la caracterización de los contenidos esenciales para la formación profesional en esta área. (BRUNO, 2014, p. 3)³¹

Então, de acordo com as fontes mobilizadas, podemos estabelecer que o enquadramento da Gestão Museológica na organização disciplinar da Museologia reside nos seus três eixos estruturantes, na museologia geral, especial e aplicada.

Assim, a Gestão Museológica no âmbito da produção teórica está vinculada à Museologia Geral no que tange à sua produção teórica referencial. Já o exercício da gestão, entende-se que ele ocorre no aspecto aplicado da Museologia, na Museografia, definida como o conjunto de técnicas desenvolvidas para preencher as funções museais e, particularmente aquilo que concerne à administração, conservação, restauração, segurança e à exposição do museu. Acrescentamos que o exercício da Gestão também se estabelece também no âmbito da Museologia Especial, pois é na prática e no reconhecimento dos contextos museológicos específicos que ocorrem as reflexões e identificação de novos perfis/modelos ou aplicabilidade da gestão.

A Gestão Museológica, na sua característica aplicada, auxilia na sistematização das atividades inerentes à cadeia operatória da Museologia; perpassando por todas as operações dando sustentação para que sejam realizadas, conforme figura 21, abaixo:

³¹ Importante lembrar que cadeia operatória de procedimentos de salvaguarda (conservação e documentação) e de comunicação (exposição e ação educativa e cultural) como eixo estruturador das ações aplicadas da Museologia, que assume distintas características a partir dos diferentes domínios da sua aplicação (Museologia Especial e Museologia Aplicada), permitindo a identificação de tipologias museológicas, o enfrentamento de questões socioculturais e a caracterização dos conteúdos essenciais para a formação profissional nesta área. (Tradução nossa)

Figura 21: Fluxo da Gestão Museológica e a Cadeia Operatória. Fonte: Candido, 2013, p. 12.

A ativação ou o suporte para o desenvolvimento da cadeia operatória se dá nas instâncias do Planejamento e da Avaliação. Esse conjunto de procedimentos pode ser entendido como um sistema de administração da memória (Bruno, 2000, p. 44).

A gestão consta nas diretrizes para formação profissional³² elaboradas pelo Comitê Internacional para a Formação Profissional (ICTOP) vinculado ao ICOM, desde os anos 80. Revisados recentemente, a orientação para o eixo de gestão é abordar os seguintes temas na formação segundo o *ICOM Curricula Guidelines for Museum Professional Development*:

Credenciamento; Órgãos consultivos; Arquitetura; Gestão de negócios e operações comerciais; Relações com a comunidade; Planejamento e gestão financeira; Estrutura formal; captação de recursos e geração de renda; Planejamento e gestão de recursos humanos; Atividades de geração de renda; Gestão da informação; Seguros/indenizações; Legislação; *Marketing*; Associações de Amigos e afins; Instalações e gestão do espaço; Relações públicas; Relações com meios de comunicação; Teoria das organizações

Entretanto, Isolan (2017, p. 67) caracteriza a especificidade da Gestão Museológica afirmando que ela “reside justamente na ativação da cadeia operatória

³² Como resultado de seus primeiros anos de atuação, o ICTOP estipulou um conjunto de *Syllabus* para orientar os programas de treinamento e formação profissional. Lançado originalmente durante a Assembleia Geral do ICOM, realizada em Grenoble, em 1971, o documento *ICOM Basic Syllabus for the Professional Museum Training* passaria por duas revisões (1979 e 1981). (ISOLAN, p. 55, 2017)

de forma equilibrada e continuada, permitindo a projeção da experiência dentro de uma perspectiva de longa duração”.

A contribuição da Museologia para o campo museal é observada nas várias instâncias da sua atuação, contudo uma delas que tem se evidenciado é na administração dos processos e fenômenos museológicos por meio da democratização da cultura, rompendo as barreiras dos seus espaços tradicionais, procurando novos públicos e criando exposições que incorporam linguagens mistas. “Estas instituições experimentam novos modelos de gestão, aproximam-se em programas de redes e sistemas, sem, entretanto, perder a noção de seu campo essencial de atuação”, ou seja, que o foco esteja no fato museal, na relação do homem com o seu patrimônio (BRUNO, 2006, p.17-18, grifo nosso).

Portanto, a Gestão Museológica deve ser compreendida como aquela que se volta à administração dos sistemas da memória por meio da ativação da cadeia operatória museológica - processo intrínseco à Museologia. Sua abrangência extrapola, portanto, as chamadas atividades-meio, o que a transforma, ao lado da salvaguarda e da comunicação, em função inerente ao dizer e fazer museológicos.

Assim, o entendimento de gestão museológica, nesse estudo, vai além dos domínios das terias da administração *stricto sensu*, associado exclusivamente a prática de questões administrativas, financeiras e operacionais. Aqui a gestão tem suporte nos princípios e procedimentos da Museologia com foco na ativação da cadeia operatória que tem por objetivo a preservação do patrimônio e consequente transformação em herança (BRUNO, 2010, p. 75). “Nesse sentido, questões relativas aos recursos humanos, financeiro e materiais são tidas como operacionais e complementares, uma vez que são comuns a qualquer tipo de gestão” (BRUNO, 2016 – comunicação verbal, apud ISOLAN, 2017, p. 66).

2.2. Gestão Museológica: questões operatórias

A gestão dos museus transita entre a gestão museológica que tem como função garantir às atividades teórico-metodológicas da Museologia inerentes aos fenômenos museológicos (atividades finalísticas ancoradas na salvaguarda e na comunicação) e a administração *scritu senso* que corresponde as atividades operacionais e logísticas que garantem o seu funcionamento e a sua sustentabilidade dos (atividades meio).

A gestão museal articula lógicas às vezes contraditórias ou até mesmo híbridas, em que uma parte é ligada ao mercado e outra aos poderes e as funções públicas das instituições museológicas. O entendimento atualmente sobre a administração dos museus, é resultado da transformação da concepção do museu e da estruturação da Museologia enquanto disciplina autônoma. Mais a frente também veremos que as diretrizes estabelecidas para a gestão dos museus também alteram as suas funções e sua estrutura.

O tema da gestão é considerado emergente na Museologia, segundo afirma Alonso Fernández:

La gestión y administración de los museos ha **adquirido en nuestro tiempo una importancia correlativa a las funciones científica y educadora**. Del presupuesto, pero sobre todo de su buena gestión y administración en gran medida la conservación, exhibición, acrecentamiento y difusión del patrimonio museístico. En la sociedad actual estos cometidos conceden a veces a los museos la categoría de empresa de primera línea, aunque, como per definición les corresponde, tengan que limitarse a los beneficios de una rentabilidad sociocultural. (1993, p. 321)³³

A abordagem do autor considera a organização dos museus uma atividade complexa, que inclui numerosas variáveis. Também acredita que a gestão atingiu

³³ A gestão e administração dos museus adquiriu em nosso tempo uma importância correlata às funções científica e educadora. Do orçamento, mas, sobretudo a sua boa gestão e administração em grande medida a conservação, exposição e difusão do patrimônio museológico. Na atual sociedade essas tarefas atribuídas aos museus o enquadram em uma categoria de empresas de primeira linha, mesmo que por definição se limitem aos benefícios de uma rentabilidade sociocultural (tradução nossa).

um patamar de responsabilidade equiparado às atividades de salvaguarda e comunicação.

Até os anos sessenta do século XX o conjunto das atividades auxiliares voltadas para o funcionamento do museu era definido por meio de textos legislativos, relatórios e termos de administração alheios ao campo museológico. Essa é a condição da origem dos primeiros museus como o Museu Britânico ou o Louvre e de grande parte dos museus, em virtude de estarem vinculados administrativamente ao poder público.

A própria inserção do termo gestão no campo dos museus denota a sua abertura para esse pensamento e a necessidade de se organizar. Além desse fator, a redefinição dos termos relativos a administração dos museus conota a progressiva discussão e alteração das suas funções.

Uma das primeiras convenções a ser adotada foi a “organização de museus”; depois “administração de museus” ou *Museum Administration*, publicado no tratado de Museologia de *George Brown Goode* (1985) utilizada para definir os aspectos ligados ao estudo e a preservação das coleções quanto da gestão cotidiana. Essa acepção, na teoria da administração, ficou atrelada a uma conotação burocrática aproximada aos modos de operação e funcionamento do poder público.

A inserção da convenção “gestão” ou “*management*” é a mais recente, criada a partir da evolução das teorias da economia dos últimos vinte e cinco anos, privilegiando a economia de mercado, utilizada no seio das organizações que tem por objetivo o lucro. Assim, de acordo com (MAIRESSE, 2011, p. 177, tradução nossa) a “mudança semântica do termo *administration* em paralelo ao de gestão é resultado de um processo de transformação radical do conceito de museu do final do século XX”. A utilização do termo “gestão de museus” trouxe para suas estruturas o desenvolvimento de instrumentos e organizações comerciais.

Um bom exemplo dessa toada comercial dos museus é o desenvolvimento das exposições de curta duração ou temporárias:

Desde o fim da Segunda Guerra Mundial, esse fenômeno tomou uma amplitude sem precedentes. Um dos primeiros ápices dessa

nova onda constitui-se pela vinda dos tesouros de Toutankhamon à Paris, Londres e aos Estados Unidos. A exposição foi vista, cada uma, por mais de um milhão de visitantes. (MAIRESSE, 2011, p. 181)

O impulso no sentido da incorporação de modelos de gestão empresarial à realidade dos museus – que resultaria naquilo que Mairesse denomina de “virada comercial dos museus” (MAIRESSE, 2011, p. 181, tradução nossa) – iniciado na nos anos 1970 e que ganhou força e alcance nas décadas seguintes.

Dois aspectos relacionados à conjuntura mundial oferecem evidências que permitem-nos compreender a ruptura da fronteira entre o mundo dos museus e aquele dos negócios: o primeiro está diretamente ligado às adversidades de cunho político-econômico suscitadas ao longo dos anos 1970, que obrigaram os museus a elaborarem alternativas frente às dificuldades financeiras impostas pelo cenário de instabilidade; o segundo vincula-se à crise representacional vivenciada por estas instituições, que desencadearia modificações estruturais na forma de concebê-las e organizá-las.

A chamada crise do Petróleo, deflagrada a partir de meados da década de 1970, trouxe grandes transformações no cenário político-econômico mundial uma vez que representou a derrocada do modelo do Estado de Bem-Estar Social e a conformação de caminhos para o desenvolvimento de políticas neoliberais com base no fortalecimento da economia de mercado. O estabelecimento de diretrizes ancoradas no livre mercado e a consequente diminuição da intervenção pública geraram mudanças tanto na organização do setor privado quanto das empresas públicas, que se viram obrigadas a reforçar o controle de despesas por meio da adoção de dispositivos de avaliação e de medição de desempenho (MAIRESSE, 2011, p. 181). Data dessa época as primeiras auditorias em museus americanos e britânicos com a intenção de medir seu desempenho.

Como é de se prever, tal movimento não se deu de modo linear e homogêneo nos diferentes contextos do globo, marcados por distintas realidades políticas, institucionais, culturais e sociais. Essa guinada comercial assumiu, protagonismo junto aos países anglo-americanos num primeiro momento e foi sendo disseminada junto a outros textos e contextos museológicos (ISOLAN, 2017).

Apesar de fontes sinalizarem a presença de gestores – estes por sua vez consultores que iniciaram a organização de equipes – vinculados aos grandes museus americanos remete aos anos 60; Kevin Moore cita, como exemplo, que a gestão de museus por volta da década de 70 era um desafio, de acordo com:

Una revista especializada en dirección de museos publicada en Estados Unidos durante los años setenta apunta que: “encontrar un museo bien dirigido és un puro accidente. La mayoría de los gerentes y directores no están familiarizados con los principios modernos de la dirección o jamás han pensado en aplicarlos al museo”. (1998, p. 12)³⁴

Estudiosos da gestão de museus como Kevin Moore (1998), Francisco Carreño (2004), Barry Lord e Gail Dexter (2010) apontam que é na década de 90 que a Gestão Museológica ganha destaque nos estudos da Museologia Aplicada.

As dificuldades financeiras impostas pelo cenário econômico instável levariam os museus de muitos países, financiados em grande parte por recursos públicos, a se interrogarem a respeito de suas chances de sobrevivência frente a uma conjuntura de dúvidas e incertezas. Como forma de buscar caminhos alternativos diante dos cortes financeiros, gradualmente estas instituições começaram a incorporar modelos e procedimentos de gestão originalmente aplicados ao universo empresarial (DUARTE CÂNDIDO, 2014).

As saídas empregadas para geração de receitas passavam pela utilização de novas formas de financiamento e diversificação da oferta, como cobrança obrigatória de ingressos, organização de ações paralelas, desenvolvimento de atividades comerciais, busca de patrocínio junto a empresas, incorporação de técnicas de *marketing*, realização de exposições temporárias de grande porte

³⁴ Uma revista especializada em direção de museus publicada nos Estados Unidos durante os anos 70 aponta que: “encontrar um museu bem gerido é um puro acidente. A maioria dos gerentes e diretores não estão familiarizados com os princípios modernos da gestão e jamais pensaram em aplicar ao museu (tradução nossa).

(exposições *blockbusters*), adoção de métodos de planejamento estratégico e venda de parte dos acervos (DESVALLÉES; MAIRESSE, 2013; MASON, 2004).

François Mairesse observa que atividades relacionadas à venda de *souvenirs*, instalação de restaurantes e acolhida do público já se configuravam como práticas no século XIX. Outra mudança que ocorre nesse momento diz respeito à amplitude que tais medidas passam a alcançar, conduzindo a uma mutação profunda nas instituições em direção ao terreno da animação e entretenimento:

De um serviço público que se dedica essencialmente à educação e à conservação, [os museus] se lançam no campo da animação e entretenimento, como forma de gerar recursos financeiros alternativos para viabilizar sua missão específica (aquisições, pesquisa, educação, etc.) ” (MAIRESSE, 2011, p. 182, tradução nossa)

Essa ampliação na oferta dos serviços prestados pelos museus também está atrelada ao desenvolvimento do turismo e do turismo cultural e ao próprio consumo do patrimônio cultural dentro desse mercado. Hyussen (2001) faz uma análise sobre o fenômeno que identifica a partir dos anos 80, que é a emergência da memória e da sua presença nas esferas cultural e política como uma preocupação.

Há na Museologia grupos e profissionais que questionam sobre a abertura dos museus ao mercado quando confrontada a missão dos museus enquanto agentes que possuem uma função social vinculada a administração da memória. Também se pontua o quão contraditório pode ser a abertura dos métodos do marketing para ampliar a frequência de público frente a todos os esforços empregados nas atividades de conservação e comunicação especializada a diversos públicos. O que ocorre é que essas atividades paralelas que possuem o intento de ampliar o público e por consequência os recursos dos museus são desenvolvidas em detrimento das outras tarefas ligadas a salvaguarda, a pesquisa ou a comunicação.

Ainda, Deivid Harvey (2001) aborda sobre a cultura dos museus como a “indústria da herança” quando exemplifica que na Inglaterra, a partir dos anos 70, abria-se um museu a cada três semanas. Paradoxalmente sobre a febre da

memória, Hyussen (2001), alerta sobre como a emergência das questões patrimoniais gerou a mercantilização do passado e trouxe no seu bojo a amnésia. Isso mesmo, um pensamento bastante paradoxal, onde a própria cultura da memória ou indústria da memória, por meio da sua oferta em demasia gerou a sua banalização e em certa medida seu esquecimento.

A partir da apresentada diversidade de operações e ampliação da oferta de serviços que buscam ampliar a capacidade de gerar recursos para manter as estruturas museológicas e as atividades finalísticas dos museus, ou até mesmo a criação de instituições museológicas com fins lucrativos, outros modelos de gestão foram sendo criados e experimentados.

Umas das tendências firmadas nesse período de diminuição da intervenção pública no mercado e inserção de novos modos de gestão no setor público, é o compartilhamento das responsabilidades de manutenção das instituições museológicas, fundamentalmente a das instituições organicamente públicas. Apesar das diversas formas em que as coleções e os museus são criados no mundo atual, os modelos de gestão experimentados nos últimos anos alteraram a forma de tutela dos museus e dos seus acervos. E identificamos quatro formas de constituição e vinculação administrativa dos museus: pública; privada com fins lucrativos, privada sem fins lucrativos e a pública com compartilhamento da gestão ou a pública não- estatal. É dessas formas que irão nascer as novas modalidades de gestão.

O compartilhamento da gestão não pode ser confundido com a constituição de um conselho de assessoramento ou da participação de voluntários, mas sim, na cedência parcial ou integral da gestão do museu a uma instituição sem fins lucrativos. É nessa última forma em que estão inseridas as Associações de Amigos de Museus, que paulatinamente vêm assumindo a responsabilidade de gerenciar os museus, sendo uma possibilidade de acessar recursos de fontes que extrapolam os investimentos e subvenções públicas além de operarem sob a ótica comercial e mercadológica também diferente dos processos da administração pública.

A bibliografia para essa área na Museologia é bastante escassa, e há poucos estudos da Museologia Especial na apresentação de textos e contextos específicos

para esses repertórios. Entretanto, tem-se o exemplo desse modelo que tem ocorrência na França quando a “sociedade francesa Cultura e Espaço em 1991 assume a gestão privada de uma certa quantidade de museus e de castelos que por contrato se ocupa da valorização dos espaços e das funções das exposições dos espaços.

Ainda sobre as associações de amigos, no âmbito mundial, existe desde 1967 a *World Federation of Friends of Museum (WFFM)* a Federação Mundial de Amigos de Museus, que é uma organização não-governamental, sem fins lucrativos, que tenta reunir as Associações de Amigos de Museus de todo o globo. É uma instituição reconhecida pela Unesco e parceira do *International Council of Museums (ICOM)*, presente em trinta e seis diferentes países, com dezoito federações nacionais e vinte e sete associações, e representa cerca de dois milhões de pessoas.

A WFFM publicou em 2002 o manual *Como Iniciar um grupo de Amigos*, por Carol Serventy, um guia que orienta a formação de grupos de Amigos de Museus e para se unirem em uma associação regional ou em uma federação nacional. Ao longo dos anos, também tem promovido eventos e iniciativas vinculadas a organização de reuniões e conferências sobre captação de recursos e trabalho voluntário.

As instituições museológicas norte-americanas empregavam, desde o século XIX, uma orientação mais pragmática, voltada para os aspectos administrativos e de gestão dos museus sob a ótica privada (MAIRESSE, 2011; 2012). O peso dado pelos museus norte-americanos a estas questões é explicitado na colocação feita por George Ellis Burcaw, em 1981:

I have been attending museum association conventions at the national, regional, and local levels for thirty years. I do not recall ever attending a meeting or a session or even hearing one important address dealing directly with museology. The interests of American museum people are largely not in the philosophical basis of collection (the relation of man to three-dimensional reality) and in the efficient use of the collections in purposeful education (applied museography). Their concerns are techniques: how to make friends, how to get money, how to serve the handicapped, how to create

beautiful environments, how to raise the morale of minority groups, how to teach children the facts of nature, how to preserve the collections, how trustees can avoid being sued in a court of law, and so on (BURCAW, 1981, p. 84).³⁵

Frente aos contextos apresentados entendemos a importância atribuída à gestão no âmbito da Museologia, pois suas formas de operar têm alterado diretamente as práticas e os modelos museológicos, além das experimentações no ambiente dos museus que pode ser percebido também por meio do surgimento de artigos voltados especificamente para essa temática. Inicialmente de caráter mais genérico, essas publicações gradualmente voltaram-se para tópicos específicos, como arrecadação de recursos, planejamento estratégico e inserção no mercado, com especial ênfase na questão do *marketing*. Datam igualmente dessa época as primeiras ondas de auditorias sistemáticas de museus, inclusive integrando o uso de indicadores de desempenho (MAIRESSE, 2011, p. 181).

³⁵ “Há trinta anos eu assisto a convenções nacionais, regionais e locais de associações de museus. Eu não lembro de haver jamais assistido a uma reunião ou uma sessão, ou mesmo de haver jamais escutado uma alocução importante diretamente concernente à Museologia. Os interesses dos profissionais de museus americanos se afastam largamente da base filosófica da coleta (a relação do homem com a realidade tridimensional) e da utilização eficaz das coleções com fins didáticos (museologia aplicada). Eles se preocupam com as técnicas: como formar uma associação de amigos, como obter fundos, como servir aos deficientes, como criar belos ambientes, como melhorar a moral das minorias, como preservar as coleções, como os administradores podem evitar as questões judiciais, e assim por diante” (tradução nossa).

A penetração de posturas e procedimentos gerenciais fez com que termos como empreendedorismo, avaliação, desempenho, eficiência, eficácia, qualidade, performance, planejamento estratégico e *marketing* fossem paulatinamente incorporados ao repertório dos profissionais da área museológica (BOLAÑOS, 2002; MAIRESSE, 2011). Ao mesmo tempo, levou à constituição de um campo profissional específico, dotado de uma série de estruturas como comitês e associações, que gradualmente foi sendo incorporado aos quadros de funcionários de muitas instituições museológicas, ocupando, inclusive, cargos de direção.

Nesse contexto, a Gestão Museológica passa a interpretar a diversidade das modalidades de gestão bem como a inserção de conceitos como a qualidade e a avaliação dos museus que “implicam na assimilação de desafios inéditos no que tange à “qualidade técnica”, à “prestação de contas públicas” e à “transparência nos procedimentos”” (BRUNO, 2015, p.8). A Museologia também incorporou questões como a definição de missão para os fenômenos museológicos, que contribui para a delimitação efetiva do fato museal e do campo essencial de sua atuação; as ações voltadas ao planejamento que dão conta da projeção a longo prazo e a avaliação de todos esses processos.

Um importante propagador das noções de gestão advindas do setor empresarial e adaptadas à realidade dos museus foi o ICOM, tanto por meio de seu Código de Ética, quanto através de dois de seus comitês: o INTERCOM, voltado propriamente para a gestão de museus, e o ICTOP, dedicado a temas orientados para a formação profissional.

O Comitê Internacional de Gestão em Museus (INTERCOM) na década de 2000, volta-se para aspectos relacionados à gestão de museus, abarcando questões de governança, recursos humanos, planejamento, financiamento e avaliação, teoria da administração, tendo sempre como referência a visão projetada para a instituição. Sua atuação ocorre por meio da realização de reuniões anuais que contam com a participação de seus membros, boletins informativos (via e-mail e site) e articulação por meio da rede profissionais que estão ativamente envolvidos na gestão de museus e instituições relacionadas (INTERNATIONAL COMMITTEE ON MANAGEMENT, 2017 apud ISOLAN, 2018, p.55)

A publicação *Conceitos-chave de Museologia*, lançada pelo ICOM no Brasil em 2013, traz em seu conjunto de verbetes a palavra Gestão e apresenta a seguinte definição de acordo com os autores Desvallées e Mairesse:

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). (2013, p.47)

O mesmo documento apresenta mais as tarefas que compreendem o processo de gestão do museu: as questões financeiras, jurídicas, manutenção, segurança, gestão de pessoas relacionadas à gestão de museus, planejamento institucional e marketing. Essa definição está presente na versão resumida publicada no Brasil, na versão completa do *Dictionnaire encyclopédique de muséologie* há uma produção mais abrangente sobre o trajeto da gestão museológica e os perfis que ela vem tomando nos museus.

O Código de Ética para Museus do ICOM (2006, p.11-12) também expressa questões relacionadas à gestão quando recomenda que os museus devam estipular claramente o seu estatuto jurídico, sua missão, sua permanência e seu caráter não lucrativo. Recomenda a elaboração de um “texto legal que defina a missão, os objetivos e as políticas do museu, assim como seu próprio papel e composição”. Também aborda as questões financeiras quando cita que a autoridade de tutela deve assegurar recursos financeiros “suficientes para realizar e desenvolver as atividades do museu”, além de “estabelecer um texto de diretrizes em relação às fontes de receitas que possam ser geradas através de atividades próprias do museu ou originárias de fontes externas”.

Ainda sob a ótica do ICOM, Gary Edson (2004, p. 195) na publicação: *Como gerir um Museu – manual prático*, este conceitua que o papel fundamental da gestão do museu é apoiar a organização, independentemente do seu tamanho ou complexidade, alcançando resultados consistentes para que a missão institucional possa ser articulada e cumprida.

Kevin Moore (1998, p. 9), também conceitua que o propósito da Gestão Museológica é facilitar a tomada de decisões que conduzem a execução da missão e dos objetivos dos museus.

Bary Lord e Gail Dexter, afirmam que existem funções inerentes a qualquer museu, que é o que o define enquanto conceito, processo e instituição. Essas funções são divididas em ativos, considerados o núcleo do museu e as atividades que são ligadas ao desenvolvimento desses ativos. E finalmente definem que o objetivo da gestão é garantir as funções do museu estabelecendo a relação entre os ativos e as atividades.

A convenção que se pode extrair a partir dos conceitos defendidos por parte dos autores citados, é que o papel da Gestão Museológica é assegurar a execução da função do museu e garantir o cumprimento de sua missão.

Mas a questão é: o que é a Missão dos Museus? Cabe a gestão museológica estar atenta ao Fato Museal (Campo Essencial) e dar suporte ao debate para a resposta desses questionamentos. Cada fenômeno museológico está inserido em determinada sociedade com características específicas; assim concordamos com Stránsky (1980) quando ele cita que:

Hoje os problemas existenciais do museu não podem ser resolvidos no âmbito da prática. Para a realização desta tarefa, nós precisamos de uma ferramenta especial, que nos possibilite descobrir aspectos objetivos da realidade, definir suas leis e encontrar formas ideais de tanto resolver tarefas cotidianas quanto visando o trabalho à frente. Essa tarefa pode ser realizada apenas através da teoria de museu, ou mais além, através da Museologia. (apud ARAÚJO, 2017, p. 32)

Cabe então, retomarmos o conceito de gestão apresentado pelo ICOM, e que acreditamos ser no mínimo curioso estabelecer a gestão no âmbito dos museus 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)” estreitamente ligada às questões administrativas, pois esta trata de assegurar o cumprimento de suas funções e a essência do campo de atuação.

O entendimento da gestão sob o âmbito meramente administrativo, é um tanto quanto reducionista, sobretudo por evidenciar sua aplicabilidade a apenas uma parcela dos perfis dos fenômenos museológicos, o modelo tradicional e institucionalizado. Desde os anos 60 com a ampliação do campo de atuação da Museologia e com o reconhecimento de outras formas de musealização das referências patrimoniais, aliada à transformação da atuação do museu – baseada na contribuição para o desenvolvimento das pessoas e dos territórios – motivou a avaliação da atuação dos modelos museológicos tradicionais na tentativa de definir a sua função social e possibilitou a criação de novos modelos museológicos, esses demandaram novas formas de gestão. E essa forma de gestão, está pautada na Museologia, onde as operações da preservação, pesquisa e comunicação são operadas nas diversas formas do fazer museológico.

Assim, na América Latina, a importância que a gestão adquiriu junto ao universo de museus foi materializada na Declaração de Caracas. O texto que resultou do evento realizado na Venezuela, em 1992, em comemoração aos vinte anos do documento de Santiago do Chile, e que reuniu profissionais de diversos países latino-americanos, reafirmou os postulados da Mesa Redonda de Santiago, atualizando e renovando conceitos e compromissos selados duas décadas antes. Por outro lado, revelou a preocupação com a crise do Estado e os riscos que o processo de privatização poderia representar para o campo do patrimônio e dos museus dentro da realidade latino-americano (BRUNO, 2010).

Não por acaso, dentre os temas elencados como prioritários para serem discutidos ao longo do evento estava aquele concernente à gestão. Após apresentar uma série de considerações que versam sobre a conjuntura que então se delineava, o documento recomenda:

Que os museus definam claramente a sua missão [...]; que o Museu defina a estrutura organizativa de acordo com seus requerimentos funcionais, delineada segundo as concepções gerenciais aplicáveis a casos particulares, e que se estabeleçam mecanismos de avaliação permanente; que os planos e programas elaborados com instrumentos de planejamento moderno estejam baseados em um diagnóstico das necessidades do Museu e da sociedade a qual está imerso, e que a realização de tais planos e programas leve em conta as necessidades prioritárias do Museu e definam objetivos e

metas a curto, médio e longo prazos; que o Museu em sua necessidade de gerar recursos determine políticas claras de autofinanciamento, e que também recorra a organismos nacionais e internacionais, públicos e privados que lhe permitam executar projetos; que se elaborem projetos atrativos para as empresas privadas interessadas em investir no setor cultural, sem alterar a missão do Museu”; que se promovam políticas culturais coerentes e estáveis que garantam a continuidade da gestão do Museu; que se consiga uma comunicação com os setores do poder da sociedade, com a finalidade de obter apoio para a gestão do Museu; que se utilizem estratégias tanto de mercado – para conhecer o usuário – como de sensibilização da opinião pública; que se implementem cursos internacionais de capacitação em gestão de museus; que se tomem em conta os princípios éticos que devem guiar sempre a gestão dos museu (BRUNO, 2010, p. 78-79).

No contexto nacional, as referências para a Gestão Museológica no Brasil estão pautadas em um quadro jurídico respaldado em uma legislação federal própria para o campo museal.

Esse quadro corresponde ao período da institucionalização do setor museológico no Brasil no início dos anos 2000, em que a Política Nacional de Museus, lançada em 2003, aponta a gestão dos museus como ponto estratégico.

Desde então, instâncias de gestão e ferramentas de regulação foram institucionalizadas como a criação do Departamento de Museus (DEMU) junto à estrutura do Instituto Histórico e Artístico Nacional (IPHAN) e posteriormente o amadurecimento desse setor com a criação do Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM) por meio da Lei Federal nº 11.906 de 20 de janeiro de 2009.

A regulamentação do setor museológico no Brasil por meio da aprovação da Lei Federal nº 11.904 de 14 de janeiro de 2009, prevê questões relacionadas a uma estrutura básica de gestão para os museus. Na referida lei constam orientações sobre os compromissos das mantenedoras dos museus, a necessidade de um plano museológico.

No capítulo II da Lei onde estabelece diretrizes para o regime aplicável aos museus consta uma seção específica para o Plano Museológico:

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

Art. 45. O Plano Museológico é compreendido como ferramenta básica de planejamento estratégico, de sentido global e integrador, indispensável para a identificação da vocação da instituição museológica para a definição, o ordenamento e a priorização dos objetivos e das ações de cada uma de suas áreas de funcionamento, bem como fundamenta a criação ou a fusão de museus, constituindo instrumento fundamental para a sistematização do trabalho interno e para a atuação dos museus na sociedade. (BRASIL, 2009)

Almeida (2013) afirma que o plano museológico adotado no Brasil 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) Levar 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. 28-29)

Nesse sentido, o marco da Gestão Museológica no Brasil encontra-se no processo de institucionalização de uma política pública de museus e a articulação do setor e seus profissionais.

A Lei de regulamentação do setor também estabelece as questões específicas sobre o compartilhamento das responsabilidades de manutenção dos museus no Capítulo III denominado como “A Sociedade e os Museus”:

Art. 48. Em consonância com o propósito de serviço à sociedade estabelecido nesta Lei, **poderão ser promovidos mecanismos de colaboração com outras entidades.**

Art. 49. As atividades decorrentes dos mecanismos previstos no art. 48 desta Lei serão autorizadas e supervisionadas pela direção do museu, que poderá suspendê-las caso seu desenvolvimento entre em conflito com o funcionamento normal do museu. (BRASIL, 2009)

E cita especificamente as Associações de Amigos, delimitando sua característica jurídica e questões operacionais na relação com as instituições museológicas:

Art. 50. Serão entendidas como associações de amigos de museus **as sociedades civis, sem fins lucrativos, constituídas na forma da lei civil**, que preencham, ao menos, os seguintes requisitos:

I – constar em seu instrumento criador, como finalidade exclusiva, o apoio, a manutenção e o incentivo às atividades dos museus a que se refiram, especialmente aquelas destinadas ao público em geral;

II – não restringir a adesão de novos membros, sejam pessoas físicas ou jurídicas;

III – ser vedada a remuneração da diretoria.

Parágrafo único. O reconhecimento da associação de amigos dos museus será realizado em ficha cadastral elaborada pelo órgão mantenedor ou entidade competente.

Art. 52. As associações de amigos deverão tornar públicos seus balanços periodicamente.

Parágrafo único. As associações de amigos de museus deverão permitir quaisquer verificações determinadas pelos órgãos de controle competentes, prestando os esclarecimentos que lhes forem solicitados, além de serem obrigadas a remeter-lhes anualmente cópias de balanços e dos relatórios do exercício social.

Art. 53. As associações de amigos, no exercício de suas funções, submeter-se-ão à aprovação prévia e expressa da instituição a que se vinculem, dos planos, dos projetos e das ações.

Art. 54. As associações poderão reservar até dez por cento da totalidade dos recursos por elas recebidos e gerados para a sua própria administração e manutenção, sendo o restante revertido para a instituição museológica. (BRASIL, 2009)

Essa relação, em algumas situações, apresenta contradições e processos de disputas de poder pela tutela dos museus. Assim tramita no Brasil um projeto de Lei que regulamenta a relação entre Associações de Amigos e os museus públicos em que sua justificativa discorre sobre “distorções no tocante às relações entre o público e o privado” nessa relação. (BRASIL, 2008)

Esse modelo de gestão, em que as associações de amigos compartilham com as instituições museológicas a gestão dos museus é recorrente no Brasil, antes de adquirirem essa titulação e necessidade de constituição jurídica alguns museus públicos, tanto no Brasil quanto na América Latina, eram administrados por comissões de notáveis. (MAIRESSE, 2001, p. 178)

Mas é na década de 90 que esse modelo é fortemente impulsionado no país, frente a uma política neoliberal de gestão da cultura nesse período, como já citado anteriormente. Um exemplo recorrente desse momento é a reforma administrativa realizada no Estado de São Paulo nos anos 90 em que o Estado opta por um modelo de gestão por organizações sociais (pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos que firmam contrato de gestão com o poder público e recebem recursos para administrar bens e equipamentos do Estado) para as áreas da saúde, ciências, tecnologia e cultura (CORAZZA, 2017, p.23). Nesse pacote incluem-se as instituições museológicas e as atividades executivas da política estadual de museus. Nessa toada as Associações de Amigos dos Museus foram reconhecidas como organizações sociais para atuarem na gestão desses museus. Esse reconhecimento é estabelecido por meio da Lei 9.970 de 23 de março de 1999.

Frente aos debates iniciados nesse capítulo, identificamos que a função dos museus na sociedade é cada vez mais exigida, e que a sociedade não é mais complacente com instituições que justificam sua existência apenas com o vago propósito da preservação da memória e que se excluem de processos de mudança da sociedade (Candido, 2013). Aliado a esse movimento, a escassez dos recursos públicos e as crises econômicas vividas ciclicamente, impulsionam a formas de revisão e a novos exercícios na gestão dos museus. Nessa direção, como consequência, constata-se que esses novos modelos de gestão estabelecidos alteram ou traduzem a concepção de museu fundamentalmente na sua relação com a sociedade e seu público.

Capítulo 3

Gestão Museológica: caminhos para o Museu Nacional do Mar

O que nos interessa nos museus não é a sua transformação técnica, mas a sua transformação moral”. (Mario de Andrade, 1938)

Nos capítulos anteriores foi considerada necessária a delimitação de alguns preceitos para alcançar os objetivos do estudo que é: o estudo de método de Gestão Museológica a partir do caso do Museu Nacional do Mar – Núcleo de Embarcações Brasileiras. Nesse sentido, até o momento foram delimitados os princípios da Gestão Museológica, os modelos de gestão e o seu compartilhamento e a definição do texto e do contexto do Museu Nacional do Mar.

Após estabelecer as premissas teóricas e metodológicas da operacionalização da gestão de museus sob a ótica da Museologia e identificar a trajetória de constituição e gestão do Museu Nacional do Mar – Núcleo de Embarcações Brasileiras, o terceiro capítulo tem o intento de conectar essas duas chaves.

O ponto de contato entre essas duas chaves é a possibilidade de análise das práticas operadas no museu, que resulta em uma reflexão sobre o modelo adotado para a sua gestão e o impacto desse modelo no desenvolvimento da cadeia operatória da Museologia.

Assim, o terceiro e último capítulo apresenta a análise de gestão que irá subsidiar uma reflexão sobre um perfil de gestão que avalia a conduta e o método adotados no modelo de gestão compartilhada em museus a partir da experiência do Museu Nacional do Mar – Núcleo de Embarcações Brasileiras.

3.1 MNM-EB: Análise museológica da gestão

Para tratarmos sobre a avaliação da operacionalização da gestão no museu, é necessário adentrarmos no debate de questões relacionadas às definições institucionais e aos processos museológicos nele desenvolvidos.

O Museu Nacional do Mar – Embarcações Brasileiras, é um fenômeno museológico concebido como uma instituição museológica tradicional, calcada no colecionismo. O seu processo de criação respeitou uma receita bastante recorrente na maioria dos fenômenos museológicos com esse perfil: um desejo de memória ou uma coleção pessoal, a escolha de um edifício e o depósito de uma coleção nesse espaço.

O museu é uma instituição relativamente jovem, possui 27 anos, e a suas condições atuais, no que tange às ações de pesquisa, salvaguarda, comunicação e gestão são reflexos do seu processo de criação truncado.

O trajeto percorrido pela instituição em que o projeto foi inicialmente encampado pela superintendência do IPHAN/SC, que tentou viabilizar sua execução a partir da interlocução com vários agentes, mas que foi absorvido pelo governo do Estado de Santa Catarina por meio da Fundação Catarinense de Cultura, e que mais tarde contou com o financiamento do IPHAN/SC, também é o caminho paralelamente percorrido pelo arquiteto Dalmo Vieira Filho. Assim, a criação e a manutenção do Museu Nacional do Mar Embarcações Brasileiras têm uma característica personalista. De acordo com o contexto apresentado na criação do museu, a autoria da proposta é figurada por Dalmo Vieira Filho e os demais partícipes são os mecenas/financiadores do projeto.

De acordo com a mobilização das fontes apresentadas no primeiro capítulo, se sugere que o processo de criação do museu não contou com um planejamento e a delimitação de atividades de preservação e pesquisa e comunicação (processos museológicos) que culminariam com o processo de musealização ou constituição de um fenômeno museológico. Como por exemplo, o desenvolvimento de pesquisas que subsidiassem a elaboração de uma política de coleta de acervos ou

no debate amplo com outros pares sobre a musealização do patrimônio naval em âmbito nacional.

A própria denominação do museu apresenta questões a serem observadas e que denotam escassez do debate que envolve questões técnicas e administrativas na criação do museu. A designação poética dada ao museu como: Museu Nacional do Mar – Núcleo de Embarcações Brasileiras, apresenta duas questões: a primeira está vinculada à questão da intenção de ser um museu nacional, mas sua natureza administrativa vinculada ao Governo do Estado de Santa Catarina. A minuta do Decreto de criação do museu cita “o Museu Nacional do Mar, destinado a resgatar e a valorizar as relações Homem/Mar no Brasil e particularmente em Santa Catarina” (FCC, 1990).

Em 2013, à luz da publicação do Decreto 8,124/2013 que regulamenta a Lei 11.904/2009, o Estatuto de Museus e a Lei 11.906/2013 que cria o Instituto Brasileiro de Museus, o IBRAM contatou a FCC para a formalização do uso “nacional” na titulação do museu do mar. Segundo o Decreto, “Compete ao IBRAM a aprovação da utilização da denominação de museu nacional, ouvido o respectivo Conselho Consultivo do Patrimônio Museológico”. A segunda questão observada na titulação do museu, esta relaciona a definição do seu recorte patrimonial que apesar de delimitar o mar como um recorte geográfico, sua tentativa é ser uma instituição que preserva as “embarcações tradicionais de pesca e transporte” presentes nos diversos contextos aquáticos do Brasil.

Além das definições institucionais e conceituais que permeiam a criação de um museu, há também as questões estruturais necessárias ao funcionamento dos museus. As instalações e os espaços do museu – especialmente no que se refere à edificação ou ao conjunto de edificações em que este está sediado – estão diretamente relacionados à preservação das coleções, bem como ao bem-estar e à segurança do público e do corpo de funcionários da instituição. O estado geral de conservação do edifício e o bom funcionamento de seus diversos componentes são aspectos fundamentais na determinação da qualidade ambiental proporcionada às coleções e aos usuários.

O MNM-EB foi aberto ao público com grande parte de sua estrutura interditada, e por não haver um plano para a sua criação não houve o detalhamento o programa de necessidades para a estrutura física necessária a uma instituição museológica, os equipamentos e materiais necessários bem como o quadro funcional que desempenharia suas funções. Ainda que, desde 1895, Goode, quando lançou o primeiro tratado sobre gestão de museus sinalizou cinco aspectos imprescindíveis para criar e manter um museu:

- a) Uma organização estável e meios de subsistência apropriados;
- b) Um plano definido, sabiamente estruturado de acordo com as possibilidades da instituição e as necessidades da comunidade a qual ele serve;
- c) Material com que trabalhar, dispondo de coleções e instalações para seu desenvolvimento;
- d) Pessoal especializado para que realizem o trabalho
- e) Um edifício apropriado para desempenhar os trabalhos;
- f) Meios de como trabalhar equipamentos e acessórios adequados; (GOODE, 1895, p. 79 in: MOORE, 1998, p.12, tradução nossa)

A metodologia para a criação do museu se baseou na constituição de um espaço expositivo. Esse processo se apresentou como grande desalinho ao que vinha sendo debatido na Museologia e para os processos de musealização no país e em Santa Catarina. A criação de um museu calcado apenas sob a aquisição de um imóvel mostra a desvinculação das suas atividades junto à sociedade no seu processo de concepção.

Como a criação do museu não advinha de uma política de preservação do patrimônio naval, mas sim de uma experimentação autoral, a criação do museu demandou uma articulação política e insistência para que o projeto fosse realizado. E apesar de já existir museus vinculados a Marinha e instituições museológicas que visavam a preservação do patrimônio naval no Brasil, é a partir da criação do museu que essa frente de preservação é inserida institucionalmente no IPHAN, especificamente no IPHAN/SC.

Importante registrar que o projeto do Museu Nacional do Mar – Embarcações Brasileiras, além de suas funções de preservação do patrimônio naval, um dos seus objetivos era a qualificação arquitetônica e reabilitação econômica de uma área

degrada, recém reconhecida como a área de preservação patrimonial, o centro da cidade de São Francisco do Sul. O museu, nesse contexto atua como equipamento e destino turístico, como consta na minuta do seu projeto de Lei de criação “deve constitui-se em indústria de informação cultural, educando a comunidade e atraindo o turista” (FCC, 1990). A adoção desses conceitos para a definição do papel de uma instituição museológica também representa que o projeto e a ideia museológica para esse museu se apresentava muito aquém ao debate estruturado nos campos de formação e da Museologia no país e na América Latina.

O modelo escolhido para sua gestão, a partir do compartilhamento, previsto na sua criação e implantado efetivamente nos anos seguintes após sua abertura, permitiu a manutenção e a continuidade do projeto deste projeto de museu que estava em curso. Também, permitiu a perpetuação do seu idealizador nas instâncias decisórias da gestão.

Com relação a escolha desse modelo, ocorre um alinhamento ao que ocorria no Brasil nos anos 90 que foi a abertura dos poderes públicos para a participação da iniciativa privada na manutenção dos equipamentos culturais e as primeiras privatizações dos serviços dos museus (MORRE, 1994, 25).

O compartilhamento da gestão, é operado no MNM-EB a partir de duas ferramentas: a instituição de um Conselho Gestor e o estabelecimento de termos de convênio e em alguns momentos termo de cooperação que definem o papel dos agentes formadores do comitê gestor e seu nível de intervenção nas atividades do museu.

Figura 22: Síntese processo de compartilhamento gestão do MNM-EB.

Assim, se faz necessário pontuar algumas questões presentes na forma e constituição dos termos de convênio que formalizam o compartilhamento da gestão no museu e estabelece a relação dos agentes externos a sua instituição de tutela, no caso a FCC.

O primeiro ponto a ser sublinhado é que, desde o ano de 1999, as versões do documento apresentam o museu a partir de um loteamento dividido em três módulos. O documento entende e apresenta a constituição do museu da seguinte forma:

I- O MNM-EB é composto de três módulos principais:

- a) **Módulo 1 – Expositivo:** composto pela área de exposição permanente, de exposição eventual.
- b) **Módulo 2 – Documental:** composto pela Biblioteca Kelvin Duarte e pelo acervo de documentos.
- c) **Módulo 3 - Atividades agregadas:** desenvolvidas no auditório, salão de exposições temporárias, estaleiro, oficina, loja, cafeteria, restaurante, marina, área agregada junto ao porto privado e nas escolas de vela e remo. (IPHAN, 2015, p. 90)

Para dar conta da manutenção desses módulos, o termo de cooperação estabelece ações e responsabilidades, que ao longo dos anos se repetem, mas que fundamentalmente corresponde a cada ente partícipe do Conselho Gestor e cujas contribuições constam no quadro abaixo:

Instituição	Atribuição
Fundação Catarinense de Cultura	<p>Garantir a administração, organização e o funcionamento do Museu e de todas as suas dependências, por meio de administração direta ou indireta (parcerias, cessões, concessões e/ou demais instrumentos disponíveis), sempre com a consulta prévia e o acompanhamento do Comitê Gestor;</p> <p>Designar um Coordenador Administrativo, a ser aprovado pelo Comitê Gestor, para atuação exclusiva no MUSEU;</p> <p>Expedir normas e editais, assinar termos e outros instrumentos complementares que se fizerem necessários para a plena execução do presente Termo, no âmbito das suas atribuições, sempre com a consulta prévia ao Comitê Gestor;</p> <p>Acompanhar e prestar o apoio necessário às ações desenvolvidas pelos demais signatários nas dependências do MUSEU;</p>

	<p>Manter corpo técnico qualificado para o desempenho das atribuições rotineiras do MUSEU;</p> <p>Manter, no mínimo, 15 (quinze) servidores lotados no MUSEU, sendo, no mínimo, 1 (um) arquiteto e 1 (um) conservador, que serão os responsáveis técnicos pelas ações de conservação rotineiras das edificações e do acervo.</p> <p>Prestar contas, anualmente, ao Conselho Gestor dos recursos obtidos e aplicados, colaborações auferidas e projetos realizados no MUSEU;</p> <p>Publicar o Catálogo do Museu;</p>
Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional	<p>Viabilizar, dentro das suas possibilidades orçamentárias, a conservação e a restauração das edificações do MUSEU e de seu acervo;</p> <p>Prestar assessoria técnica e acompanhar as ações de restauro e museologia que vierem a ser desenvolvidas no MUSEU;</p> <p>Viabilizar a complementação das coleções Alves Câmara Século XXI/ Barcos do Brasil e Barcos do Mundo, bem como sua conservação;</p> <p>Incluir a participação do Centro de Referência Nacional do Patrimônio Naval Brasileiro nas ações ligadas ao Patrimônio Naval no Brasil, bem como manter cópia de seus inventários, pesquisas e estudos sobre a temática na Biblioteca Kelvin Duarte;</p> <p>Promover cursos e palestras de capacitação sobre o Patrimônio Naval Brasileiro e o MUSEU;</p> <p>Prestar contas, anualmente, ao Conselho Gestor dos recursos obtidos e aplicados, colaborações auferidas e projetos realizados no MUSEU;</p>
Secretaria de Estado de Turismo, Cultura e Esporte	<p>Mediar a interlocução, em nível estadual, entre os signatários do presente Termo, apoiando a FCC e a Santur no que for necessário para a implementação das obrigações que lhe foram conferidas;</p> <p>Incentivar e apoiar outras estruturas estaduais a prestarem sua colaboração para a valorização e difusão do MUSEU;</p> <p>Viabilizar recursos estaduais para a conservação e qualificação do MUSEU, seus espaços expositivos e seu acervo.</p>
Santa Catarina Turismo S/A	<p>Divulgar o MUSEU em suas propagandas turísticas;</p> <p>Editar, anualmente, 100.000 (cem mil) folderes e 20.000 (vinte mil) cartazes do MUSEU para a divulgação do MUSEU até setembro de cada ano;</p>

	<p>Incluir o MUSEU em seus roteiros turísticos.</p> <p>Prestar contas, anualmente, ao Conselho Gestor dos recursos obtidos e aplicados, colaborações auferidas e projetos realizados no MUSEU;</p>
Município de São Francisco do Sul	<p>Manter, no mínimo, 6 (seis) servidores lotados no MUSEU, sendo, no mínimo, 1 (um) museólogo, 1 (um) professor, 2 (dois) vigilantes e 2 (dois) serventes, e/ou reembolsar a FCC o valor correspondente sendo que, neste caso, a FCC obriga-se a contratar tais profissionais para atuação no MUSEU;</p> <p>Responsabilizar-se pelo pagamento dos gastos de água e luz do MUSEU;</p> <p>Apoiar, as iniciativas e atividades desenvolvidas pelo MUSEU; Melhorar a acessibilidade das vias que demandam até o MUSEU;</p> <p>Manter a disposição do MUSEU um ramal telefônico de sua sede;</p> <p>Adquirir, anualmente, no mínimo 150 (cento e cinquenta) exemplares de livros indicado pelo Conselho Gestor para ampliar o acervo da Biblioteca do MUSEU;</p> <p>Prestar contas, anualmente, ao Conselho Gestor dos recursos obtidos e aplicados, colaborações auferidas e projetos realizados no MUSEU;</p>
Administração do Porto de São Francisco do Sul	<p>Praticar serviços de reparos e otimização da rede elétrica, do trapiche, revisão das poitas e limpezas periódicas das áreas verdes e dos telhados e/ou reembolsar a FCC o valor correspondente à contratação dos mesmos serviços sendo que, neste caso, a FCC se responsabiliza pela contratação dos mesmos;</p> <p>Reconhecer como sua a proveniência de resíduos sólidos presentes permanentemente no exterior e interior do edifício do MUSEU, a produção de ruídos e a interferência Visual decorrente dos volumes de contêineres depositados nos pátios próximos ao MUSEU, estabelecendo medidas mitigadoras;</p> <p>Manter em caráter permanente e em condições de uso, 1 (um) flutuante de embarque e desembarque junto ao trapiche do MUSEU;</p> <p>Manter em caráter permanente e revisadas anualmente. 10 (dez) poitas em condições de uso por parte de embarcações que ficarem ancorados junto ao MUSEU;</p> <p>Responsabilizar-se pela dragagem periódica da área do entorno do embarque e desembarque do trapiche e flutuante.</p>

	Prestar contas, anualmente, ao Conselho Gestor dos recursos obtidos e aplicados, colaborações auferidas e projetos realizados no MUSEU;
Associação dos Amigos do Museu Nacional do Mar	<p>Ser a executora da política formulada pelo Conselho Gestor do MUSEU, exercendo direitos e contraindo obrigações em nome próprio em benefício do MUSEU, em conformidade com seu Estatuto;</p> <p>Receber contribuições financeiras e colaborações para o MUSEU;</p> <p>Formulação de projetos de captação de recursos, patrocínios, realização de eventos e festividades no MUSEU; Apoiar as iniciativas e atividades desenvolvidas pelo MUSEU;</p> <p>Administrar a Bilheteria do MUSEU, revertendo a totalidade dos recursos arrecadados para pagamento e manutenção de Equipe Mínima e do Coordenador Executivo do MUSEU, além de gastos eventuais ou emergenciais necessários à manutenção e conservação do MUSEU.</p> <p>Manter lotados no MUSEU, Equipe Mínima composta por 9 (nove) profissionais, dentre eles, 1 (um) bibliotecário para atuação na Biblioteca Kelvin Duarte, 2 (dois) recepcionistas, 2 (dois) atendentes da Loja de Artesanato, 2 (dois) animadores/educadores para as ações de educação museal, 1 (um) auxiliar de restaurador e 1 (um) auxiliar administrativo;</p> <p>Prestar contas, anualmente, ao Conselho Gestor dos recursos obtidos e aplicados, colaborações auferidas e projetos realizados no MUSEU;</p>

Quadro 1: Delimitação das funções dos membros do Comitê Gestor, 2014.

Como o documento tem o intento de tratar do compartilhamento da gestão do museu, entende-se que diversos agentes irão executar atividades e que essas por sua vez devem respeitar as normas ou os planos definidos para o museu. Entretanto, as atribuições listadas no documento são desde a ordem operacional de manutenção predial às atividades de intervenção e execução de atividades técnicas como constituição de acervo, execução de projetos de restauro e projetos expositivos. O documento não delimita os processos e os métodos a serem respeitados para o desempenho dessas atividades.

Desde a nomeação do Comitê Gestor, de acordo com a documentação consultada, os agentes que atuam na gestão do museu efetivamente são a Associação de Amigos, que por não possuir equipe técnica e ser formada por agentes voluntários em sua diretoria, se tornou o meio operacional de receber e

acessar recursos financeiros sem o engessamento das estruturas públicas; a FCC que mantém a estrutura e recentemente o quadro funcional lá lotado; o IPHAN que faz os projetos técnicos no âmbito da arquitetura e que, por força dos convênios estabelecidos, se coloca como responsável pela Museologia e a Prefeitura Municipal de São Francisco do Sul que também mantém e estrutura disponibiliza servidores ao museu.

O fato da Associação de Amigos, sem quadro funcional especializado é designada formalmente a “Ser a executora da política formulada pelo Conselho Gestor do MUSEU”, é um ponto que merece atenção, pois em um parecer emitido observou-se que “Associação de Amigos dedicava-se à atuação em ações culturais e atividades ligadas a promoção de eventos, muitas vezes não relacionados ao campo disciplinar da sua vocação e função museológica” (FCC, 2013, p.3).

Nessa perspectiva, retomamos um pensamento de Ulpiano Bezerra de Menezes quando ele trata sobre qual o real papel dos museus na realização e promoção de eventos:

a produção de "eventos" e o funcionamento do museu como "centro cultural" **são legítimos e desejáveis apenas para multiplicar e potencializar as funções do museu enquanto museu: não para fugir delas, com substituições mais cômodas, como é muito frequente, quando não se consegue dar conta do enfrentamento desse universo complexo da cultura material,** seja no nível propriamente da curadoria, seja no do conhecimento. Em outras palavras, aqui - como em vários outros pontos, tal qual se verá adiante – a palavra de ordem seria a integração do museu a outros patamares de ações e funções, além das que lhe são consubstanciais; jamais manter o museu como mero álibi para, em vez de museu, atuar segundo outras plataformas que, por si, exigiriam maior eficácia. (MENESES, 1994, p.14)

Cabe uma reflexão sobre a necessidade e a eficácia da composição do Comitê, frente a não contribuição dos demais membros nomeados e a possibilidade de engessamento das ações internas do museu. Existem outras formas de orientação externa aos museus e participação social, como é o caso dos Conselhos consultivos e conselhos técnicos, comissão de acervo, todos esses conselhos

contribuem para a gestão do museu. Contudo, o conselho gestor, deve ser formado pelas instituições que apoiam a manutenção e o financiamento do museu.

Um exemplo importante sobre a questão colocada é a participação da empresa Amyr Klink Projetos Especiais Ltda, suas funções são:

- a) Se compromete a manter em exposição no MUSEU o barco I.A.T., embarcação em que seu sócio-gerente fez a travessia do Atlântico Sul entre a África e o Brasil em 1989, estabelecendo as condições mínimas para tal;
- b) Permitir a projeção de vídeos com suas viagens marítimas no MUSEU;
- c) Contribuir para valorizar a riqueza e a diversidade do patrimônio naval brasileiro. (IPHAN, 2015, p. 94)

Esse agente não consta como membro constitutivo do Conselho Gestor no decreto que o estabelece, mas foi inserido no último termo de cooperação assinado em 2014. Ocorre que para além dessa questão formal, as atribuições listadas acima são ocupações a serem tratadas internamente no museu, conferidas às lógicas operacionais internas.

O que consta no primeiro item, o A, é uma atividade pertinente ao setor de documentação no que diz respeito ao empréstimo ou ao comodato de objetos museológicos que ficam sob guarda temporária e de responsabilidade do museu. Já a sua perenidade na exposição é outro assunto, que envolve a produção de projetos expográficos e as questões discursivas da exposição, sendo de responsabilidade também da equipe do museu. Os museus têm autonomia para estabelecer suas políticas de exposições, lhe cabendo substituir e alterar suas exposições de longa duração, bem como a produção de exposições de curta e média duração. Assim, nenhum objeto adquirido pelo museu, que compõe seu acervo pode ser condicionado a estar sempre apresentado em exposição, pois essa é uma definição técnica, alinhada a estrutura discursiva e técnica que devem estar alinhados a missão, ao programa científico do museu que são tratados no momento de elaborar os conteúdos das exposições.

Outras questões como esta são estabelecidas no termo de cooperação, atribuindo funções aos membros que compõem o Conselho Gestor a executar

atividades que devem ou deveriam ser operadas pelo próprio museu, especialmente no que se refere a gestão de acervo e documentação museológica.

Esse documento, se repete desde sua primeira versão e formaliza ano a ano o caos museológico estabelecido no museu. É muito equivocados dividir uma instituição dessa maneira a fim de operar o compartilhamento de sua gestão. Essa condução só reflete o que ocorre na prática: a disputa de poder e tensões, não havendo unidade nas ações e nem espaço para a construção de um museu. Existem vários projetos isolados executados por vários agentes ocorrendo de forma paralela.

O termo de cooperação deve tratar do projeto museológico, das metas e objetivos a serem cumpridos para a efetivação do projeto museológico que se encontra em curso desde 1991. Os conteúdos acordados nos termos de cooperação estabelecidos até então, tratam de questões operacionais e de manutenção, que podem ser estabelecidos isoladamente entre a unidade de tutela do museu/ a sua mantenedora e as instituições parceiras por meio de convênios.

E é justamente nessa forma de operar que reside uma das principais questões sobre o compartilhamento da gestão no Museu do Mar. O perfil dado ao Comitê Gestor não oportunizou ao museu se constituir integral e efetivamente enquanto instituição. O museu existe de fato enquanto espaço, mas enquanto instituição científica que produz pesquisa, conteúdo, preserva seu patrimônio e reflete sobre o seu papel na sociedade, não se consolidou.

Essas questões são produzidas em outras instâncias ou terceirizadas, bem na verdade o debate, a produção científica sobre o acervo do museu, o patrimônio naval, não possui protagonismo no seio da instituição. Essa produção ocorre na estrutura da superintendência do IPHAN/SC que contrata serviços para tal atividade. Ou quando a Associação de Amigos do museu, recebe algum recurso para a execução de algum projeto do próprio IPHAN em nome do museu.

Nesse sentido, o museu, desde sua criação não conseguiu constituir e desempenhar seu próprio programa científico, sua política de preservação, seu discurso museológico. O modelo de gestão operado no museu, colocou o museu

em uma situação de fragilidade no que se refere a sua autonomia e sua definição institucional. Essa fragilidade conduziu ao descolamento e distanciamento do seu campo de atuação, ou seja, do seu fato museológico. A relação do homem com o objeto no cenário museológico não está sendo estudada, o museu ainda é um repositório de barcos.

Essa questão da autonomia também é evidenciada na tutela dos acervos depositados no museu, grande parte dele é adquirido por meio de compra direta pela FCC, outra parte financiada pelo IPHAN e outra parte por compra ou doação espontânea denominada a Associação de Amigos.

Em parecer técnico elaborado em 2013 pela FCC sobre as condições documentais do acervo é brevemente diagnosticada:

O Museu apresenta vários mecanismos de registro documental do seu acervo. Ao longo dos anos, isso foi realizado de forma não sistematizada havendo a ocorrência de informações desencontradas, desorganizadas e de difícil acesso. **Não existe unidade no tratamento, o que resulta no descontrole documental do seu acervo.** As aquisições do museu, tanto compra quanto doação, ou até mesmo empréstimos e depósitos temporários, não seguem uma rotina de formalização de aquisições (termos de doação/nota fiscal e procedência), deixando a legalidade da posse do acervo bastante vulnerável. Ocorre também distorções de uso do acervo como: o uso de acervo como objeto decorativo e objetos usados em atividades operacionais considerados acervo museológico. (FCC, 2013, p.8)

Durante todos os anos em que a cooperação da gestão está estabelecida, o IPHAN designa a ele as atividades relacionadas à Museologia e restauração de acervos, mesmo não possuindo em seu quadro funcional nenhum profissional com habilitação para atuar nessas áreas. Essas atividades museológicas operadas pelo IPHAN correspondem aos processos de aquisição de acervo e acomodação desses objetos no espaço expositivo, bem como a contratação de serviços de manutenção e possíveis restauros nas embarcações.

Em consulta documental, foi possível acessar um documento em que o podemos entender sobre o conceito de museu entendido pelo IPHAN:

o IPHAN montou um projeto básico para viabilizar a contratação de um projeto global para o museu. O projeto possibilitaria a elevação do status de museu para o de Centro de Referência do Patrimônio Naval Brasileiro, condição mais coerente com a riqueza e o potencial de pesquisa e desenvolvimento cultural, científico e econômico que o Museu Nacional do Mar verdadeiramente possui. (IPHAN, 2015, p 13)

Ante ao exposto, é interessante perceber que o IPHAN almeja uma produção científica a partir do acervo do museu, mas entende que museu é um status e não uma instituição, que por sua missão deveria ser o centro de preservação do patrimônio naval brasileiro.

Com as alterações frequentes dos termos de cooperação e da constituição do Conselho Gestor, como vista no primeiro capítulo da pesquisa, motivadas disputas de poder entre FCC e IPHAN, em que o poder de articulação política do IPHAN sempre superou as proposições da FCC, as tensões só se ampliaram.

Essa tensão culminou com a proposição - no termo cooperação assinado em 2014 - de duas coordenações para o museu, sendo uma denominada Coordenação Executiva, mantida pela Associação de Amigos do Museu, com a finalidade de:

- a) **Auxiliar o Conselho Gestor nas atribuições que lhe são conferidas junto ao MUSEU;**
- b) Manter o Conselho Gestor atualizado das ações desenvolvidas e ocorrências relevantes realizadas nas dependências do MUSEU;
- c) Organizar a pauta e agendar as reuniões ordinárias e extraordinárias do Conselho Gestor;
- d) Representar extrajudicialmente o MUSEU e o Conselho Gestor nas questões afetas ao MUSEU e às ações desenvolvidas conforme o presente Termo;
- e) Garantir a plena execução do presente Termo e das deliberações do Conselho Gestor nas questões afetas ao funcionamento, manutenção e conservação do MUSEU.

E a outra coordenação é denominada como Coordenação Administrativa que tem como atribuições:

- a) Prestar apoio administrativo ao Coordenador Executivo do MUSEU;
- b) Representar o MUSEU extrajudicialmente nas questões afetas a área administrativa do Museu;

- c) Cumprir e fazer cumprir as normas legais em vigor;
- d) Exercer o controle patrimonial, administrativo, financeiro, técnico e orçamentário do MUSEU, no que se refere às atribuições específicas da FCC;
- e) Elaborar e consolidar a prestação anual de contas do MUSEU a ser apresentada ao Comitê Gestor, reunindo as informações de todos os signatários do presente Termo;
- f) Assegurar condições de funcionamento do MUSEU quanto à limpeza, material de consumo e expediente e escala de serviços;
- g) Preparar as reuniões programadas para cada exercício, de acordo com o deliberado nas reuniões do Conselho Gestor;
- h) Viabilizar o cumprimento das medidas originárias das deliberações do Conselho Gestor;
- i) Preparar relatório anual das atividades desenvolvidas no MUSEU;
- j) **Comunicar quaisquer fatos relevantes à Direção da FCC.**

Assim, frente a esse contexto, o Conselho Gestor, segundo o termo de cooperação e não o decreto que o instituiu, passou a ser a instância de gestão do museu, se ocupando de deliberar sobre todas as atividades do museu, assim, todas as ações do museu estão centralizadas demandando anuência do Comitê Gestor.

A criação de duas coordenações para o museu é um passo importante, haja vista que há a necessidade de estruturação de instâncias administrativas no museu. Entretanto, essas coordenações são fruto dessa tensão com a finalidade de administrar (ou manter) a animosidade instalada e não o museu propriamente dito. Importante sublinhar uma observação que se coloca como pertinente é a não criação de uma coordenação técnica.

Essa configuração de um museu segmentado/fracionado/dividido tem se mostrado também a agentes externos, como é o caso percebido no processo de auditoria número 7717/2015 realizado pela Secretaria de Estado da Fazenda cita que o prédio do MNM-EB não pode ser considerado como um todo, pois há de se fazer-se distinção entre a parte de domínio público, de propriedade da FCC, e a parte de domínio privado pertencente à AAMNM. E ainda recomenda:

Realize levantamento patrimonial, com suporte em documentos idôneos de origem, levando-se em conta a existência de duas propriedades, para identificar o mobiliário e o acervo que, eventualmente, se encontram depositados na área correspondente à matrícula 23.028, de propriedade da AAMNM, a fim de cedê-los oficialmente à Associação, mediante termo de responsabilidade ou,

na hipótese de discordância, retirá-lo do local, depositando-o nas áreas que pertencem à Fundação, se preciso for, mediante uso de medidas judiciais cabíveis. (Relatório SEF, 2015, p. 9)

Sendo assim, o que se contata é que existem “dois museus” o museu privado e o museu público. Essas condutas não colaborativas fragilizam o museu. O exemplo citado expõe a dificuldade de construção de um projeto de museu de forma integral. Nesse caso em específico, cabe a reflexão de como irá se planejar uma exposição para o museu onde objetos e espaços não podem ser pensados e utilizados de forma global. As atividades de comunicação no museu, fundamentalmente a exposição lá montada serão desconfiguradas em detrimento de uma disputa de propriedade (outro ponto a ser debatido a questão da tutela e propriedade).

Retomando, a configuração apresentada e perpetuada, constitui o Comitê Gestor como a instância que delibera e define as questões técnicas do museu, além de ser soberano nas definições dos caminhos a serem percorridos pela instituição. Esse *modus operandi* definido aliado as tensões estabelecidas contribuiu para a consolidação das fronteiras e da divisão, cada vez mais crescente, do projeto de museu.

Segundo consta nas suas atas, as pautas das reuniões são extensas e são debatidas desde deliberações relativas a aquisição de acervo; descarte e repatriação de acervos; à definição de intervenções no espaço expositivo, conforme o trecho de uma ata onde é deliberado a devolução de acervo em guarda no MNM-EB:

85	relativos à a AAMNM. Sobre o contato com o Sr. Júnior a respeito da
86	embarcação SC 500, o Sr. Bruno afirmou que o Sr. Júnior manifestou
87	interesse, em receber a referida embarcação, no entanto, antes há a
88	pendência da legalização do instituto do Sr. Júnior. Ainda segundo o Sr.
89	Bruno, o proprietário da embarcação, Roberto Boel, está de acordo com
90	a transferência do barco e que a associação cuidará das tramitações. O
91	próximo ponto de pauta tratou sobre o contato com o Sr. Gui Fontes a
92	respeito do barco Guru, a Sra. Vanessa afirmou que o contato com o
93	proprietário da embarcação foi realizado no mês de setembro e que há
94	de se aguardar a busca do barco devido a questões logísticas, mas que
95	a parte documental já está pronta para a devolução do Guru ao seu
96	proprietário. Em seguida tratou-se do Edital de concessão do espaço do

Figura 23: Ata do Comitê Gestor do Museu Nacional do Mar – Embarcações Brasileiras. A saber: Bruno presidente da Associação de Amigos do Museu e Vanessa Pereira, Diretora de Preservação de Patrimônio Cultural da FCC.

Os processos inerentes a essas demandas, especialmente os que demandam ação documental respaldada nos processos da Museologia não são elaborados, a documentação gerada é elaborada a maneira do participante responsável pelo assunto.

Por não possuir uma rotina de trabalho estabilizada, uma equipe técnica especializada para operar atividades inerentes a uma instituição museológica por meio de um organograma horizontal, todas as decisões desde operacionais às técnicas são definidas no âmbito do Conselho Gestor.

Figura 24: Fluxo do Comitê Gestor do MNM-EB.

Essa configuração do Comitê Gestor, centralizando as decisões técnicas, administrativas e operacionais do museu, inviabilizou a criação de comissões específicas a fim de democratizar e horizontalizar as decisões do museu, como é o caso das comissões de acervo, que é fundamental que o museu disponha dela para determinar a respeito de objetos a serem ou não adquiridos pela instituição, de modo que a responsabilidade não seja exclusiva do diretor ou do museólogo. Outras comissões de âmbito técnico também poderiam ser criadas como Conselho Técnico Científico que norteia os programas de pesquisa do museu; o Conselho Editorial para suas publicações; Conselho Temático para debater o patrimônio

naval no Brasil, articulando agentes dos demais estados que trabalham com essa temática, já que o museu se propõe a ter uma atuação de relevância nacional.

A inexistência de um planejamento que atenda ou preveja as operações museológicas inerentes ao museu ou pautadas pela Museologia, a operacionalização desse modelo privilegiou a constituição de um museu calcado nas atividades de manutenção predial e abertura de sua exposição ao público com perfil de atuação e ênfase no turismo e com desempenho de atividades comerciais auxiliares. Um entendimento bastante equivocado sobre as responsabilidades de uma instituição museológica e o seu papel científico, educativo e preservacionista em uma sociedade.

Existe, assim, um desequilíbrio entre essas atividades auxiliares e as atividades de cunho técnico para salvaguarda do patrimônio. As atividades auxiliares foram empreendidas em detrimento daquelas ligadas a pesquisa, conservação e comunicação, a exemplo, a sua estrutura dispõe de um café, uma loja de artesanato e um restaurante ao passo que não possui local destinado a guarda de acervo.

A superação desse desequilíbrio perpassa pela elaboração de um processo de avaliação consciente, aceitando que as práticas museológicas constituem o suporte para a administração da memória (Meneses, 1992 op. cit.) e, neste sentido, deve-se reconhecer que este gerenciamento pressupõe um novo trabalho cultural e educacional, que atribui ao patrimônio novos usos e novas significações. Portanto, os museus estabelecidos tradicionalmente a partir de coleções, devem contar com profissionais aptos ao desempenho dessas tarefas, ou seja: compreender que o objeto é um suporte de informações e por isso ele deve ser preservado ao lado de outros meios de informação. Também se faz necessário o estabelecimento de um planejamento museológico e que seja prezada que os agentes envolvidos tenham formação adequada.

O Museu Nacional do Mar - Embarcações Brasileiras é o local onde a Museologia sonhada poderia ter sido exercida desde sua programação, por estar inserido e acolhido nas estruturas que deveriam ter a excelência no desempenho dos processos museológicos, por dever de ofício, motivando um fazer museal

inclusivo e democrático. Mas por outro lado, hoje nos apresenta uma museologia real, que desrespeita as necessárias especializações técnicas e sobrevive, apenas em função de apoios político-empresariais pontuais, desprezando a discussão teórico-metodológica. Muitas vezes, esta Museologia da realidade reitera as características elitistas e excludentes. (Bruno, 2006, p. 2)

O IPHAN/SC em 2010 produziu um texto intitulado *Um modelo possível de gestão compartilhada* que reconhece as lacunas na condução e afirma que o “museu é uma instituição multi-institucional” e afirma que a participação da iniciativa privada aos entes públicos é uma garantia para que não ocorra as descontinuidades tão presentes nas estruturas públicas. O IPHAN também reconhece a gestão do Museu Nacional do Mar como uma gestão de sucesso:

Quando se fala de parcerias e mesmo em parcerias público/privadas no Brasil deve ter em conta que o museu é um excelente modelo de parceria pública e parceria público/privada. No campo cultural um dos melhores exemplos do Brasil.

O que é importante avaliar é que grande parte dos recursos investidos na criação e na manutenção do museu não são oriundos da iniciativa privada, são recursos públicos destinados pelo IPHAN, pela FCC e pelo próprio município de São Francisco do Sul.

A Associação de Amigos do Museu também opera no museu os recursos provenientes da cobrança de entrada ao museu, que também são receitas públicas. Da mesma forma os ajustes de conduta destinados também a ela são restituições por danos causados ao patrimônio público. Assim, talvez, tenha que ser revista essa postura de acreditar que o museu funciona com a sustentação de recursos privados, quando sua manutenção integral é respaldada pelos governos, municipal, estadual e federal.

Por outro lado, operar o compartilhamento da gestão no Museu do Mar, apesar de forma bastante equivocada e truculenta, foi uma possibilidade estabelecer o museu e sua permanência. Mas, é importante que essa fase nociva ao museu seja superada, e que as gestões e os gestores proporcionem ao museu a profissionalização dos processos museológicos e o devido cumprimento de sua função social.

Para tal, é necessário que os parâmetros que delimitam o universo de aplicação da Museologia: **salvaguarda e comunicação, sejam levados em conta**. Enquanto a salvaguarda se incumbe de aspectos relacionados à documentação e conservação dos bens culturais/referenciais patrimoniais, à comunicação compete o desenvolvimento de questões expositivas e socioeducativas, não foram desenvolvidos de forma sistemática na estrutura do museu.

A existência de um processo de musealização do patrimônio naval brasileiro indica que este recorte patrimonial precisa ser preservado, para que essa experiência alcance projeção no tempo é necessária a adoção de procedimentos oriundos do campo da gestão, como o planejamento e a avaliação (tal como apresentado na Figura 20 no segundo capítulo). É a partir da ativação da engrenagem museológica, tendo como base os parâmetros apresentados (salvaguarda – comunicação – planejamento – avaliação), que permite a transformação do patrimônio em herança, que por sua vez contribui no processo de construção das identidades (BRUNO, 2006; DUARTE CÂNDIDO, 2013).

Dentro dessa perspectiva, a Gestão a partir da Museologia se configura como um processo intrínseco a este campo do conhecimento, como recurso que subsidia a prática museológica, ao mesmo tempo em que assegura sua consolidação dentro de uma dimensão processual. A gestão *museológica* pressupõe, pois, uma série de ações continuadas e avaliações (sistematização) que envolvem conhecimentos e procedimentos oriundos dessa área de conhecimento, implicando em uma interface com o arcabouço teórico-metodológico da disciplina Museologia.

Nesse sentido, a Museologia não foi levada em conta no modelo de gestão operado no Museu Nacional do Mar – Embarcações Brasileiras. Para findar, essa análise é parte dos processos inerentes a gestão museológica: a avaliação, que subsidia a elaboração de um novo planejamento. Assim, avaliar não é negar ou obscurecer os saldos conquistados mas reconhecer que há desafios a serem superados, e que ao assumir esses desafios novas rotas podem ser planejadas.

3.2 Por uma Gestão Museológica do Museu Nacional do Mar

A presente pesquisa não pretende questionar se o modelo de gestão compartilhada é aplicável ou não aos museus. Os museus vêm experimentando diversos modos de operar sua gestão e esse é um deles. O que se faz necessário é que a Museologia estude esses modos, relate suas formas de operação e entenda os seus processos a fim de construir uma mediação para que as condutas da gestão sejam revistas e adequadas aos fenômenos museológicos, respeitando a gestão museológica nas suas práticas.

A análise da operação desse modelo no Museu Nacional do Mar – Embarcações Brasileiras apontou que uma das características da gestão compartilhada é a mobilização de múltiplos agentes externos de diversas instâncias e naturezas administrativas que contribuem para a constituição e manutenção de um fenômeno museológico.

O envolvimento desses diversos agentes sem a formalização clara de suas funções e suas contribuições pode acarretar no desenvolvimento de uma “crise de tutela” caracterizada pela disputa de poder entre esses agentes. O objeto dessa disputa é a quem se destina a posse dos bens administrados conjuntamente.

Outro fator que colabora com o estabelecimento desse contexto é a indefinição do modelo institucional e da natureza administrativa do fenômeno museológico. Há que se ter claro que modelo de gestão, natureza administrativa e tutela são elementos distintos.

Outra chave aberta a partir do estudo do caso do Museu Nacional do Mar, é que **o modelo de gestão inviabilizou**: a constituição da autonomia técnica e administrativa da instituição; a horizontalidade nos seus processos decisórios, o compartilhamento de responsabilidade dos processos museológicos com a criação de (comissões técnicas). Essas características incidiram no fato de que o exercício da Museologia não pautou as atividades no museu.

Esse quadro apresentado ao MNM-EB está estreitamente ligado à instabilidade gerencial. Os conflitos e ingerências ocasionam, essencialmente, a falta de foco na atuação e a quase impossibilidade de planejamento.

Diante desse contexto, antes de propor alternativas para a revisão das condutas das ferramentas existentes que delimitam o compartilhamento da gestão, é necessário listar ações que tanto o órgão de tutela do museu, nesse caso a Fundação Catarinense de Cultura (FCC) e os demais agentes que compartilham da gestão desse museu devem atentar-se.

Se faz necessária e emergente a elaboração de um plano que defina os caminhos que esse museu quer percorrer e fundamentalmente como irá desempenhar sua função na sociedade. O planejamento deve dar conta das lacunas não previstas no seu processo de criação adicionada às questões se colocaram a partir da sua atuação nesses anos de funcionamento.

Atualmente, após a institucionalização dos princípios de gestão e planejamento estratégico para a área de museus no Brasil com a promulgação da Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009, que instituiu o Estatuto de Museus, regulamentada pelo Decreto Presidencial nº 8.124, de 17 de outubro de 2013 não é mais possível “considerar museu uma instituição criada indiscriminadamente, sem planejamento e inserção de diretrizes museológicas” (DUARTE CÂNDIDO, 2013, p. 120).

O Plano Museológico do MNM-EB, além de definir as questões conceituais do museu como a sua missão, objetivos, valores e as linhas de ações museológicas específicas a esse fenômeno museológico, irá ordenar e priorizar as ações a serem desenvolvidas pelo museu para o cumprimento da sua função social. Esse documento museológico irá balizar as ações do museu e nortear as prioridades a serem empreendidas pelo Conselho Gestor.

A composição do plano deve respeitar o que orienta a Lei 11.904/2009 no seu Artigo 46:

- I. diagnóstico participativo da instituição, podendo ser realizado com o concurso de colaboradores externos; II. identificação dos espaços, bem como dos conjuntos patrimoniais sob a guarda dos museus; III. identificação dos públicos a quem se destina o trabalho dos museus; e IV. detalhamento dos Programas (BRASIL, 2009).

Os programas também definidos na Lei devem dar conta dos aspectos relacionados as atividades meio e às atividades finalísticas, sendo estes organizados nas seguintes frentes:

a) Institucional; b) de Gestão de Pessoas; c) de Acervos; d) de Exposições; e) Educativo e Cultural; f) de Pesquisa; g) Arquitetônico-urbanístico; h) de Segurança; i) de Financiamento e Fomento; j) de Comunicação.

O desenvolvimento do plano deverá ser coordenado por um Museólogo com apoio de uma equipe multidisciplinar para dar conta de todas as frentes de levantamentos técnicos a serem realizadas, para que o resultado seja um documento com seriedade técnica em que as tensões existentes sejam equilibradas. Importante sublinhar que o Museólogo não é “[...] um mero conhecedor de objetos em suas características físico-técnicas, mas um conhecedor do objeto, do humano e do social e das múltiplas redes de interações possíveis” (RÚSSIO, 2010b, p. 226), sua atuação está diretamente atrelada à ideia do museólogo como trabalhador social.

O processo, em um primeiro momento, deve mobilizar todas as fontes e indicadores possíveis para que seja elaborado um diagnóstico museológico que apresente de forma orgânica as reais condições do museu.

Nessa fase deverá ser organizada a memória institucional, a coleta dos documentos constitutivos e fundantes do museu e entrevistas com profissionais que atuaram no processo de criação do museu; inventário de projetos executados, termos de cooperações e possíveis relatórios de trabalho; identificação e leitura de teses, dissertações e artigos sobre o museu, apontando destaques das análises.

Além do levantamento documental e da produção acadêmica sobre o museu, é fundamental que este, pelo seu caráter público e sua função social esteja conectado ao seu campo de preservação e ao seu entorno. Assim, é importante haver um movimento de escuta da população de São Francisco do Sul e bairros diretamente próximos a estrutura do museu sejam eles indivíduos ou instituições comerciais ou associações. Outros atores importantes a serem convidados a participarem do diagnóstico são os ex-funcionários e os membros já nomeados

para o Conselho Gestor, além de oportunizar escutas com especialistas em áreas correlatas aos temas que compõem o museu bem como outros museus que também atuam na preservação do patrimônio naval. A metodologia para esse processo de escuta pode ser a realização de entrevistas e conversas individuais, rodas de conversa ou seminários temáticos.

Além dessas duas fases, para o caso do MNM-EB, que já possui querelas e tensões com relação a posse e propriedade de imóveis e coleções, o mapeamento e a identificação dos espaços, coleções e bens patrimoniais sob a guarda do museu, será bastante importante para a sua redefinição institucional e programação do compartilhamento da gestão. Assim, um dos produtos dessa fase deve ser um levantamento global dos edifícios, acervos e bens de serviço indicando a propriedade e a procedência.

Todos esses indicadores formaram o repertório para a elaboração do diagnóstico museológico, este por sua vez é elaborado a partir do cotejamento desses indicadores com as premissas da cadeia operatória da Museologia. Esse perfil sugerido para a elaboração do diagnóstico museológico e consequente elaboração de um planejamento museológico para o museu, está alinhado ao papel dos museus na contemporaneidade. É importante que após a conclusão do diagnóstico seja realizado um seminário para a sua apresentação e debate aberto, como forma de dar retorno às questões debatidas entre os diversos agentes.

Após a compilação do diagnóstico se inicia a fase de discussão conceitual com o objetivo de definir o modelo museológico e o recorte patrimonial. Nesse sentido, é nesse momento em que são redefinidas a missão, a visão e os objetivos do museu. Essa etapa deve ser debatida entre todos os agentes envolvidos na gestão e os trabalhadores do museu.

É nesse momento também que deverá ser realizada a definição institucional do museu, deixando evidente sua natureza administrativa, seu órgão gestor, seus parceiros, seus documentos regimentais, sua estrutura funcional e formas de sustentabilidade. E, como consequência dessas delimitações, o modelo da gestão será definido.

A etapa seguinte se constituiu na elaboração e desenvolvimento das linhas de ação museológica, ou seja, na articulação entre o fato museal e o fenômeno museológico. Ou ainda, a proposição das linhas pesquisa, salvaguarda e comunicação museológicas que cabem a esse museu e a esse acervo.

Com a definição das linhas de ação museológica, os programas a serem desenvolvidos no museu, deve-se elaborar um cronograma de ações prioritárias para que sejam iniciadas a execução do plano. Assim, após o reordenamento das funções e a prospecção de um projeto museológico a ser perseguido pelo Museu Nacional do Mar, essas intenções deverão constar nas ferramentas para o compartilhamento da gestão.

Esse processo de elaboração do Plano Museológico pode ser visualizado a partir da figura abaixo:

Figura 25: Processo para constituição do plano museológico.
Fonte: apresentação pessoal Cristina Oliveira Bruno, 29 de março de 2017.

No MNM-EB o compartilhamento da gestão se organiza a partir de duas ferramentas: Conselho Gestor e Termo de Cooperação. Essas instâncias poderão ser revistas quando do debate da definição institucional e inclusive outras denominações serem adotadas.

Mas, se o modelo de gestão permanecer sob as premissas do compartilhamento, a instância colegiada que tem por objetivo reunir os agentes envolvidos na gestão do museu poderá ser mantida, bem como a deverá ser elaborado um documento que estabeleça os níveis relacionais e responsabilidades desses agentes para com o museu.

Assim, recomenda-se, algumas medidas a serem tomadas a curto prazo para o compartilhamento da gestão a revisão e adoção de algumas condutas a partir das condições apresentadas nessa pesquisa.

Com relação ao Conselho Gestor, instância de diretoria colegiada:

- o Revisão da composição dos membros incluindo nessa diretoria apenas os agentes com atividades diretas vinculadas a fomento e ao exercício de funções diretivas;
- o Ser instancia consultiva e deliberativas às questões relacionadas a gestão do museu, cabendo a equipe do museu executar e propor as atividades operacionais e técnicas;
- o O comitê gestor não poderá interferir na autonomia administrativa e técnica do museu, operando empréstimo, repatriação ou aquisições de acervos, isso deve constar no programa e política de acervos;
- o As posturas não poderão ser personalistas, afinal todos no Conselho são representações de uma instituição. As questões autorais devem ser superadas pois o museu trata-se de um organismo público prestando um serviço de memória a população;
- o O comitê gestor deve possuir uma política de capacitação e formação com relação as práticas de gestão museológica, pois a revisão de suas condutas passas pelas questões da formação.

Com relação ao Termo de Cooperação, documento que formaliza a relação da gestão:

- o Esse documento deve tratar do detalhamento das atividades a serem desenvolvidas pelos agentes partícipes do Comitê Gestor;
- o Seu caráter deve ser um contrato de gestão e não apenas uma cooperação;
- o O documento não deve mais fragmentar o museu no intuito de estabelecer as ações dos membros gestores; o termo deve zelar pelo caráter integrador e global do museu, mantendo a unidade da instituição museológica.
- o Um plano de trabalho deve ser anexado ao documento. Esse anexo deve constar os projetos a serem desenvolvidos de acordo com os programas estabelecidos no plano museológico, Gestão de Pessoas; Acervos (documentação, conservação e pesquisa); Exposições; Educativa e Cultural; Arquitetônico-urbanístico; Segurança; Financiamento e Fomento; Comunicação.
- o Deverão ser estabelecidas metas executivas para os programas;
- o A estrutura do documento deve incluir as atividades de cada agente detalhando a metodologia para o seu desenvolvimento;
- o O documento deve apresentar o cronograma com a descrição das metas de investimentos financeiros que cada agente fará no museu e como será a forma de repasse;
- o Nas situações em que o agente participar da gestão com a prestação de serviços, os mesmos devem citar os termos de referência para o serviço e termos contratuais;
- o Também deverá estabelecer que em casos de compra de imóveis, acervos e bens de consumo, terão o prazo máximo para que seja repassado formalmente ao Museu e este por sua vez deverá registrar e manter seu controle patrimonial; O mesmo prazo deve valer para sua instituição de tutela para que publique em diário oficial o recebimento das referidas doações;
- o Como ocorre cedência ou a contratação de profissionais é importante que também conste no documento o perfil dos profissionais a serem

encaminhados a desempenhar funções no museu e quais atividades efetivamente irão desenvolver;

- o É interessante que seu período de vigência seja ampliado para no mínimo cinco anos. Esse prazo levará em conta a vigência do Plano Museológico e sua avaliação.

Essas medidas irão fazer com que o Comitê Gestor e seus membros revejam sua atuação e acordem um projeto em comum de museu, diminuindo o impacto das atividades paralelas e a “construção de vários museus em um”.

Outras questões que ainda não estão no âmbito dessas duas ferramentas mas carecem de ser observadas é a inserção do Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM) nos debates relacionados ao recorte e reconhecimento nacional do MNM-EB como instituição atuante nessa esfera na preservação do patrimônio naval brasileiro.

Revisar a incongruência administrativa no tocante a Associação de Amigos, onde a atuação da Associação confunde-se como órgão gestor. Além de não possuir quadro técnico e sua diretoria executiva ser formada por simpatizantes e voluntários, não dispõe de qualificação técnica, notório saber e disponibilidade necessários às atividades competentes a uma instituição museológica. A cessão integral da gestão para uma entidade da sociedade civil, sem finalidade econômica devem respeitar a Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999. Para essa atividade a instituição de tutela, a FCC, deverá elaborar uma reforma administrativa para seja possível a viabilidade legal desse modelo.

Para findar, o maior desafio do Museu Nacional do Mar – Embarcações Brasileiras encontra-se no ordenamento da sua gestão. Definir, a partir do modelo compartilhado, uma conduta que permita o planejamento museológico e a sua avaliação constante. Que as tensões encontradas no processo de gestão não sejam empecilhos para o desenvolvimento do museu. O maior desafio hoje para o Museu é definir uma forma de operações que diminua as tensões provocadas pelo modelo de gestão vigente. Que a gestão seja eficiente e que os serviços sejam executados de forma qualificada visando a garantia futura de sua permanência.

Considerações Finais

O desenvolvimento dessa pesquisa, que partiu de um contexto museológico específico, ou da experimentação da Museologia Especial, teve como laboratório o Museu Nacional do Mar – Núcleo de Embarcações Brasileiras para elaborar análise sobre a gestão museológica nos museus e o seu compartilhamento, que procura apurar a inserção e o desenvolvimento da Museologia no âmbito desse modelo.

Ao observar a gestão desempenhada no Museu Nacional do Mar – Núcleo de Embarcações brasileiras, uma instituição vinculada diretamente às duas instâncias de gestão e de preservação do patrimônio cultural no Brasil (IPHAN) e em Santa Catarina (FCC), algumas questões se apresentam ao campo museológico e à Museologia.

Apesar do campo museológico no Brasil e em Santa Catarina, estar institucionalizado desde os anos 80, mesmo com descontinuidades e rupturas, registraram expressivos avanços no que se refere à organização e institucionalização do setor bem como na consolidação de cursos e escolas de Museologia; entretanto a inserção das práticas museológicas nos museus ainda é um desafio pertinente.

A necessidade de informações mais aprofundadas sobre identificação e análise das práticas museológicas nos museus foi levantada no Brasil no início dos anos 2000 por Myrian Sepúlveda dos Santos. É o que ela aponta quando afirma que:

Apesar de mais de 80% dos museus brasileiros serem ainda instituições públicas, nós não encontramos na esfera governamental, no âmbito municipal, estadual ou federal, nem levantamento de dados sobre os museus existentes, nem estudos ou avaliações sobre as práticas desenvolvidas por eles. (SANTOS, 2002, p. 53).

Parte desse quadro já foi superado, a partir da criação dos programas de coleta permanente de indicadores sobre os museus e processos museológicos, como a publicação *Museus em Números* do Instituto Brasileiro de Museus e recentemente em Santa Catarina do lançamento do Cadastro Catarinense de

Museus lançado pelo Sistema Estadual de Museus. Mas ainda assim, esses indicadores apresentam que os processos de administração da memória e a inserção e ativação da cadeia operatória da Museologia nos museus ainda é bastante tímida.

O caso do Museu do Mar apresenta um outro quadro, que é a ausência da Museologia em ambientes institucionais, organismos que têm por função e dever de ofício a preservação e gestão do patrimônio, como é o caso da FCC e do IPHAN.

Falar sobre a ausência da Museologia nessas instâncias incide na falta de projeção dos princípios fundamentais atribuídos aos museus na contemporaneidade e o seu papel na valorização da dignidade humana; na promoção da cidadania; no cumprimento da função social; na valorização e na preservação do patrimônio cultural e ambiental; na universalidade do acesso, no respeito e na valorização à diversidade cultural e no intercâmbio institucional.

No que se refere à Museologia, o caminho percorrido nesse trabalho permitiu, por um lado, demonstrar o protagonismo assumido pela gestão no campo dos museus e da Museologia e por outro, a escassez sobre a produção técnica, no âmbito da Museologia, sobre os processos recentes de gestão nos museus, em especial a gestão compartilhada. E principalmente na avaliação dos impactos que esses processos têm desempenhado na (re)configuração e na prática dentro dos museus.

A gestão não se coloca apenas no trânsito entre a Museologia Geral e a Aplicada, ela permeia todas as instâncias da estrutura disciplinar da Museologia. Pois, é analisando os contextos e textos museológicos, que identificamos novas formas do fazer museológico e da própria constituição dos fenômenos museológicos.

Cabe pontuar que, as ações desencadeadas no campo de interlocução/Museologia Especial não estão isentas de tensões. Tensões estas que muitas vezes acabam por não permitir a consolidação e sustentabilidade do ciclo museológico. O grande desafio que se coloca é justamente no sentido de assegurar uma articulação equilibrada e continuada entre as distintas funções museológicas,

permitindo que o fenômeno se insira numa perspectiva de longa duração (processo de musealização), possibilitando a aproximação com a sociedade (BRUNO, 2014; CURY, 2005).

Registrar o modo de operacionalização da gestão compartilhada no MNM-EB contribuirá para a criação de um repertório sobre a produção e análise da gestão museológica dos museus e o seu compartilhamento.

O modo operado no MNM-EB é apenas um exemplo em um universo de variáveis. Assim, cada vez mais se faz necessário o mapeamento das práticas exercidas para o compartilhamento da gestão nos museus. É a partir desse levantamento que poderemos entender os elementos constitutivos e as características operacionais desse modo de gestão.

Ao concluir um processo de pesquisa, alguns apontamentos sobre o projeto e a vivência da pesquisa são importantes. A proposta inicial da pesquisa tinha o intento de mapear os processos similares de gestão ao ocorrido no MNM-EB.

A intenção era realizar um levantamento de variáveis de processos de gestão análogos para que a avaliação estivesse pautada em questões comparativas. Foi elaborada uma ficha para o levantamento dessas variáveis e iniciada uma breve pesquisa, para tentar identificar quais museus no Brasil executam o modelo de gestão compartilhada.

Entretanto, o entendimento e avaliação de um processo de gestão se constitui como uma atividade bastante densa que exige uma pesquisa documental e um acesso a rotina técnica, operacional e administrativa dos museus que a pesquisa não teve fôlego para empreender tais ações.

Outra questão importante a ser sublinhada é que o compartilhamento da gestão não é uma convenção com metodologias preestabelecidas, cada instituição desempenha o compartilhamento de maneiras muito próprias, assim o universo a ser analisado é bastante amplo. Frente a esse quadro, optou-se por registrar o processo de gestão, aqui apresentado, e a partir dessa experiência propor uma reflexão.

Assim, *Análise e Perspectivas sobre a Gestão Compartilhada em museus: um olhar a partir do Museu Nacional do Mar – Embarcações Brasileiras* é fruto de um desafio pessoal e profissional de retomar os caminhos da Museologia na academia. E a partir de um olhar crítico da prática profissional calcado na reflexão teórica e metodológica, acredito que o desafio tenha sido atingido.

Referências

ALMEIDA, Cícero Antônio. (2013). **Plano Museológico – Marco De Regulação Da Gestão Museal No Brasil**. P. 27 in: Barja, Wagner. (org.). Gestão Museológica: questões teóricas e práticas. Edições Câmara, Brasília, Distrito Federal, 2013.

ALONSO FERNÁNDEZ, Luis. **Museología y Museografía**. Ediciones del Serbal. Barcelona, 2001.

ALONSO FERNÁNDEZ, Luis. **Museología: Introducción a la teoría y práctica del museo**. Ediciones Istmo. Madrid, Espanha, 1993.

ALVES, Morgana Celina. **Evolução e permanências dos usos agrários na Ilha de Santa Catarina**. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Geografia da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), 2012.

ANICO. Marta. **Museus e Pós-Modernidade: discursos e performances em contextos museológicos locais**. Edição do Instituto de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa, 208.

ARAÚJO, Léa Blezer. **A tecitura de uma Museologia paulista: tramas do ensino pós-graduado em São Paulo**. Dissertação (Mestrado)- Programa de Pós-Graduação Interunidades em Museologia da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

BANDEIRA, Dione da Rocha. **O Patrimônio Arqueológico Histórico De São Francisco Do Sul: Contribuição À Memória Com Base Na Cultura Material**. In Patrimônio cultural de São Francisco do Sul com base na pesquisa em arqueologia histórica / organizadoras Dione da Rocha Bandeira. Fernanda Mara Borba, Maria Cristina Alves, Joinville, SC. Editora Univille 2017.

BOLAÑOS, M. (Ed.). **La memoria del mundo: cien años de museología, 1900-2000**. Ediciones Trea, Gijón, 2002.

BOYLAN, Patrick J. **Como Gerir um Museu: Manual Prático**. Conselho Internacional de Museus. Paris, França, 2014.

BRASIL. Lei Federal nº 11.904 de 14 de janeiro de 2009. **Institui o Estatuto de Museus e dá outras providencias**. Brasília, 2009.

BRASILEIRO, Povo. Foi Golpe! In: Golpe de 2016. Brasil 2018.

BRUNO, Maria Cristina Oliveira. (org.). **Waldisa Rússio Camargo Guarnieri: textos e contextos de uma trajetória profissional**. Pinacoteca do Estado:

Secretaria de Cultura do Estado de São Paulo: Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus, vol. 1 e 2. São Paulo, SP, 2010.

BRUNO. Maria Cristina Oliveira (coord.). **O ICOM-Brasil e o pensamento museológico brasileiro: documentos selecionados.** Pinacoteca do Estado: Secretaria de Estado da Cultura: Comitê Brasileiro do conselho Internacional de Museus V.1 e 2. São Paulo, São Paulo, 2010.

BRUNO. Maria Cristina Oliveira. **Definição de Curadoria: Os caminhos do enquadramento, tratamento e extroversão da herança patrimonial.** Texto do curso de Gestão de Coleções do Instituto Iberamericano de Museus (Ibermuseum), 2015.

BRUNO. Maria Cristina Oliveira. **La pedagogía museológica y la expansión del campo científico de la museología.** Comitê de la Museologia del Icom, conselho internacional de museos, 36º Simpósio Internacional del Icofom, 2014.

BRUNO. Maria Cristina Oliveira. **Museologia e museus: os inevitáveis caminhos entrelaçados.** Cadernos de SocioMuseologia nº 25. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Lisboa, 2006.

BRUNO. Maria Cristina Oliveira. **Museologia: a luta pela perseguição ao abandono.** Tese de Livre Docência, Universidade de São Paulo. São Paulo/SP, 2000.

CÂNDIDO, Manuelina Maria Duarte. **Gestão de museus, um desafio contemporâneo: diagnóstico museológico e planejamento.** 2ª ed. Editora Medianiz, Vol. 1. Porto Alegre, 2014.

CARDOSO, Pedro Manoel. **O que é Museologia?** Cadernos do Centro de Memória do Oeste Catarinense, Editora Argos, Vol. 1, página 115 – 152. Chapecó, 2014

CARREÑO. Francisco Javier Zubiaur. **Curso de Museologia.** Ediciones Trea. Gijón, 2004.

CHAGAS. Mário de Souza. **Há uma gota de sangue em cada museu – a ótica museológica de Mário de Andrade.** Editora Argos, 2ª Edição. Chapecó, 2015.

CONSELHO INTERNACIONAL DE MUSEUS. **Código de Ética para museus.** Portugal, 2009.

CONSELHO INTERNACIONAL DE MUSEUS. **Recomendação relativa à proteção e promoção dos museus e das coleções, da sua diversidade e do seu papel na sociedade.** Paris, 2015.

CURY. Marília Xavier. **Museologia: marcos referenciais**. Cadernos do CEOM. Editora Argos. Chapecó, Santa Catarina 2005.

DESVALLÉES, André e; MAIRESSE, François. **Conceitos-chave de Museologia**. Conselho Internacional de Museus. FCC Edições. Florianópolis, Santa Catarina, 2014

DESVALLÉES, André e; MAIRESSE, François. **Dictionnaire encyclopédique de muséologie**. Paris: Armand Colin, 2011. 732 p, ill, França.

FEDERAÇÃO DE AMIGOS DE MUSEUS DO BRASIL. **Guia para criação e gestão de Associação de Amigos de Museus**. São Paulo, 2014.

FIGUEIREDO, B.; VIDAL, D. G. **Museus: dos gabinetes de curiosidades ao museu moderno**. Ed. Argumentum. Belo Horizonte, 2005.

GOODE. George Brown. **The principles of museum administration**. Smithsonian Libraries. New York, 1985.

HERNÁNDEZ-HERNÁNDEZ, Francisca. **Manual de Museología**. Complutense University of Madrid, Madrid, 1994.

HERNÁNDEZ-HERNÁNDEZ, Francisca. **Planteamientos teóricos de la museología**. Ediciones Trea. Gijón, 2006.

IPHAN. Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional. **Dossiê Museu Nacional do Mar – Embarcações Brasileiras**. Florianópolis, Santa Catarina, 2015, 535 páginas.

ISOLAN, Fiorela Bugatti. **A formação em Museologia nas universidades brasileiras: reflexões sobre o ensino da gestão e do planejamento sob a ótica da Museologia**. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, Museu de Arqueologia e Etnologia, Programa de Pós-Graduação Interunidades em Museologia, 2017.

LORD, Barry e; DEXTER, Gail. **Manual de gestión de museos**. Editorial Planeta S.A. Espanha, 1997,

MENEZES, Ulpiano Toledo Bezerra de. **Do teatro da memória ao laboratório da história: a exposição museológica e o conhecimento histórico**. Anais do Museu Paulista. História e Cultura Material, p. 9- 42, 1994.

MENSCH. Peter Van. **O Objeto de Estudo da Museologia**. Tradução Débora Bolsonello e Vânia Dolores Estevam de Oliveira. UNI-RIO – UGF. Rio de Janeiro, 1994.

MOORE, Kevin. **La gestión del museo**. Ediciones Trea. Espanha 1998.

OLIVEIRA, Rafael Pereira. **Políticas culturais e o campo museal em Santa Catarina (1987-2006)**. Dissertação da Pós-Graduação em Administração do Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

PINHEIRO, Marco José de Araújo. **Museu, Memória e Esquecimento – um projeto da modernidade**. E-Papers. Rio de Janeiro, 2004.

POULOT, Dominique. **Museu e Museologia**. São Paulo/Belo Horizonte: Autêntica, 2013.

PRIMO, Judite Santos. **Museologia e patrimônio: documentos fundamentais**. Cadernos de SocioMuseologia. Vol. 15, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Lisboa, 1999.

RAFAEL, Maurício. **Políticas públicas para o campo museal: um estudo sobre o “Programa de Capacitação Museológica” do Sistema Estadual de Museus de Santa Catarina**. 2017, 149 f. Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação Interunidades em Museologia da Universidade de São Paulo (PPGMus/USP). São Paulo/SP, 2018.

RÚSSIO, Waldisa. (1979). **Existe um passado museológico brasileiro?** In: Bruno. Maria Cristina Oliveira (coord.). Waldisa Rússio Camargo Guarnieri: textos e contextos de uma trajetória profissional. São Paulo: Pinacoteca do Estado: Secretaria de Estado da Cultura: Comitê Brasileiro do conselho Internacional de Museus, V. 1. P. 86-95.

RÚSSIO, Waldisa. (1979). **Museologia e Museus**. In: Bruno. Maria Cristina Oliveira (coord.). Waldisa Rússio Camargo Guarnieri: textos e contextos de uma trajetória profissional. São Paulo: Pinacoteca do Estado: Secretaria de Estado da Cultura: Comitê Brasileiro do conselho Internacional de Museus, V. 1. P. 78-85. São Paulo, São Paulo, 2010.

RÚSSIO, Waldisa. (1981). **A interdisciplinaridade em Museologia**. In: Bruno. Maria Cristina Oliveira (coord.). Waldisa Rússio Camargo Guarnieri: textos e contextos de uma trajetória profissional. São Paulo: Pinacoteca do Estado: Secretaria de Estado da Cultura: Comitê Brasileiro do conselho Internacional de Museus, V. 1. P. 123-126. São Paulo, São Paulo, 2010.

RÚSSIO, Waldisa. (1983). **Sistema da Museologia**. In: Bruno. Maria Cristina Oliveira (coord.). Waldisa Rússio Camargo Guarnieri: textos e contextos de uma trajetória profissional. São Paulo: Pinacoteca do Estado: Secretaria de Estado da Cultura: Comitê Brasileiro do conselho Internacional de Museus, V. 1. P. 127-136.

RÚSSIO, Waldisa. (1987). **A difusão do patrimônio: novas experiências em museus, programas educativos e promoção cultural**. In: Bruno. Maria Cristina Oliveira (coord.). Waldisa Rússio Camargo Guarnieri: textos e contextos de uma trajetória profissional. Pinacoteca do Estado: Secretaria de Estado da Cultura: Comitê Brasileiro do conselho Internacional de Museus, V. 1. P. 147-159. São Paulo, 2010.

RÚSSIO, Waldisa. **Museu: um aspecto das instituições culturais em um país em desenvolvimento**. Dissertação de Mestrado da Escola de Ciências Sociais da Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo. São Paulo, 1977.

SANTA CATARINA (Estado). Decreto Estadual nº 615 de 1991. **Cria o Museu Nacional do Mar e o Sistema Estadual de Museus**. Florianópolis, Santa Catarina, 1991.

SANTA CATARINA (Estado). Lei Complementar nº 381, de 07 de maio de 2007. **Dispõe sobre o modelo de gestão e a estrutura organizacional da Administração Pública Estadual**. Florianópolis, Santa Catarina, 2007.

SANTOS, Myrian Sepúlveda dos. **Museus brasileiros e política cultural**. Revista Brasileira de Ciências Sociais, Vol. 19, número 055. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais, p. 53-72. São Paulo, 2004.

VARINE, Hugues de. **As Raízes do Futuro: O Patrimônio a Serviço do Desenvolvimento Local**. Tradução de Maria de Lourdes Parreiras Horta. Medianiz. Porto Alegre, 2012.

VARINE, Hugues. **Respostas de Hugues de Varine às perguntas de Mário Chagas**. Cadernos de SocioMuseologia nº 5. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Lisboa, 1996.

Apêndices

APENDICE A – Planilha em Excel para Organização de Fontes

Organização de Fontes Documentais					
Análise e Perspectivas sobre a Gestão Compartilhada em museus: um olhar a partir do Museu Nacional do Mar – Embarcações Brasileiras					
* <u>Parte 1</u> : Documentos pesquisados na Diretoria de Preservação do Patrimônio Cultural e Sistema Estadual de Museus, setores vinculados administrativamente a estrutura da Fundação Catarinense de Cultura.					
Nº	Grupo	Pág.	Documento	Descrição	Data
1	Criação do Museu Vol. 1	1	Minuta de Decreto	Criação do Sistema Estadual de Museus e subordina a ele 7 museus, incluindo o Museu Nacional do Mar.	s/d
2		6	Projeto de Criação do Museu	Projeto assinado pelo Arquiteto Dalmo Vieira Filho.	Abr/91
3		12	Estatuto do Museu das Embarcações Brasileiras	Estatuto nomeia o museu como Museu das Embarcações Brasileiras. Sua vinculação administrativa esta é ao Sistema de Museus de SC; Estabelece o Conselho de Direção e as entidades que irão compor esse conselho. Indica a FCC	s/d

			como sua mantenedora e o administrador vinculado á sua estrutura.	
4		15	Decreto Estadual 615 Documento oficial que cria o Sistema Estadual de Museus e 6 instituições museológicas (o Museu Histórico de Santa Catarina já existe). Fica subordinado ao sistema as 7 instituições museológicas. O nome de criação do Museu Nacional do Mar – Núcleo de Embarcações Brasileiras. <u>REGISTRO</u> : o documento delimita no seu título apenas a criação do museu do mar e também determina questões funcionais apenas para esse museu.	10/set/91
5		25	Ofício da FCC para a Casa Civil Solicitação de publicação de Decreto Estadual para tramitação de convênio entre FCC, Município de SFS e Associação de Amigos do Museu: CONVÊNIO 001/1994	dez/94
6		20	Projeto da Prefeitura de Florianópolis – Museu do Mar de Florianópolis Museu do Mar de Florianópolis e como seu item “principal” o projeto arquitetônico do aquário marinho de Florianópolis.	Dez/93

7		26	Projeto Executivo	Projeto com orçamento para o restauro da edificação do museu, adquirir e restaurar acervo, implantar projeto museológico, dioramas e oficina. <u>REGISTRO</u> : na Pág. 27 o documento estabelece a missão e os objetivos do museu. Pontua no final do texto que a manutenção do museu é executada pela PMSFS.	Jun/92
8		39	Comunicação Interna 40	Contratação de artesão para confecção de barco. <u>REGISTRO</u> : essa ação documenta a forma de aquisição do acervo do museu.	jun/92
9		52	Comunicação Interna 032	Criação do estaleiro modelo	jun/92
10		55	Comunicação Interna 047	contratação de serviço técnico de Museologia – Profissional Gelsi Coelho. <u>REGISTRO</u> : “aval de especialista”; “ambientação museológica”. P. 55.	
11		58	Comunicação Interna 48	Solicitação de serviço para montagem de exposição.	Jun/92
12		62	Relatório da Abertura do Museu	Contém: croqui da fachada do museu; minuta explicativa; programação do evento de criação do museu em 08 de setembro de 1991; informação sobre o que foi exposto no dia da abertura; clipagem de jornais; plano sim: comércio e turismo.	s/d

13		16	Decreto Estadual 379	Altera o artigo 6º do Decreto 615/91: o museu será administrado pelo Conselho Gestor, detalha as 7 entidades que formam esse conselho (FCC/IPHAN/SOL/SANTUR/PMSFS/Porto SFS/AAMNM).	18/jun/03
14	Gestão Vol. 1	12	Termo de Cooperação Museu Nacional do Mar (1999/1)	Minuta de Convênio a ser celebrado entre FCC, IPHAN, SANTUR e PMSFS e AAMNM. Registro: o porto não assinou a cooperação.	
15		16	Portaria 013 – Nomeação dos Membros Comissão de Trabalho	“Comissão de trabalho destinada a desenvolver levantamentos administrativos e técnicos que justifiquem e recomendem uma administração alternativa no museu nacional do mar”. Estabelece 30 dias para apresentação de relatório. <u>REGISTRO</u> : Dalmo Vieira Filho é membro da comissão representando o IPHAN.	25/fev/99
16		18	Ata	Membros falam da importância de um gestor que entenda sobre museu; Assessoria jurídica da FCC tem preocupações administrativas; Dificuldade de comunicação; Dalmo fala da intenção de criação do museu no ano de 1983, fala também “que o museu saia das cinzas que foi colocado ultimamente”;	15/mar/99

17		22	Termo de Convênio Museu Nacional do Mar (1999/2)	Minuta de convênio encaminhada pela FCC à Secretaria de Estado da Casa Civil. <u>REGISTRO</u> : Cláusula específica de Gestão.	17/mar/99
18		25	Ofício (FCC – Casa Civil)	O Diretor Geral da FCC fala que o Termo de Cooperação apresentado a Casa Civil: “o grau de envolvimento previsto para a AAMNM extrapola a linha de “colaboração” para situar-se no patamar da administração plena”;	25/mar/99
19		30	Termo de Convênio 6.727/1999	Termo de convênio Assinado entre FCC, AMMN, IPHAN, PMSFS e SANTUTR. ANOTAÇÃO: Aprovado pelo decreto 313 de 23 de junho de 1999.	
20		31	Ofício (Casa Civil para FCC)	Secretario solicita brevidade na devolução do convênio assinado.	21/mai/99
21		32	Ofício (FCC para Casa Civil)	Diretor Geral da FCC encaminha os volumes assinados e afirma no documento “que o museu possui uma nova forma de gestão”	25/mai/99
22		33	Ofício (casa civil e FCC)	Técnico da casa civil se apresentando para a Diretoria Geral da FCC para “cuidar do tema relativo à instauração da criação do comitê gestor e demais assuntos relativos ao museu”	s/d

23		39	Termo Aditivo do Convênio 6.727/1999	Prorrogada vigência até Dezembro de 2000.	28/fev/00
* <u>Parte 2:</u> Documentos pesquisados na Superintendência do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional em Santa Catarina (IPHAN/SC).					
24	Dossiê Museu do Mar 535 páginas	01	Texto: Apresentação	“Ideia de criação do museu originalmente proposta pelo arquiteto Dalmo Vieira Filho”	Fev/2015
25		02	Texto: Falando em números	Demonstrativo financeiro de investimento delimitando investimento do IPHAN em atividades da cadeia operatória	Fev/2015
26		01	Texto: Quantidade de itens do acervo	Informação sobre o volume do acervo	Fev/2015
27		01	Texto: Força de trabalho	Visão do IPHAN sobre o museu do mar (p. 11)	Fev/2015
28		03	Texto: Um empreendimento em expansão	- Delimitação de áreas construtivas. (p. 11) - Ampliação do acervo. <u>REGISTRO1</u> : Perfil colecionista. <u>REGISTRO 2</u> : Artigo Glauco Campello – Patrimônio e Cidade, Cidade e Patrimônio (revista nº 23IPHAN/1994 – páginas 113 – 121). A mesma revista apresenta 1 texto que aborda o conceito de museu, isso poderá auxiliar no entendimento de museu por	

			<p>parte do IPHAN no período, período que também foi o mesmo de criação do Museu a ser pesquisado.</p> <p>- IPHAN critica os membros do Comitê Gestor do MNM-EB e fala da intenção de “transformação do Museu no Centro de Referência do Patrimônio Naval Brasileiro” – P. 12</p> <p>- IPHAN diagnostica e aponta questões que devem ser melhoradas nas atividades e com relação a infraestrutura. – P. 12</p> <p>“o IPHAN montou um projeto básico para viabilizar a contratação de um projeto global para o museu. O projeto possibilitaria a elevação do status de museu para o de Centro de Referência do Patrimônio Naval Brasileiro, condição mais coerente com a riqueza e o potencial de pesquisa e desenvolvimento cultural, científico e econômico que o Museu Nacional do Mar verdadeiramente possui.” P. 13</p>	
29		06	<p>Texto: Museu Nacional do Mar – origens e missão de futuro</p> <p>História de Constituição do MNM-EB. P. 15 a 21</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proposta de criação; - Parecer FCC se posicionando sobre a criação do MNM-EB; - Dalmo vai para a FCC; 	

			<p><u>REGISTRO:</u> Dissertação Maurício Rafael historiciza o Sistema de Museus de SC e aborda justamente nesse período, que a política de</p> <p>- Fala sobre o contexto de abertura do Museu:</p> <p>“o museu deixara de ser aquilo que muitos consideravam apenas uma utopia: estava aberto ao público. Mas não havia acervo, a maior parte da construção estava interditada e fechada, e o imóvel havia sido emprestado primeiro à Prefeitura e depois ao Estado. No mesmo dia da abertura provisória do museu, foi criada a associação de amigos do museu nacional do mar. Decorridos 2 anos, no último dia da gestão do prefeito Rogério Zattar e depois de novo esforço conjunto que abrangeu um grupo de técnicos da FCC, uma exposição ainda provisória, mas já bastante encorpada, inclusive com as primeiras embarcações adquiridas e outras doadas, marcou a consolidação definitiva e a irreversibilidade da existência do museu.” P. 17</p>	
30	03	Texto: o tamanho da importância do acervo do museu	<p><u>REGISTRO:</u></p>	Dalmo, 2010

31		02	Texto: Um Modelo Possível de Gestão Compartilhada	<p><u>REGISTRO 1:</u> O texto não aborda questões sobre o compartilhamento de responsabilidades na gestão e sim sobre solidariedade. Trata-se de um texto “poético”.</p> <p><u>REGISTRO 2:</u> Utiliza o termo “o museu é multiinstitucional”.</p> <p><u>REGISTRO 3:</u> Sobre o modelo de gestão afirma: “Quando se fala de parcerias e mesmo em parcerias público/privadas no Brasil deve ter em conta que o museu é um excelente modelo de parceria pública e parceria público/privada. No campo cultural um dos melhores exemplos do Brasil. “</p>	Dalmo, 2010
32	Atas Comitê Gestor	-	-	-	-
33	Auditoria Museu do Mar	-	-	Secretaria de Estado da Fazenda de Santa Catarina	2015
34	Relatório de Estudo de Público	-	-	90 páginas	2018

Convenções:

- Sigla s/d: sem data
- Palavra REGISTRO: informações oriundas de avaliação e análise da pesquisadora, que poderão subsidiar a constatação da hipótese.
- Palavra na cor vermelha: informações/documentos e ou arquivos que devem ser buscados.
- Texto entre “aspas”: reprodução de partes do texto original.

Anexos

Anexo A – Termo de Autorização de Pesquisa 2016

ESTADO DE SANTA CATARINA
SECRETARIA DE ESTADO DE TURISMO, CULTURA E ESPORTE.
FUNDAÇÃO CATARINENSE DE CULTURA
Avenida Irmão Bornhausen, 5500 – CEP: 88025-202 – Agrônômica – Florianópolis – SC

AUTORIZAÇÃO

A Diretoria de Preservação do Patrimônio Cultural (DPPC) **AUTORIZA**, para fins de pesquisa, o acesso e a utilização das informações pertinentes ao Museu Nacional do Mar – Núcleo de Embarcações Brasileiras, que conforme cita o Decreto 615/1991 (**anexo**) que oficializa a criação do Museu Nacional do Mar – Embarcações Brasileiras (MNM-EB) sua vinculação administrativa e todos os recursos necessários à sua instalação e manutenção correrão à conta da Fundação catarinense de Cultura para a pesquisadora **RENATA CITTADIN**, museóloga sob registro nº 066-I no Conselho Regional da 5ª Região Museológica (COREM/5R) para serem utilizados em sua pesquisa de pós graduação stricto sensu.

Esta autorização está condicionada ao compromisso do pesquisador a utilizar os dados da pesquisa, exclusivamente para fins científicos, mantendo o sigilo e garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das instituições museológicas respondentes ao cadastro.

Francisco José da Silva
Diretor de Preservação do Patrimônio Cultural
Fundação Catarinense de Cultura

Florianópolis, janeiro, 2016.

SECRETARIA DE
ESTADO DE TURISMO,
CULTURA E ESPORTE
www.sol.sc.gov.br

Anexo B – Termo de Autorização de Pesquisa 2017 (atualizado).

ESTADO DE SANTA CATARNA
FUNDAÇÃO CATARINENSE DE CULTURA
Diretoria de Preservação do Patrimônio Cultural

Av. Governador Irineu Bornhausen, 5600 – Agronômica - Florianópolis – SC.

AUTORIZAÇÃO

A Diretoria de Preservação do Patrimônio Cultural (DPPC) autoriza, para fins de pesquisa, o acesso, consulta e utilização das fontes documentais e informações pertinentes ao Museu Nacional do Mar – Núcleo de Embarcações Brasileiras, mantido pela Fundação Catarinense de Cultura (FCC) à pesquisadora RENATA CITTADIN, museóloga sob o registro nº 066-I no Conselho Regional de Museologia da 5ª Região (COREM 5R) para serem utilizadas em sua pesquisa de pós-graduação stricto sensu.

Essa autorização esta condicionada ao compromisso do pesquisador utilizar os dados da pesquisa para fins acadêmicos e que seja depositada nesta diretoria uma via do conteúdo produzido.

Vanessa Pereira

Diretora e Preservação do Patrimônio Cultural
Fundação Catarinense de Cultura

Vanessa M^a Pereira
Diretora de Patrimônio Cultural - FCC
Matricula: 0987662-6-01

Florianópolis, junho de 2017.

**SECRETARIA DE
ESTADO DE TURISMO,
CULTURA E ESPORTE**
www.sol.sc.gov.br