

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO INTERUNIDADES EM
MUSEOLOGIA**

Helem Cristina Ribeiro de Oliveira Correia

**Gestão de museus universitários: um estudo a partir do caso
do Museu de Arte da Universidade Federal do Ceará**

**SÃO PAULO
2023**

Helem Cristina Ribeiro de Oliveira Correia

**Gestão de museus universitários: um estudo a partir do caso
do Museu de Arte da Universidade Federal do Ceará**

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

Área de concentração: Museologia.

Orientador: Prof. Dr. Vagner Carvalheiro Porto.

Coorientadora: Profa. Dra. Manuelina Maria Duarte Cândido.

Linha de Pesquisa: Teoria e Método da Gestão Patrimonial e dos Processos Museológicos: Salvaguarda e Comunicação.

Versão Corrigida.

A Versão original encontra-se disponível no MAE/USP.

SÃO PAULO

2023

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

Ficha catalográfica elaborada pelo Serviço de Biblioteca e Documentação, MAE/USP,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Correia, Helem Cristina Ribeiro de Oliveira
Gestão de Museus Universitários: um estudo a
partir do caso do Museu de Arte da Universidade
Federal do Ceará / Helem Cristina Ribeiro de
Oliveira Correia; orientador Vagner Carneiro
Porto; coorientadora Manuelina Maria Duarte
Cândido. -- São Paulo, 2023.
184 p.

Dissertação (Mestrado - Programa de Pós-Graduação
Interunidades em Museologia) -- Museu de
Arqueologia e Etnologia, Universidade de São Paulo,
2023.

1. Museus Universitários. 2. Museu de Arte da
UFC. 3. Gestão de Museus. 4. Planejamento
Museológico. I. Porto, Vagner Carneiro, orient.
II. Duarte Cândido, Manuelina Maria, coorient. III.
Título.

Bibliotecária responsável:
Monica da Silva Amaral - CRB-8/7681

CORREIA, Helem Cristina Ribeiro de Oliveira. **Gestão de museus universitários**: um estudo a partir do caso do Museu de Arte da Universidade Federal do Ceará. 2023. Dissertação (Mestrado em Museologia) - Programa de Pós-Graduação Interunidades em Museologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Profa. Dra. Manuelina Maria Duarte Cândido
Instituição: Universidade Federal de Goiás
Julgamento: _____

Prof. Dr. Diego Ribeiro Lemos
Instituição: Universidade Federal de Pelotas
Julgamento: _____

Prof. Dr. Maurício Cândido da Silva
Instituição: Universidade de São Paulo
Julgamento: _____

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Mizael Narciso de Oliveira e Maristela Ribeiro de Oliveira, pelo esforço e dedicação para com a minha educação.

Ao meu esposo, Valterlan Tomaz Correia, por acreditar em meus projetos e incentivá-los. Ao meu filho, Caio de Oliveira Correia, por ser uma luz na minha vida.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Vagner Carvalheiro Porto, por sua atenção, disponibilidade e orientações neste percurso.

À minha coorientadora, Profa. Dra. Manuelina Maria Duarte Cândido, por ter aceitado meu convite e por suas generosas e assertivas contribuições.

Aos professores Dr. Diego Ribeiro Lemos e Dr. Maurício Cândido da Silva, pelas valiosas sugestões a este trabalho na banca de qualificação.

Agradeço imensamente à equipe do Museu de Arte da Universidade Federal do Ceará - Mauc por todo o apoio. Em especial à Graciele Karine Siqueira, museóloga e Diretora do Mauc, por seu apoio e incentivo à realização desta pesquisa e pela gentileza em disponibilizar seu acervo bibliográfico para consulta.

Ao museólogo Saulo Moreno Rocha, pelo apoio e por ceder seu tempo para sanar dúvidas de uma recém-chegada ao universo da Museologia.

À Auricélia França de Souza Reis, Técnica em arquivo do Museu de Arte, e ao Cássio Vinícius Carvalho de Sousa, Arquivista, pela paciência e atenção na disponibilização dos documentos necessários.

Agradeço, especialmente, ao Professor e Ex-Diretor do Museu de Arte da UFC, Pedro Eymar Barbosa Costa, pela atenção e gentileza em aceitar conceder uma entrevista para esta pesquisa, o que muito enriqueceu as possibilidades de análise.

À professora Dra. Maria Cristina Bruno, cujas disciplinas ministradas foram essenciais para construção dos caminhos desta pesquisa.

A todos os professores e professoras com os quais tive contato nesta trajetória, por todo conhecimento compartilhado em suas disciplinas.

À coordenação e à secretaria do Programa Interunidades em Museologia, por seu empenho e dedicação para garantir a realização da seleção e das aulas durante a pandemia de Covid-19.

Aos museus de arte que, gentilmente, aceitaram participar desta pesquisa.

RESUMO

CORREIA, Helem Cristina Ribeiro de Oliveira. **Gestão de museus universitários**: um estudo a partir do caso do Museu de Arte da Universidade Federal do Ceará. 2023. Dissertação (Mestrado em Museologia) – Programa de Pós-Graduação Interunidades em Museologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023.

Esta pesquisa tem por objetivo analisar o programa institucional do Museu de Arte da Universidade Federal do Ceará para refletir acerca da abordagem da atual gestão para lidar com os desafios e potencialidades de um museu universitário. O arcabouço teórico que embasa a pesquisa concentra-se na literatura sobre museus universitários e gestão de museus. Esta pesquisa se desenvolve a partir de uma abordagem qualitativa, utilizando a pesquisa exploratória e o estudo de caso. A estratégia de investigação do problema segue as seguintes etapas: estudo da literatura, avaliação da realidade de instituições similares, caracterização da instituição e análise da gestão a partir de categorias predefinidas. Dentre os desafios identificados, destacam-se a falta de autonomia orçamentária e dificuldade de inserção acadêmica. Como potencialidades, constatamos que o Mauc é favorecido pela grande estrutura administrativa da universidade e pelo acesso a profissionais qualificados. Como resultados, verificamos que as principais estratégias da instituição têm sido a ampliação de ações por meio de parcerias, a implementação de uma gestão participativa, a profissionalização dos processos e ampliação da função de comunicação.

Palavras-chave: Museus universitários. Museu de Arte da UFC. Gestão de museus. Planejamento Museológico.

ABSTRACT

CORREIA, H. C. R. de O. **Management of university museums**: a case study of the Art Museum of the Federal University of Ceará. 2023. Dissertation. (Master's Degree in Museology) – Interunit Postgraduate Program in Museology, University of São Paulo, São Paulo, 2023.

This research aims to analyze the institutional program of the Art Museum of the Federal University of Ceará to reflect on the approach of the current management to deal with the challenges and potentialities of a university museum. The theoretical framework that supports the research focuses on the literature about university museums and museum management. This research is developed from a qualitative approach, using exploratory research and case study. The problem investigation strategy follows the following steps: literature study, assessment of the reality of similar institutions, institution characterization and management analysis from pre-defined categories. Among the challenges identified, the lack of budgetary autonomy and the difficulty of academic integration stand out. As potentialities, we found that it is favored by the large administrative structure of the university and access to qualified professionals. As a result, we found that the institution's main strategies have been the expansion of actions through partnerships, the implementation of participatory management, the professionalization of processes and the expansion of the communication function.

Key-Words: University museums. Art Museum of UFC. Museum management. Museum Planning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Gráfico: Instrumentos de gestão.....	47
Figura 2 - Gráfico: Modalidade de documentação do acervo.....	50
Figura 3 - Fotografia do Colégio Santa Cecília.....	62
Figura 4 - Organograma da gestão de Floriano Teixeira.....	63
Figura 5 - Fotografia do Museu de Arte da UFC (1965).....	65
Figura 6 - Organograma da gestão de Pedro Eymar Barbosa Costa.....	70
Figura 7 - Quadro: vinculação do Museu de Arte.....	73
Figura 8 - Matéria de jornal publicada em 2001 sobre o site do museu.....	76
Figura 9 - Bolsistas do Bolsa-Arte realizando intervenção artística no circuito.....	78
Figura 10 - Matéria publicada pelo jornal O Povo.....	81
Figura 11 - Quadro: Média de incorporação de obras ao acervo.....	84
Figura 12 - Gráfico: Acervo do museu em 1987.....	88
Figura 13 - Gráfico: Acervo do Museu de Arte em 2022.....	89
Figura 14 - Equipe do Mauc na reunião de reformulação da análise SWOT.....	101
Figura 15 - Organograma atualizado do Museu de Arte.....	111
Figura 16 - Peça tátil da obra Galo de Aldemir Martins.....	119

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANDIFES	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
CIDARQ/UFG	Centro de Informação, Documentação e Arquivo da Universidade Federal de Goiás
COMPAC	Comitê de Patrimônio Cultural da UFC
CONSUNI	Conselho Universitário
DEC	Departamento de Educação e Cultura
DEMU	Departamento de Museus e Centros Culturais
FORCULT	Fórum de Gestão Cultural das Instituições Públicas de Ensino Superior
GTI	Grupo de Trabalho Interministerial
IBRAM	Estatuto de Museus e o Instituto Brasileiro de Museus
ICA	Instituto de Arte e Cultura
ICOM	International Council of Museums
IEB	Instituto de Estudos Brasileiros
IPHAN	Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
LATAV	Laboratório de Tradução Audiovisual
LEAD	Grupo Legendagem e Audiodescrição Acessível
MAM	Museu de Arte Moderna
MAS/UFBA	Museu de Arte Sacra da Universidade Federal da Bahia
MAUC	Museu de Arte da Universidade Federal do Ceará
MAVRS	Museu de Artes Visuais Ruth Schneider
MEC	Ministério da Educação
MNH	Museu Histórico Nacional
NCMauc	Núcleo de Comunicação do Museu de Arte da UFC
NEMauc	Núcleo Educativo do Museu de Arte da UFC
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PIBI	Programa Institucional de Bolsas de Inovação
PNM	Política Nacional de Museus
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
RBCMU	Rede Brasileira de Coleções e Museus Universitários
SCAP	Sociedade Cearense de Artes Plásticas
Secult/UFC	Secretaria de Cultura da Universidade Federal do Ceará

SEI	Sistema Eletrônico de Informação
SEM/CE	Estadual de Museus do Ceará
STI	Superintendência de Tecnologia da Informação
TCU	Tribunal de Contas da União
UECE	Universidade Estadual do Ceará
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFG	Universidade Federal de Goiás
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UMAC	International Committee for University Museums and Collections
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNIRIO	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
USP	Universidade de São Paulo
UVA	Universidade Estadual Vale do Acaraú

Sumário

Introdução.....	12
1. CAPÍTULO 1 - GESTÃO DE MUSEUS UNIVERSITÁRIOS.....	20
1.1 MUSEUS UNIVERSITÁRIOS BRASILEIROS: PERCURSO HISTÓRICO.....	20
1.2 O MUSEU UNIVERSITÁRIO E A DEFINIÇÃO DE MUSEUS.....	27
1.3 A GESTÃO NO CAMPO DA MUSEOLOGIA.....	31
1.4 A ESPECIFICIDADE DA GESTÃO DE MUSEUS UNIVERSITÁRIOS.....	37
1.5 PERFIL DOS MUSEUS DE ARTE UNIVERSITÁRIOS NO BRASIL.....	45
2. CAPÍTULO 2 -MUSEU DE ARTE DA UFC: HISTÓRICO, PERFIL E CICLOS DE GESTÃO.....	53
2.1 A IDEIA DE UM MUSEU DE ARTE NA UNIVERSIDADE DO CEARÁ: PRÉ-MUSEU.....	53
2.2 HISTÓRIA E TRAJETÓRIA DE GESTÃO.....	61
2.3 COLEÇÕES.....	83
2.4 EXPOSIÇÕES.....	91
3. CAPÍTULO 3 - ANÁLISE DO PROGRAMA INSTITUCIONAL.....	95
3.1 INSTRUMENTOS FORMAIS DE GESTÃO.....	95
3.2 A GESTÃO DO MUSEU DE ARTE DA UFC (2018-2021).....	106
3.2.1 Infraestrutura física e funcional.....	106
3.2.2 Gestão de processos.....	116
3.2.3 Projetos e parcerias.....	118
3.2.4 Mauc na pandemia.....	122
3.3 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	124
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	130
REFERÊNCIAS.....	133
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS MUSEUS UNIVERSITÁRIOS DE ARTE.....	143
ANEXO A – ENTREVISTA DO EX-DIRETOR PEDRO EYMAR BARBOSA COSTA.....	154
ANEXO B – ANEXOS MENCIONADOS NA ENTREVISTA DE PEDRO EYMAR..	162
ANEXO C – ENTREVISTA DA DIRETORA GRACIELE KARINE SIQUEIRA.....	164

INTRODUÇÃO

A intersecção entre outras ciências e a Administração é um movimento que vem se intensificando ao longo do tempo. Sem a pretensão de excluir outros fatores de causa, nossa percepção em relação a este aspecto é a de que o avanço da economia de mercado com seus valores de produtividade e eficiência vêm reverberando no trabalho de diversos campos. Inevitavelmente, esta experiência leva os profissionais de áreas distintas da Administração a ter contato com uma dinâmica que exige a fusão do conhecimento a respeito de sua área com a prática da Administração em cenários cada vez mais complexos e interdependentes.

Os termos complexidade e interdependência podem nos guiar na compreensão do porquê deste tema vir ganhando espaço no campo museológico. Em primeiro lugar, precisamos salientar que gerir é uma prática social que acompanha a humanidade desde muito cedo, mesmo sem o arcabouço teórico que temos hoje. Com isso, queremos enfatizar que a presença de práticas administrativas nunca esteve excluída no desenvolvimento da Museologia enquanto campo de conhecimento. Nesse sentido, poderíamos nos perguntar: de que modo ela se expressava?

Tomemos como exemplo a primeira obra brasileira que buscou dar diretrizes para o trabalho nos museus, *Introdução à Técnica de Museus* publicado em 1946, e que teve seus conteúdos baseados na estrutura curricular do primeiro curso de Museologia vinculado ao Museu Histórico Nacional – MNH criado por Gustavo Adolpho Luiz Guilherme Dodt da Cunha Barroso em 1932, que é também o autor do livro (OLIVEIRA, 2003). Segundo Nascimento e Sá (2013), esta obra foi considerada como uma referência para os estudos em Museologia no Brasil até a década de 1970.

O que é necessário apreender sobre a *Introdução à Técnica de Museus* é que a centralidade que o objeto ocupava nestes tempos conduziu o foco de tudo o que se referia à gestão para conservação e organização dos objetos. Dessa forma, gerir um museu estava relacionado à aplicação da técnica estritamente museológica nos cuidados com as coleções. Neste período, havia, portanto, um enfoque de conteúdo no objeto com um fim em si mesmo, sem o desenvolvimento de reflexões mais profundas fora desta abordagem (DUARTE CÂNDIDO; RUOSO, 2012; OLIVEIRA, 2003).

Sendo assim, os museus mantiveram-se, durante um tempo, muito mais centrados em sua dinâmica interna, e a relação deles com o público era, de certa maneira, mais estável. Isto porque quem tinha acesso aos museus era um público desejável pelas instituições por conhecer os códigos de comunicação, assim como os trabalhos desenvolvidos também eram suficientes para manter a necessidade de sua

existência dentro de um contexto social de poucas alterações. Todavia, essa perspectiva se modifica e a Museologia muda “o seu objeto de estudo dos museus e das coleções para o universo das relações [...]” (CURY, 2009, p. 29).

Os acontecimentos que antecederam o advento da Nova Museologia aumentaram o grau de entropia dos museus que foram colocados em uma posição difícil ao terem seus métodos de se relacionar com o público questionados, o que motivou uma mudança de conduta. Para Mensch (2004, p. 7) a Nova Museologia modificou o fluxo das ações nos museus, o que ele denominou como uma “reversed hierarchy”, ou seja, o olhar para fora de si onde a percepção social começou a ser o ponto de partida.

Maria Cristina Bruno (1997b, p. 23) ao comentar sobre as transformações dos museus diz que:

Essa busca constante do equilíbrio entre continuidades e rupturas é o reflexo dos questionamentos que as instituições museológicas têm sido alvo, pois não dá para negligenciar os impactos causados pela tecnologia, pela força dos poderosos veículos de comunicação e, sobretudo, pelas distorções temporais entre o tempo no museu e fora dele.

A atuação destas forças comentadas pela autora pressionou tanto a Museologia, enquanto campo de conhecimento, quanto a prática dos museus fazendo-os enxergar que não apenas era necessário estabelecer outras abordagens de interlocução com a sociedade, como também que isso implicava em repensar o fazer museológico.

Neste ponto, evocamos os termos mencionados no início: complexidade e interdependência. É nesta mudança que cresce a complexidade, uma vez que não se trata mais do objeto pelo objeto. Relações são dinâmicas e envolvem a interdependência entre os atores. Com esta mudança no campo teórico e prático, ficou mais evidente que o cotidiano das instituições museológicas envolvia fronteiras mais amplas cuja articulação passou a carecer de ferramentas integradoras.

É esta integração que passamos a observar em documentos como o volume 1 da coleção *Museologia Roteiros Práticos* intitulado *Plano Diretor* de autoria de Stuart Davies. O *Plano Diretor* pode ser definido como um documento cuja linguagem e estrutura objetiva a orientação prática de implementação de um planejamento para os museus. Podemos afirmar que a perspectiva de gestão trazida nele difere de documentos como *Introdução à Técnica de Museus*. Isto porque as questões que envolvem o trabalho museográfico não são o foco. Elas são consideradas à medida em que são identificados os pontos onde o profissional deve refletir sobre elas e inserir

políticas, metas e objetivos que estejam em consonância com o trabalho do museu. O que também corrobora a percepção de que a aplicação da gestão não está afastada do trabalho técnico no museu, mas que devem estar imbricados.

Este é um aspecto relevante no que se refere à evolução da prática da gestão na Museologia, a compreensão de que a gestão do museu precisava ser desenvolvida dentro de uma perspectiva que enxergasse o museu como um todo, incorporando ferramentas que antes eram vistas como aplicáveis apenas ao campo das empresas privadas. Seguindo esta lógica, podemos citar outras publicações, tais como: *Como gerir um museu: manual prático*, publicado em 2015 e *Subsídios para elaboração de planos museológicos* de 2016.

Consideramos, assim, que esta mudança de percepção dentro da Museologia favoreceu a adesão a ferramentas de gestão da Administração. Porém, este é um dos aspectos que fizeram crescer a relevância dessas metodologias. É possível apontar outros fatores, tais como: a economia de mercado, a escassez de recursos para financiamento do setor cultural, a crescente necessidade de prestação de contas à sociedade e a própria regulamentação do setor de museus pelo governo. Dessa forma, se fortalece a necessidade de buscar "um ponto de interseção entre exigências da gestão com viés de negócios e de uma gestão específica de museus" (DUARTE CÂNDIDO, 2019, p. 74).

As mudanças que abordamos também foram vivenciadas pelos museus pertencentes às universidades. Neste caso, além de precisarem lidar com os fatores citados, estão a todo tempo sujeitos às políticas da universidade. Eles se caracterizam por uma grande diversidade de tipologias, em virtude da própria multiplicidade de formas como podem se originar dentro das universidades. Dessa maneira, inúmeros fatores incidem na sua atuação, alguns que são comuns a outros museus e outros que lhe são peculiares como, por exemplo, a relação com o Ensino, Pesquisa e Extensão.

Como equipamento cultural que existe sob a tutela da universidade, o museu universitário está inserido em um complexo sistema de relações em que sua gestão precisa considerar questões específicas no microambiente e no macroambiente. No que diz respeito ao primeiro, destacam-se as relações, atividades e estrutura interna do próprio museu e também deste com toda a estrutura universitária; e, em segundo, surge a relação com a cidade e o público externo à universidade. É preciso considerar também que seu planejamento está subordinado ao Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI da Universidade. Trata-se, portanto, de uma complexa rede de objetivos a serem conciliados.

Diante deste contexto, a escolha do objeto desta pesquisa foi motivada pelo interesse em aprofundar a relação entre a Administração e a Museologia na minha

prática profissional, enquanto uma administradora em um museu universitário. Como ocorre na grande maioria dos cursos de Administração, a minha formação acadêmica foi fortemente marcada pelo discurso da economia de mercado. Sendo assim, teorias, práticas e estudos de caso trabalhados na graduação, em sua maioria, nos conduziam para reflexões cujo cenário não abrangia outras vertentes que nos apresentassem instituições com objetivos não relacionados ao lucro.

Ao assumir, em 2016, o cargo de administradora no Museu de Arte da Universidade Federal do Ceará - Mauc, a pesquisadora não tinha, até aquele momento, nenhuma experiência profissional em instituições culturais, nem aproximação com o campo da Museologia.

Como aluna da graduação na Universidade Federal do Ceará - UFC, nunca havia visitado e nem recebido um convite da parte de meus professores para frequentar o Mauc. Por isso, o primeiro pensamento como administradora do Mauc foi o de buscar meios para que a comunidade acadêmica pudesse enxergar aquele espaço como seu. Essas iniciativas pensadas, *a priori*, foram equivocadas ao me levarem a sair do meu papel de administradora e tentar assumir atribuições que cabiam, por exemplo, ao produtor cultural. Acredito que este foi o primeiro desafio enfrentado, entender qual é o lugar do administrador no museu. Hoje, após alguns anos atuando como servidora de um museu universitário, já é possível visualizar melhor qual é este lugar.

Administradores são profissionais acostumados a trabalhar para conquistar e manter os clientes de uma organização, seja qual for a motivação, essa essência parece estar envolvida. Para o universo dos museus não usaremos essa nomenclatura “cliente”, mas de fato trabalhamos para garantir que esta relação entre a instituição e seu público se desenvolva da melhor forma, pois como coloca Meneses (2012, p. 15) ao tratar das atividades que envolvem o patrimônio cultural "estamos tratando, não de coisas, mas daquela matéria-prima - os significados, os valores, a consciência, as aspirações e desejos [...]", características singulares em cada pessoa. Um administrador no museu constrói trilhas concretas por onde esta relação com o patrimônio caminhará, envolvendo diversos aspectos da instituição para garantir a harmonia do todo. Foi esta trajetória e estas reflexões que influenciaram a pesquisadora a escolher como o objeto de estudo desta pesquisa o Museu de Arte da UFC.

A Universidade do Ceará, como era chamada no início de suas atividades, foi fundada em 16 de dezembro de 1954 por Antônio Martins Filho, seu primeiro Reitor. Em seu discurso de posse, ele ressaltou que a missão da universidade não se relacionava apenas com a tecnologia, “mas, principalmente com o progresso das

ciências, das letras e das artes.” (MARTINS FILHO, 1993, p. 397). A tarefa de unir a Escola de Agronomia e as Faculdades de Direito, Medicina, Farmácia e Odontologia para compor uma universidade não foi um trabalho simples sendo, por vezes, tido como uma utopia por parte de professores, estudantes e intelectuais da época (MARTINS FILHO, 1996). Todavia, em 1959, a universidade já figurava entre as que mais cresciam no sistema de universidades oficiais, destacando-se pelo seu pioneirismo e expansão (MARTINS FILHO, 1996).

Antônio Martins Filho, após sua viagem à Europa, ficou convencido da importância dos museus para preservação da memória, conforme relata em uma de suas obras: “passei a considerar a importância dos museus e de sua alta significação na sedimentação da cultura de um povo.” (MARTINS FILHO, 1996, p. 97). Assim, em 1961, o Museu de Arte da UFC foi fundado por meio da Resolução nº 104, tendo como proposta a valorização da cultura cearense. O Mauc não nasceu de coleções advindas de pesquisas e da produção universitária, seu acervo foi adquirido pela universidade. Nos primeiros anos de sua atuação, destinaram-se verbas para aquisição do acervo e da sua primeira sede, assim como para a construção do novo prédio entre 1963 e 1965. O Mauc teve várias vinculações dentro da universidade, tendo sido subordinado ao gabinete do Reitor até dezembro de 2020 quando, por meio da Resolução nº 23 do Conselho Universitário – CONSUNI, foi integrado à Secretaria de Cultura - Secult/UFC.

A importância do Museu de Arte da UFC transcende o ambiente acadêmico, pois trata-se do primeiro museu de arte do estado do Ceará e o terceiro museu de arte universitário a ser fundado no Brasil (ALBUQUERQUE; FROZZA, 2019), o que concedeu à UFC e ao Ceará um *status* cultural e artístico de grande relevância na sua época de inauguração. Atualmente, o Mauc tem sob sua guarda um relevante conjunto museológico composto de aproximadamente 7.000 obras de diversas técnicas artísticas. O museu também mantém a Biblioteca Floriano Teixeira, voltada para o campo das artes e da Museologia, bem como um conjunto arquivístico relativo à memória institucional, abarcando correspondências, livros de registros, fotografias, entre outros.

O arquivo do museu tem sob sua guarda o conjunto documental Jean Pierre Chablot,¹ doado ao Mauc no final da década de 1980. A coleção “Batalha da Borracha” pertencente a este conjunto recebeu, em 2016, o selo Memórias do Mundo

¹ Jean Pierre Chablot nasceu em Lausanne, na Suíça, em 1910, estudou na Escola de Belas Artes de Genebra e trabalhou para o SEMTA – Serviço Especial de Mobilização de trabalhadores para Amazônia como propagandista. Mudou-se para Fortaleza em 1943 e se inseriu no meio artístico local. Após sua morte, seu arquivo pessoal e diversas obras de sua autoria foram doados pela família, ao Museu de Arte da UFC.

da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura – MOW/UNESCO. Logo, é inegável o valor que têm os acervos sob guarda deste museu universitário para o patrimônio cultural do Estado e do país.

A vivência profissional da pesquisadora nesta instituição permitiu-lhe observar uma mudança de dinâmica nos últimos anos, o que levou ao questionamento: como a gestão do Museu de Arte da UFC lida com os desafios e potencialidades do contexto universitário? Dessa forma, o objetivo desta pesquisa é analisar o programa institucional do Museu de Arte da UFC para refletir acerca da abordagem da atual gestão para lidar com os desafios e potencialidades de um museu universitário. Estabelecemos como recorte temporal, o período de 2018 a 2021, cuja escolha foi motivada por três fatores: a mudança de gestão ocorrida em 2018, a mudança de vinculação do museu ocorrida no final de 2020 e o advento da pandemia de Covid-19.

A relevância deste trabalho consiste em aprofundar a discussão sobre a gestão de museus universitários, considerando as variáveis impostas a estas instituições pelo seu ambiente de gestão, a saber, a universidade. Ao situar a instituição em seu ambiente, observando as especificidades deste, adicionamos fatores cruciais para sua gestão os quais são pouco aprofundados dentro da gestão de museus. Isto se configura como uma contribuição deste trabalho ao campo de conhecimento da Museologia.

Além disso, trata-se da primeira pesquisa que apresenta a trajetória do Museu de Arte da UFC sob a perspectiva de sua gestão. Nesse sentido, traz contribuições tanto no que se refere ao levantamento de dados e informações de sua história, bem como a publicização destes. O que pode estimular novas pesquisas sobre o museu, além de potencializar a autoavaliação no que se refere às políticas e ações de gestão. Ressalta-se que muitas questões levantadas nesta pesquisa, a partir de um museu universitário, são passíveis de generalização, ou seja, podem também se aplicar a museus universitários de outras categorias, fator que reforça a sua importância.

No que se refere aos aspectos metodológicos, esta pesquisa se desenvolve a partir de uma abordagem qualitativa, utilizando a pesquisa exploratória e o estudo de caso. Embora a realidade trazida por ele não possa ser compreendida como a das demais instituições, consideramos que esta abordagem nos permite tratar do tema de forma mais precisa e contextualizada. Fizemos uso de fontes primárias e secundárias em seu desenvolvimento e realizamos consultas aos arquivos pertencentes ao Centro de Informação, Documentação e Arquivo da Universidade Federal de Goiás (CIDARQ/UFG), ao Memorial da Universidade Federal do Ceará, ao arquivo central da UFC e ao arquivo institucional do Museu de Arte da UFC. A estratégia de investigação do problema segue as seguintes etapas: estudo da literatura, avaliação da realidade

de instituições similares, caracterização da instituição e análise da gestão a partir de categorias predefinidas.

Esta pesquisa está organizada em três capítulos e cada um deles desenvolve um objetivo específico. O primeiro traz o estudo da literatura acerca dos museus universitários e da gestão aplicada ao campo da Museologia. O objetivo foi compreender a gestão de museus dentro do contexto das universidades e trazer dados acerca dos museus de arte inseridos neste universo colaborando para identificar os desafios e potencialidades que envolvem estas instituições.

Para realizar o levantamento dos museus universitários de arte, utilizamos a plataforma da Rede Brasileira de Coleções e Museus e Universitários (RBCMU). Após o primeiro levantamento, estabelecemos dois recortes, a saber: aqueles que tinham em seu nome a palavra *museu* e, no caso dos que não a possuíam, consideramos aqueles que estavam cadastrados na plataforma de museus do Ibram.

O questionário aplicado foi elaborado pela autora e se constituiu de 45 questões de natureza objetiva e discursiva. As questões se dividem em cinco seções: Dados gerais, Caracterização da gestão, Corpo técnico, Atuação no Ensino, Pesquisa e Extensão e Comunicação. Para escolha das perguntas, a autora tomou por base aspectos já identificados nos estudos da literatura e que se relacionavam com a gestão de museus universitários, bem como a experiência de trabalho no Museu de Arte da UFC. Das 33 instituições, 18 responderam ao questionário cujos dados estão descritos no capítulo 1. O questionário utilizado encontra-se nos anexos da dissertação.

Este arcabouço construído no primeiro capítulo nos forneceu a base teórica para o desenvolvimento do estudo de caso que envolveu duas etapas. No capítulo 2, estudamos o museu como um todo, abordando sua história, suas coleções e seus ciclos anteriores de gestão. O objetivo foi caracterizar a instituição para compreender como o museu surgiu, se consolidou e como chegou ao momento atual. Para contribuir com as informações coletadas no arquivo do Mauc, realizamos entrevistas com o ex-diretor Pedro Eymar Barbosa Costa e com a atual diretora Graciele Karine Siqueira. As perguntas foram enviadas aos gestores via e-mail e as respostas foram recebidas de forma escrita. O conteúdo das entrevistas contribuiu com a construção do capítulo 2 e do capítulo 3 do trabalho. Para facilitar a identificação dos depoimentos por parte do leitor, os trechos das entrevistas foram inseridos com recuo e itálico.

O terceiro capítulo, por sua vez, objetiva analisar o programa institucional do museu e a abordagem da atual gestão. Como categorias de análise foram escolhidas: instrumentos formais de gestão, infraestrutura física e funcional, gestão de processos,

projetos e parcerias e atuação na pandemia. Por fim, o último ponto do capítulo traz os resultados e discussões da pesquisa.

1. CAPÍTULO 1 – GESTÃO DE MUSEUS UNIVERSITÁRIOS

O objetivo deste capítulo é compreender a gestão de museus dentro do contexto das universidades e trazer dados acerca dos museus de arte inseridos neste universo. Iniciamos abordando um pouco da história dos museus universitários e algumas de suas características a partir da definição de museus. Discutimos, também, o lugar da gestão dentro da Museologia para entender como esse tema vem sendo tratado. Posteriormente, apresentaremos o ambiente onde se dá a gestão desses museus, compreendendo questões que envolvem museus pertencentes às universidades. Por fim, buscamos trazer alguns dados coletados junto aos museus de arte brasileiros por meio de questionário, os quais fazem referência a alguns pontos de seus programas institucionais. O objetivo da coleta foi compreender o estado atual destas instituições, e suscitar reflexões acerca de semelhanças e diferenças para análise do estudo de caso.

1.1 MUSEUS UNIVERSITÁRIOS BRASILEIROS: PERCURSO HISTÓRICO

A história da experiência humana com seu ambiente é um legado que tem sido transmitido ao longo dos tempos por um testemunho cujos invólucros são o objeto e a linguagem (FERNANDEZ, 2006). Pomian (1985, p. 66), ao discorrer sobre coleção, nos diz que os objetos “participam no intercâmbio que une o mundo visível e o invisível”. O autor destaca que apesar desta relação com invisível inevitavelmente passar pela linguagem, ela por si não é capaz de assumir o papel de representação, carecendo, portanto, de certa materialidade que resulta no hábito de colecionar objetos. Prática essa que contribuiu para o surgimento dos museus, onde muitos acervos que estão sob a guarda das universidades encontram suas origens.

Segundo Boylan (1999), as universidades modernas começaram a surgir no século XIII e fundamentavam sua prática de ensino nas coleções de bibliotecas até que, sob a influência do Renascimento, as coleções de artefatos começaram a se formar com este intuito. Dessa forma, as universidades se destacam ao longo do tempo como criadoras e mantenedoras de museus. Para o autor, o pensamento de Francis Bacon sobre o desenvolvimento da pesquisa baseada em evidências materiais da natureza e os estudos baseados em comparação de espécimes tiveram forte influência para alavancar a formação de coleções em universidades.

Muito embora a alusão à biblioteca de Alexandria se faça presente em trabalhos que abordam os museus universitários, é em 1683 que se dá a criação do precursor do museu moderno na Universidade de Oxford, o Ashmolean Museum, cujo

acervo tinha suas origens nas coleções particulares doadas à universidade por John Tradescant e Elias Ashmole. A coleção já passava a integrar a universidade sob a perspectiva de cumprir um importante papel de apoio à pesquisa no currículo. O prédio do Ashmolean, edifício Wren, abrigava não apenas as coleções, mas também toda uma estrutura de salas que permitiam o ensino a partir da demonstração delas, o que evidenciava o museu como um espaço integrado às funções das universidades (MACGREGOR, 2001; BOYLAN, 1999).

Lourenço (2005, p. 160, tradução nossa), ao estudar os museus universitários europeus, afirma que estes se expandiram no século XIX sob influência da consolidação da pesquisa como “vocação institucional da universidade”, mas também vivenciaram e vivenciam reflexos das crises pelas quais as universidades passam.

No Brasil, podemos destacar alguns dos primeiros museus que surgiram em universidades. O primeiro que gostaríamos de mencionar é o Museu de Geociências da Universidade de São Paulo – USP. Apesar de o ano de 1934 ser considerado o ano de sua fundação, o museu não possui um documento de criação oficial e sua trajetória está fortemente ligada à formação de coleções advindas da atividade de pesquisa acadêmica, sendo a primeira delas a do Professor Ettore Onorato (AZEVEDO, 2018). É interessante observar que o folder mais antigo do museu informa que o crescimento da coleção se dá por doação. Nele, também estão explícitos os objetivos e metas institucionais que são categorizados em: “Didática, Científica, Educativa e divulgação” (AZEVEDO, 2018, p. 50). Este trecho nos permite inferir que havia uma diversidade de públicos atendidos por este museu, pois, em três categorias, são mencionados alunos, docentes, professores de 1º e 2º grau da capital e do interior e o público em geral.

Essa diversidade de públicos é uma característica da existência na estrutura da universidade. Desde o princípio, as políticas dos museus universitários estiveram divididas entre a comunidade acadêmica e a comunidade externa. Assim, naturalmente emergiram discussões acerca da necessidade de os museus universitários atenderem o público em geral, uma vez que era preciso o desenvolvimento de diferentes abordagens de comunicação, o que alguns consideravam difícil por acreditarem na incapacidade destes de compreender a mensagem que o museu tentava transmitir (GIL, 2005; ALMEIDA, 2001; GOB; DROUGUET, 2019).

Ao considerarmos a perspectiva de Gil (2005, p. 49) quando diz que o museu universitário “projecta a universidade nas populações que não a frequentam”, podemos compreender que sua audiência não pode ser apenas acadêmica. Isto porque trata-se de uma questão de cumprimento de seus objetivos quanto à promoção de vínculo da universidade com a sociedade por meio da extroversão do patrimônio

universitário. Por outro lado, o atendimento ao público externo parece ser uma questão com múltiplos desdobramentos, pois ao passo que o museu se torna relevante para aquela localidade, há também a crescente dificuldade das universidades em manter seus museus (BOYLAN, 1999).

A partir dessas observações, podemos demarcar algumas características dos museus universitários: a formação de acervos a partir da produção acadêmica, um crescimento das coleções por doação e a diversidade de públicos que têm acesso a ele. Entretanto, a palavra diversidade não se aplica somente aos públicos destas instituições. Esta é, talvez, a principal característica dele, dada a multiplicidade de formas a partir das quais eles se originam e das diversas coleções que salvaguardam.

No que se refere aos museus de arte, destacamos a Pinacoteca Barão de Santo Ângelo. A data de sua fundação é 1908,² sendo anterior à criação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS que só surgiu em 1934 e era chamada Universidade de Porto Alegre.³ A Pinacoteca era vinculada ao Instituto Livre de Belas Artes do Rio Grande do Sul, o qual foi incorporado à universidade. Portanto, se consideramos que um museu é universitário quando está inserido na universidade, a Pinacoteca só poderia ser assim classificada a partir de 1934.⁴

No caso da Pinacoteca Barão de Santo Ângelo, temos uma instituição que já era vinculada à atividade de formação e que permanece atuando no apoio a diversos cursos de Graduação e Pós-Graduação da UFRGS que, assim como ela, estão vinculados ao Instituto de Artes da UFRGS. Os primeiros itens de sua coleção foram incorporados por aquisição do instituto e não por produção dos professores e alunos vinculados aos cursos. O regulamento do instituto classifica a Pinacoteca como um dos quatro órgãos de apoio e, dentro do conselho da unidade, há um representante para cada um destes órgãos.⁵

Além da Pinacoteca da UFRGS, outro exemplo de incorporação de um museu já formado a uma universidade, é o caso do Museu Nacional, criado em 1818, o qual é vinculado a Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ. Segundo Duarte Cândido (2019, p. 369) “o Museu Nacional foi por duas vezes incorporado à Universidade do Brasil: em 1937, quando esta foi criada, e em 1946, após seis anos de desincorporação.” As coleções que o formaram eram bastante diversificadas, indo desde a ciência até as artes. O museu informa, em seu site oficial, que é uma “instituição autônoma, integrante do Fórum de Ciência e Cultura da Universidade

² (UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, 2022a).

³ A Universidade de Porto Alegre só passou a ser chamada de Universidade do Rio Grande do Sul em 1947.

⁴ (UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, 2022b).

⁵ (UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, 2021).

Federal do Rio de Janeiro, vinculada ao Ministério da Educação”.⁶ O Fórum é classificado como um Centro Universitário dentro da UFRJ.

Além dos museus nascidos das coleções de pesquisa e aqueles incorporados, conforme vimos nos exemplos anteriores, há ainda os museus que foram criados pelas universidades como é o caso do Museu de Arte Sacra da Universidade Federal da Bahia – MAS/UFBA, órgão suplementar vinculado à Reitoria criado em 1959 e o Museu de Arte da Universidade Federal do Ceará – Mauc/UFC criado em 1961, cuja história e formação do acervo pretendemos aprofundar no capítulo 2 desta pesquisa.

Esta multiplicidade que envolve a origem, a formação das coleções e a atuação destes museus vem suscitando, ao longo do tempo, debates na comunidade de profissionais envolvidos com o campo de estudos da Museologia e com estas instituições. Nesse sentido, em 1992, ocorreu o I Encontro de Museus Universitários que deu origem ao Fórum Permanente de Museus Universitários na Universidade Federal de Goiás (UFG), o qual contou com a participação do Museu Antropológico da UFG e visava fomentar os debates sobre este setor. No que tange ao tema da gestão, destacamos que, entre os textos que foram utilizados como subsídio para as discussões, estava a Declaração de Caracas na qual se destaca entre os itens apontados como prioritários museu e gestão (BRUNO, 2010). Verifica-se ainda na documentação referente ao encontro citado, o painel intitulado “Administração de museus”, o que nos permite inferir que as questões em torno da gestão de museus universitários já estavam em pauta naqueles tempos.

Ocorreram ainda mais cinco edições, sendo a segunda⁷ no ano de 1997 no Museu de Arqueologia e Etnologia da Universidade de São Paulo; em 2001, na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) no Museu Câmara Cascudo; em 2006, na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG); em 2018, também na UFMG e sua VI edição em 2021 realizada pela Universidade Federal do Paraná (UFPR) em parceria com a Rede Brasileira de Coleções e Museus Universitários - RBCMU, o Museu de Arqueologia e Etnologia da UFPR e a Pró-Reitoria de Extensão e Cultura. Este último foi realizado em ambiente virtual em decorrência da pandemia de Covid-19.

Em 2000, motivados pelo debate sobre questões particulares envolvendo os museus universitários, um grupo formado por profissionais de diferentes nacionalidades pertencentes a estas instituições propuseram ao *International Council*

⁶ (UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO, 2022).

⁷ O segundo encontro tratou-se de uma “Reunião Extraordinária ocorrida no MAE/USP em maio de 1997” (SEGANTINI *et al.*, 2019, op.).

of Museums - ICOM a criação de um novo comitê internacional nomeado *International Committee for University Museums and Collections - UMAC*. A missão deste conselho é:

[...] contribuir para a sociedade, em benefício de todos, sustentando o desenvolvimento contínuo dos museus e coleções universitárias como recursos essenciais dedicados à investigação, educação e preservação do patrimônio cultural, histórico, natural e científico. (UMAC, 2017, np.).

A primeira conferência anual da UMAC aconteceu em 2001, em Barcelona, e atualmente seu banco de dados registra a existência de 3.888⁸ instituições classificadas como museus universitários.

No Brasil, destaca-se a criação da Rede Brasileira de Coleções e Museus Universitários - RBCMU em 2017, durante a Assembleia Anual do Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus. A RBCMU objetiva interligar “profissionais, pesquisadores, professores e alunos interessados e envolvidos com a preservação e divulgação do patrimônio museológico universitário.” (SILVA, 2019, p. 300). Sua proposta se baseia no estabelecimento de um espaço aberto ao diálogo e ao debate bem como a criação de uma base de dados e a elaboração de diagnósticos, recomendações e políticas públicas para o setor (SILVA, 2019). Em seu site, lançado em 2021, já se registra 562⁹ coleções e museus universitários brasileiros.

É interessante observar que a RBCMU traz em sua nomenclatura, a menção às coleções, não sendo, portanto, uma rede só de museus. Isto é relevante porque, nas universidades, identificamos tanto acervos ligados a museus quanto coleções. É comum a existência delas sem a vinculação a um museu e, sim, a outras instâncias como, por exemplo, os departamentos. Em alguns casos, elas possuem inclusive um local onde parte dos itens pode ser exposta, o que, para o público leigo, pode ser confundido com um museu, a depender do modo como esta experiência se dá. É mais comum que a exposição de coleções na universidade ocorra nos museus, e a divulgação de coleções de departamentos se dê por meio de publicações científicas, ficando mais restrita à comunidade acadêmica (ALMEIDA, 2001; NOVAES; MACHADO, 2020).

É válido mencionar que a Recomendação Referente à Proteção e Promoção dos Museus e Coleções, sua Diversidade e seu Papel na Sociedade publicada pela UNESCO em 2015 incluiu o termo coleções, após debates em torno desta questão, o que demonstra a representatividade que esta categoria possui (INSTITUTO

⁸ (UNIVERSITY MUSEUMS AND COLLECTIONS, 2017).

⁹ (REDE BRASILEIRA DE COLEÇÕES E MUSEUS UNIVERSITÁRIOS, 2023a).

BRASILEIRO DE MUSEUS, 2016). Mesmo tratando-se de uma recomendação, a inclusão das coleções, neste texto, é de grande relevância, uma vez que as coleções musealizadas nas universidades costumam possuir melhores condições do que as que estão somente sob guarda dos departamentos, embora estas sejam muito comuns.

As coleções e acervos sob guarda dos museus nas universidades, são bastante diversas, tanto quanto as origens quanto aos usos. As universidades recebem coleções advindas de doações de particulares, mas também criam e mantêm suas próprias coleções. Em muitos casos, o recebimento da coleção vai dar origem a cursos nas universidades. Em outros, os cursos não só criam e fazem uso das coleções para o ensino e a pesquisa, mas também seus professores e alunos coletam mais itens para compor o acervo, o que, neste caso, não necessariamente significa que a universidade estabelece essa ação como uma política institucional. Ainda há o caso em que as universidades mantêm coleções que não são ligadas a um curso de graduação que corresponda ao estudo de sua tipologia (MEIRELLES, 2015; ALMEIDA, 2001). Dessa forma, percebe-se que a relação dos museus e coleções nas universidades com a prática do ensino não é bem definida, seja na graduação ou na pós-graduação.

Para Lourenço (2005), o fator que rege a constituição dessas coleções é a dinâmica de produção e transmissão do conhecimento. Dessa forma, é importante dizer ainda que, em virtude de grande parte das coleções encontrarem suas origens a partir do trabalho desenvolvido pelos professores e estudantes, elas são uma expressão de valores e construções sociais deste meio (RIBEIRO, 2013). Esta estreita relação das coleções com os professores pode, em alguns casos, ocasionar o engavetamento delas e, por consequência, seu esquecimento (ALMEIDA, 2001), assim como muitas delas ainda se mantêm por conta do trabalho deles.

No caso das incorporações de museus às universidades, em virtude da diversidade dos acervos e do estabelecimento de novos focos de pesquisa, em alguns casos ocorre uma transferência de coleções para museus existentes ou até mesmo a criação de novos museus. Este fenômeno pode ser identificado no Museu Paulista que transferiu suas coleções de arqueologia, etnologia e antropologia para o Museu de Arqueologia e Etnologia da Universidade de São Paulo (OLIVEIRA, 2011).

Além das coleções destinadas ao estudo científico, os museus universitários também abarcam temas relacionados à salvaguarda de sua história, o que pode ser identificado na existência dos memoriais. Em todo caso, no que se refere à memória institucional, a salvaguarda da história da instituição também se verifica em suas demais coleções e acervos, independentemente de categorias, no sentido de estas serem um testemunho de sua trajetória na busca e construção do conhecimento,

constituindo assim um patrimônio imaterial (GIL, 2005). Esta construção de conhecimentos a partir das coleções universitárias tem reflexos na forma de uso dos objetos, pois o desenvolvimento epistemológico dos estudos envolve a observação, a comparação e experimentação, e, nesta dinâmica, eles podem ser a própria fonte das informações ou meios para que se possa chegar a elas (LOURENÇO, 2005).

No que se refere à classificação das coleções universitárias, Lourenço (2005) propõe, baseando-se no modelo de Hamilton, as seguintes categorias: coleções de pesquisa, coleções de ensino, coleções de objetos históricos de ensino e pesquisa, coleções de história universitária. Para a autora, a utilização deste modelo de classificação é intuitiva e abrangente, e dado o modo como as coleções podem mudar quanto aos seus usos, passando a servir a outras finalidades diferentes das que as originaram, podem transitar entre as categorias.

Um aspecto relevante no que diz respeito às coleções é a documentação. Matos (2014) enfatiza que coleções e públicos são elementos centrais do trabalho dos museus e que os museus universitários, dada a natureza de sua instituição mantenedora, possuem uma atribuição a mais em relação a outras categorias. Esta atribuição seria uma investigação mais aprofundada sobre a documentação, lidando com a pesquisa e experimentação de novas ferramentas, técnicas e metodologias, a partir da integração de áreas de conhecimento específicas. Todavia, Mendonça e Sousa (2020, p. 379) vão destacar que, assim como em outros museus, nos museus universitários, a documentação das coleções ainda se mantém ligada à apreensão visual e é preciso o desenvolvimento de uma metodologia que considere informações relativas à “trajetória, o histórico e a vida social dos objetos”.

Com base neste percurso histórico, nos permitimos algumas inferências sobre a trajetória dos museus universitários. Em primeiro lugar, a contribuição dos museus, de forma geral, para o crescimento e consolidação do conhecimento por meio de seus acervos é uma característica que os aproxima das universidades pelo seu potencial de formação dos indivíduos. Muito embora as universidades sejam guardiãs de um considerável patrimônio científico, observa-se que tanto na história das ciências quanto na história dos museus, as coleções de museus universitários não recebem a atenção e valorização devidas (NOVAES; MACHADO, 2020; LOURENÇO, 2005). A função de salvaguarda da memória exercida pelos museus serve às universidades no cumprimento de sua missão nos eixos de Ensino, Pesquisa e Extensão e na preservação da memória institucional.

1.2 O MUSEU UNIVERSITÁRIO E A DEFINIÇÃO DE MUSEUS

Seguindo o rito natural de abordar as definições daquilo que se pretende analisar, propomos suscitar algumas reflexões a partir da definição de museu do ICOM, a qual foi reformulada em 2022:

Um museu é uma instituição permanente, sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade, que pesquisa, coleciona, conserva, interpreta e expõe o patrimônio material e imaterial. Os museus, abertos ao público, acessíveis e inclusivos, fomentam a diversidade e a sustentabilidade. Os museus funcionam e comunicam ética, profissionalmente e, com a participação das comunidades, proporcionam experiências diversas para educação, fruição, reflexão e partilha de conhecimento.¹⁰

Esta definição abarca diversos aspectos dos museus tais como seus objetivos no âmbito interno e na sociedade, bem como categorias genéricas de seus acervos. Se podemos dizer que esta definição é aplicável a todos os museus independentemente de suas tipologias, então como enxergá-la a partir da adjetivação fornecida pela palavra “universitário”?

Parece bastante pacificada a questão de que o museu que se denomina universitário está inserido na estrutura da universidade, mesmo que esta constatação não possa ser considerada, em si, uma definição desta categoria. Porém, essa característica evidencia a sua existência como um órgão, uma parte de outra instituição, o que implica dizer que, em contraposição a outros tipos de museus, um museu universitário absorve também os propósitos da missão das universidades.

Em pesquisa que analisou as declarações das missões de 64 universidades brasileiras, Lima e Souza (2011, 2013, p. 72) destacaram que o “ensino, pesquisa e extensão” aparecem em primeiro lugar quando se trata do que a universidade propõe ou oferece e, em segundo e terceiro lugar, surgem “saber e conhecimento; formação humanística e profissional”. Bruno (1997a, p. 48), ao tratar dos museus universitários, vai destacar que “qualquer discussão sobre museus universitários não pode descartar, por um lado, a indissolubilidade entre ensino, pesquisa e extensão e, por outro lado, as características inerentes aos processos museais.” Ora, vê-se a partir da definição do ICOM e, na perspectiva destes autores, um alinhamento entre a proposta da universidade como instituição e a atuação dos museus, não apenas nas palavras “pesquisa” e “conhecimento” que aparecem de maneira explícita, mas também por meio da relação recíproca entre os termos. Sendo assim, como essa relação entre as

¹⁰ (INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS BRASIL, 2022).

universidades e os museus se iniciou? O que podemos observar sobre a prática da pesquisa nos museus universitários?

Nesse sentido, Lourenço (2005) ressalta que, ainda no século XVI, surgiram as coleções de estudo utilizadas pelos professores, as quais dariam origem às coleções de pesquisa. A pesquisa desenvolvida a partir das coleções foi, por muito tempo, difundida dando contribuições importantes para o avanço da ciência até que metodologias de pesquisa baseadas na biologia molecular começaram a ganhar espaço. Sobre essa questão, Ribeiro (2013, p. 95) afirma que:

O ponto de descenso na gestão dos museus universitários ocorreu quando o ensino e a pesquisa começaram a ter seus métodos e objetos modificados pela miniaturização e pela virtualização. O século XX, em especial na sua segunda metade, assistiu a uma grande mudança nos métodos e objetos de estudo das universidades, que passaram do campo macro ao campo micro [...] queremos chamar atenção para o fato de que os museus e coleções universitárias mudaram de função quando deixaram de ser a fonte privilegiada de dados/espécimes/exemplares/amostras para a pesquisa [...].

Não obstante esta constatação, as coleções de museus ainda figuram como fontes relevantes e a pesquisa continua no centro de tudo o que o museu realiza, permeando diversas funções, tais como: a conservação, aquisição, exposição, atividades educativas, dentre outras. As instituições tanto realizam e publicam pesquisas a respeito de seus acervos quanto disponibilizam o material necessário aos pesquisadores externos, colaborando também com propostas que integram mais de uma instituição. No caso dos museus universitários, esta integração pode ocorrer com outros departamentos, o que pode proporcionar o acesso a mais recursos, como, por exemplo, a utilização de laboratórios, quando os museus em questão não dispõem. Dada a dimensão política do museu, a pesquisa é um elemento crucial para o desenvolvimento dos trabalhos de maneira ética e imparcial (GOB; DROUGUET, 2019).

É preciso também destacar que a lógica do sistema capitalista deslocou o foco das pesquisas da promoção da melhoria social para o capital financeiro, o que se refletiu nas universidades. Com esta mudança, elas se tornaram muito mais operacionais, desde o modo como avaliam os docentes até a maneira fragmentada como as pesquisas são desenvolvidas, visando, em muitos casos, um problema isolado em ambientes delimitados (CHAUI, 2003). Esta condição aliada a uma redução no uso dos objetos na pesquisa pode ter colaborado para uma mudança que Ribeiro (2013, p. 94) descreve como sendo um deslocamento dos museus de seu lugar no campo científico, passando a ter um “valor cultural”. Isto pode ter afetado a capacidade dos museus universitários de gerar capital científico para os docentes que, por sua

vez, precisam do que a autora denomina como “mecanismo de legitimação”, o qual ratifica a excelência daquele profissional. Parece-nos que, em alguns casos, a universidade mantém uma dinâmica que pode não incentivar o interesse na produção de pesquisas – por parte de seus docentes e alunos – baseadas nos acervos de suas instituições museológicas, desfavorecendo o seu potencial científico.

Além destes aspectos relacionados à pesquisa nos museus universitários, podemos dizer, analisando a nova definição de museus que, em contraposição à anterior, ela trouxe de maneira explícita, demandas que vêm sendo cada vez mais cobradas pela sociedade expressas nos termos: inclusão, acessibilidade, sustentabilidade, diversidade, participação das comunidades e partilha de conhecimento. Os museus estão cada vez mais cientes da relevância de propostas de inclusão e acessibilidade e, no caso do museu universitário, a acessibilidade também está relacionada ao acesso da comunidade não acadêmica a estas instituições. Estas também são preocupações atuais nas universidades e que abrangem suas interfaces de atuação, a saber, o Ensino, a Pesquisa e a Extensão, onde também os museus universitários se inserem.

No caso da Extensão, a zona de contato com a sociedade que ela propicia é um ambiente favorável ao desenvolvimento do discente como cidadão. Ela permite aos alunos uma vivência com a realidade que encontrarão após suas formações. Isto ocorre em um momento em que suas crenças como profissionais ainda estão em construção e devem encontrar espaço para o debate crítico. É desta realidade que emergem os indícios sobre as necessidades das comunidades que podem se assemelhar às de outros lugares, mas sempre estão carregadas de particularidades e têm mais chances de serem mapeadas e solucionadas a partir de estratégias locais, uma perspectiva que aproxima cada vez mais a extensão da sustentabilidade (CARBONARI; PEREIRA, 2007).

Se as questões que trabalham as possibilidades de uma sociedade mais sustentável estão cada vez mais inseridas nas práticas extensionistas, como podemos enxergar a participação dos museus universitários? Varine (2012, p. 19) afirma que “Todo território determinado sem o respeito por seus componentes patrimoniais não poderá servir de base para um desenvolvimento local equilibrado e sustentável”. Assim, a sustentabilidade encontra no museu um espaço de desenvolvimento, a partir do contato que eles podem estabelecer com os modos de viver e compreender a realidade que a humanidade criou e ainda cria. Isto porque compreender estas relações e valorizá-las pode colaborar com práticas sociais sustentáveis, atuando inclusive na conscientização. De fato, esta não é uma característica apenas do museu universitário, todavia, eles são favorecidos por sua presença no ambiente de formação

acadêmica, o que permite uma abordagem transversal para o conhecimento que se está adquirindo, alargando sua compreensão.

É importante ressaltar também o papel de estímulo à valorização da ciência que o museu pode exercer em sua comunicação com a sociedade por meio da Extensão, aproximando-a da figura do pesquisador. O público pode, dessa forma, não só se deparar com dúvidas, mas também com a existência de possibilidades antes não cogitadas pela mistificação da ciência que mais afasta do que aproxima (GODOY; DUARTE CÂNDIDO, 2019; LOPES, 1991).

Outro termo da definição que suscita debates envolvendo o museu universitário é a palavra “permanente” que, durante o processo de redefinição, não constava em algumas versões. Lourenço (2005) considerou problemática sua utilização quando se trata desta tipologia de museu. Para a autora, o museu universitário não tem autonomia sobre muitos aspectos de sua existência, incluindo a sua permanência como instituição e também o seu acesso ao público. Problema este que ela relaciona com a falta de recursos financeiros a qual implica no fechamento destas instituições que, diferentemente de outros museus, acabam ficando com seus acervos guardados ao invés de serem incorporados ao acervo de outros museus em funcionamento.

Levando este aspecto em consideração, gostaríamos de levantar a seguinte reflexão: há uma relação que podemos estabelecer entre a permanência e a memória. Segundo Peci (2006), a função exercida por uma instituição permanente atende a uma necessidade humana estabelecida por vínculos culturais bem consolidados. Hughes (1936) destaca que essa permanência das instituições se relaciona diretamente com o desejo que se satisfaz por meio delas, sendo este desejo de aspecto mais particularizado do que genérico, o que pressupõe que sua continuidade depende de que ele seja transmitido ao longo das gerações.

Assim, podemos pensar que tanto o museu quanto a universidade comungam deste aspecto de transferência de um desejo ao longo do tempo que contribuem para sua permanência, a saber, o desejo pela memória e pelo conhecimento, respectivamente. Embora possa parecer um desejo de categoria genérica e não particular, contradizendo o que Hughes afirma, acreditamos que ele, na verdade, se particulariza em inúmeros campos de memória e de conhecimentos que são mantidos, abandonados e até mesmo resgatados pela sociedade.

A permanência estaria, portanto, para além de uma questão simplesmente burocrática, ela é uma diretriz para condução dos trabalhos e demonstra um aspecto que alude à função social do museu, ao seu papel enquanto instituição que desenvolve a prática da preservação. Ademais, a preservação de patrimônios sempre

está sujeita aos usos e valores que a sociedade lhe atribui, o que pode refletir neste aspecto da permanência, um fato que se faz presente independentemente de o museu ser universitário.

O desejo pela memória como fator que contribui para sua natureza como instituição permanente envolve, no caso do museu universitário, a própria memória institucional da universidade (GIL, 2005). Além disso, abarca aquela que se relaciona com a construção do conhecimento ao longo do tempo, uma vez que o patrimônio sob sua responsabilidade “É o arquivo material da história da pesquisa e do ensino, do desenvolvimento científico e tecnológico que moldaram nosso mundo, bem como sua influência em nossa sociedade e em nosso ambiente natural.” (CLERCQ, 2001, p. 79, tradução nossa).

No que tange ao papel que os museus universitários exercem no âmbito da educação, devemos mencionar que ele é um espaço não formal de educação que possui uma metodologia própria atuando de forma diferente da educação escolar, o que lhe permite, conforme a atual definição, proporcionar “experiências diversas para educação”. Nos museus, a função de ensino vai emergir de maneiras diversas: está no processo de mediação com o público, em ofertas de serviços realizados pelo museu; no caso daqueles inseridos nas universidades, também está em disciplinas optativas ofertadas para graduação, pós-graduação e nas aulas ministradas a partir dos acervos.

Consideramos assim, que o museu universitário possui diversas particularidades dentro dos parâmetros que a definição de museus nos apresenta. Verifica-se que as universidades têm potencial para ser um campo fértil para o desenvolvimento de seus museus por sua relação com a formação e produção do conhecimento. Por fim, vê-se que a atuação dos museus universitários se capilariza no Ensino, na Pesquisa e na Extensão, mesmo com as dificuldades em ter sua relevância reconhecida.

1.3 A GESTÃO NO CAMPO DA MUSEOLOGIA

Na introdução deste trabalho, apresentamos como as mudanças no campo museológico abriram caminhos para a temática da gestão ganhar espaço no campo acadêmico e na prática dos museus. Neste ponto, buscamos adentrar um pouco mais nestes aspectos, trazendo outros elementos para o diálogo.

A Recomendação referente à Proteção e Promoção dos Museus e Coleções publicada pela UNESCO, em 2015, já foi mencionada neste trabalho, e retornaremos a ela mais uma vez para pensarmos o contexto da gestão dos museus na

contemporaneidade. Dentre os pontos apresentados, está a posição dos museus como potenciais atores econômicos e também a questão da autossustentabilidade. Estes dois aspectos presentes recomendam que o museu deve atuar economicamente sob dois eixos, a saber: com uma participação na economia, que se vincula ao seu potencial de desenvolvimento social para as comunidades, e como promotor dos seus meios de financiamento.

Dentro da perspectiva de desenvolvimento social estão as relações que os museus necessitam gerenciar com seu meio, o que inclui não apenas seu público como também outros entes da sociedade para que ele possa demarcar sua relevância. Neste aspecto, entram as questões vinculadas à preservação e extroversão, mas também as que se referem ao planejamento, financeiro, *marketing*, gestão de processos, de pessoas, de parcerias, dentre outras. Portanto, a cobrança por uma participação no desenvolvimento social implica em uma gestão racional que incorpora ferramentas diversificadas para atender a todas essas exigências.

Já a autossustentabilidade representa uma dificuldade cada vez mais debatida pelos museus e que se refere à sua manutenção financeira. O contexto de crise política, econômica e social que tem acometido o Brasil e o mundo, vem fazendo com que os governos, os quais são os principais financiadores da cultura, reduzam seus aportes. Assim, o setor cultural vem vivenciando esvaziamentos capazes de comprometer o funcionamento das instituições (CALABRE, 2020). Duarte Cândido (2019, p. 65) ressalta que “Tenham consciência disso ou não, os museus estão em alguma medida concorrendo entre si por públicos e por recursos. [...] somente os museus realmente muito bons terão algum acesso a importantes auxílios financeiros.”

A pressão por uma autossustentabilidade dos museus também sofre influência da ação organizada do Estado, quando este promove políticas que colocam na responsabilidade das instituições não apenas a busca pela captação de recursos para o seu financiamento como também a gestão de suas estruturas sem um controle direto. Como exemplo, citamos os editais de fomento e o modelo de gestão de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP. Não obstante os aspectos positivos que estas medidas possam ter, elas vêm afastando cada vez mais a responsabilidade do Estado frente à manutenção de instituições culturais e ampliando os riscos aos quais estas estão sujeitas.

Até a década de 1990, o setor cultural do Brasil carecia de políticas públicas mais efetivas para seu desenvolvimento. Monteiro (2016) traz relevantes contribuições no capítulo 1 de sua tese sobre como a cultura foi administrada em diferentes momentos na política brasileira. A autora enfatiza que, em 2003, na gestão do então

Ministro da Cultura Gilberto Gil, a compreensão de seu papel social se ampliou, o que mudou também a abordagem de gestão dos recursos.

Ocorre, então, a criação da Política Nacional de Museus - PNM, resultado de um processo democrático que, apesar das tensões envolvidas, representou um grande avanço no que se refere às políticas públicas para os museus (RANGEL; NASCIMENTO JUNIOR, 2010). A PNM foi dividida em sete eixos, sendo o primeiro deles o de Gestão e Configuração do Campo Museológico que, dentre outros itens, contemplava a criação de sistemas de museus e o aperfeiçoamento da legislação do setor. Assim, foram criados o Sistema Brasileiro de Museus (SBM) em 2004 e, em 2009, o Estatuto de Museus e o Instituto Brasileiro de Museus - IBRAM. Para Monteiro (2016, p. 188),

A importância do Estatuto está no fato concreto da criação de um instrumento institucional de política pública para o setor museológico no contexto da Política Nacional de Museus, que precisa ser entendido e apropriado, não como mera ferramenta de fiscalização, mas como indutor de políticas públicas estaduais e municipais de modo que articule a atuação em rede, fortaleça o trabalho colaborativo e reconheça a diversidade nos processos de musealização.

Fizeram parte da elaboração do Estatuto de Museus “profissionais e instituições do setor museológico, incluindo os cursos de Museologia existentes no país, naquele momento: Unirio e UFBA.” (IBRAM, 2016, p. 26). Apesar de sancionada em 2009, a regulamentação do Estatuto só foi feita em 2013 pelo Decreto nº 8.124. A instituição do Plano Museológico como um dever no Estatuto de Museus por meio da Lei 11.904/2009, colocou a gestão nas instituições museológicas em um novo patamar por se tratar de uma obrigação. A ação de planejamento passou a ser implementada como uma política pública para os museus. Dessa forma, há um impulso das práticas de gestão que vem da regulamentação do campo museológico.

Podemos dizer que o plano museológico é o principal instrumento de gestão dos museus e sua elaboração se inicia a partir do diagnóstico. Para Duarte Cândido (2019, p. 193), “O diagnóstico museológico, entendido como a identificação da distância entre a realidade atual e a desejável, provê uma caracterização desse intervalo, um mapeamento dos fatores inibidores e uma percepção dos fatores facilitadores.” Nesse sentido, o diagnóstico é basilar para o estabelecimento de prioridades e alocação de recursos. Todavia, a realização do diagnóstico e do planejamento ainda é, para muitos museus, um desafio em virtude de inúmeros fatores tais como a falta de coleta e organização de dados e informações sobre a instituição; a

diversidade dos museus que suscita dúvidas quanto às metodologias¹¹; a falta de tempo e recursos, dentre outros (DUARTE CÂNDIDO, 2019; DAVIES, 2001).

Alguns autores (DAVIES, 2001; SANTOS, 2021) destacam o aspecto reflexivo e de autoconhecimento institucional envolvido neste processo. Por esta razão há a defesa de que o diagnóstico e o planejamento sejam construídos a partir de uma abordagem participativa, dando voz aos atores envolvidos, principalmente aos que desenvolvem o trabalho no cotidiano da instituição. Isto porque a participação gera comprometimento e também tem a capacidade de resultar em uma visão mais condizente com a realidade, uma vez que unirá diversas perspectivas sobre o mesmo objeto. Neste ponto, vale ressaltar que a abordagem do gestor e a cultura organizacional terão grande influência no sucesso ou fracasso de uma metodologia participativa.

Se o plano museológico inclui o diagnóstico e o planejamento, podemos considerar que ele equivale ao planejamento estratégico utilizado em empresas privadas? Embora estes dois instrumentos possam ter elementos em comum, nos parece que o fator de temporalidade demarca uma diferença entre eles. Sobre esta questão, Lord e Lord (2005, p. 63) dizem que

Un PLAN DIRECTOR ES a más largo plazo (de diez a veinte años) y más detallado que un plan estratégico, puesto que aborda la demanda de grandes recursos del museo y la manera de obtenerlos, deteniéndose en las necesidades de espacio, las instalaciones, el personal y financiación.

Sob esta perspectiva, o plano museológico inclui a análise de elementos mais estáveis relacionados à essência do museu, os quais são, em certa medida, menos vulneráveis a mudanças no curto prazo. Já o planejamento estratégico tem um horizonte menor se comparado ao plano, e sua estrutura e conteúdo permitem uma maior flexibilidade. Sobre este aspecto, Mintzberg *et al.* (2003, p. 151) dizem que:

Técnicamente, estratégia é sobre mudança e não sobre continuidade [...] administrar estratégia hoje em dia freqüentemente é administrar mudança – reconhecer quando uma mudança de curso de natureza estratégica é possível, desejável e necessária e, então, agir – possivelmente colocando em ação mecanismos para mudança contínua.

Compreendemos assim que é possível que um museu tenha um plano museológico, sem que este possa ser considerado um plano estratégico. Assim como também é preciso dizer que há casos em que pode haver um planejamento estratégico

¹¹ Duarte Cândido (2019, p. 144) apresenta um mapeamento da bibliografia no que se refere aos aspectos considerados em diagnósticos museológicos, demonstrando a diversidade de metodologias.

sem que haja um plano museológico. A pesquisa realizada pelo MEC/IBRAM confirma esse fato ao afirmar que “Pode-se inferir que, ainda que seja reduzido o número de instituições que dispõem de Plano Museológico, a maioria possui outros instrumentos de planejamento, a exemplo do Plano Anual de Atividades.” (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2020, p. 87). Nos parece que o cenário ideal é que o plano museológico possa abarcar essas duas vertentes, pois ao passo que os elementos de estabilidade que dizem respeito a essência do museu fornecem a base para sua atuação social, essa essência também precisa ser dinamizada, colocada em discussão com a realidade. Isto porque, segundo Neves (2003, p. 48), “O museu é um local que deve ser constantemente repensado, qualquer que seja o estágio de modernização em que se encontre [...]”, concepção que corrobora esta abordagem de um plano museológico que considere estabilidade e mudança em sua proposta.

Permanece, entretanto, uma preocupação de teóricos do campo da Museologia quanto à adesão de ferramentas e práticas de gestão amplamente difundidas no setor privado. Nesse sentido, Manuelina Maria Duarte Cândido (2019, p. 130) afirma:

Tende-se a acreditar que a experiência advinda da administração de empresas tenha muito a enriquecer a gestão de museus, especialmente no que foi relegado historicamente ao segundo plano, como a gestão dos recursos financeiros e humanos. Mas, antes de pensar em museu-empresa, precisamos pensar em museu-museu [...]

Compreendemos que, ao colocar a ideia de museu-museu a frente de museu-empresa, a autora chama a atenção para a posição que os princípios teóricos e metodológicos devem ocupar neste processo. Nossa percepção é a de que se defende no campo a precedência deles em relação às ferramentas de gestão. Isolani (2017) analisou, em sua pesquisa, treze cursos de graduação em Museologia no Brasil e verificou que o tema vem ganhando espaço. Além disso, constatou que as disciplinas de gestão, em geral, aparecem mais ao final da estrutura curricular, demonstrando que os cursos têm seguido a metodologia de abordar a gestão após solidificar conhecimentos do campo museológico, o que acreditamos estimular mais a reflexão de como adaptar as práticas e ferramentas. Duarte Cândido (2012) já havia discutido este tema, tendo constatado que a carga horária destinada às disciplinas de gestão em cursos de Museologia é considerada pequena em relação ao total de horas do curso.

Se considerarmos esta preocupação a partir da ciência da Administração, é preciso que uma questão seja colocada. Para Oliveira (2019, p. 10), há princípios norteadores na prática da Administração e, dentre estes, o autor menciona a

“aplicação e abrangência universais” e “generalizações e particularizações decorrentes das características das empresas e das pessoas”. Sob esta perspectiva, a aplicação de suas ferramentas e abordagens não se configura como um modelo fechado, seja qual for a organização em questão. Portanto, é uma característica da correta aplicação de metodologias e ferramentas administrativas a adaptação ao contexto organizacional. Esse contexto inclui a natureza da instituição, seus propósitos, seu público, seus colaboradores, seu ambiente, sua projeção de futuro, entre outros aspectos.

Sendo assim, deveríamos considerar que há uma gestão de museus ou uma gestão em museus? Acreditamos que são apenas pontos de vista de diferentes atores neste processo, em que uma nomenclatura oferece mais relevância à Museologia e outra à Administração. Pensamos assim porque, conforme dissemos, a correta aplicação da Administração considera o contexto, não devendo ser nunca uma transposição automática. Então, seja utilizando gestão de museus ou em museus, estamos tratando de um percurso que une os princípios das duas, colocando a prioridade de cada uma delas onde deve estar. Por exemplo, se estamos tratando dos meios de financiamento do museu, podemos envolver muito mais a Administração do que a Museologia. Mas, se a questão é onde estes recursos serão aplicados, a gestão pode considerar mais questões que envolvem os processos museológicos.

Consideramos que esta visão corrobora a ideia de interdisciplinaridade trazida por Waldisa Rússio e com um “olhar museológico” para a gestão ao qual se refere Maria Cristina Bruno, seria o que alinha as práticas de gestão aos objetivos de preservação do patrimônio e também corresponde ao que se espera na aplicação de ferramentas para gerir o museu. Disto também resulta a constatação de que não se trata de buscar conceber um modelo para aplicar aos museus, mas sim de conhecer a instituição, sua atuação, seu contexto e objetivos para delinear as práticas que se adéquam.

Tendo sido feitas estas considerações acerca da prática da gestão na Museologia, podemos agora voltar nossa atenção para a gestão dos museus universitários. Quais seriam as variáveis envolvidas? Consideramos que estar na estrutura da universidade é o principal fator que afeta o programa institucional destes museus. Dessa forma, trataremos no próximo ponto, da especificidade da gestão de museus universitários.

1.4 A ESPECIFICIDADE DA GESTÃO DE MUSEUS UNIVERSITÁRIOS

No ponto anterior chamamos a atenção para o fato de que gerir envolve conhecer a realidade na qual uma organização está inserida. Dessa forma, nos propomos a debater agora o museu universitário sob a perspectiva da universidade como o ambiente de gestão. Segundo Mações (2017, p. 21),

Analisar e avaliar a envolvente externa de uma organização, para determinar as oportunidades e ameaças do mercado, não é suficiente para assegurar vantagem competitiva. É necessário também analisar o ambiente interno da organização, a fim de identificar os recursos, capacidades e competências de que dispõe, determinar em que medida é capaz de potenciar as suas forças e limitar as suas fraquezas e criar vantagem competitiva [...].

O museu universitário é uma organização que opera dentro de outra e por esta razão temos dois sistemas atuando para dar forma ao contexto administrativo. Um deles se refere às políticas e diretrizes da universidade e o outro às do próprio museu, abarcando questões que, em alguns casos, inexistem em outros setores da universidade. Ribeiro (2013, p. 89) ressalta ainda que, pelo seu caráter público, o museu universitário está o tempo todo lidando “com as vicissitudes do bom ou mau funcionamento do Estado brasileiro”, com o binômio “eficiência técnica e o atendimento às demandas da sociedade contemporânea” e sofrendo influência das “práticas de pesquisadores, professores e administradores deste campo”.

No ano de 2018, em virtude do desastre ocorrido com o incêndio do Museu Nacional no Rio de Janeiro, o Tribunal de Contas da União realizou um levantamento que considerou o período de 2017 a 2019, cujo objetivo foi analisar as condições de segurança dos museus federais.¹² Assim, por meio do Acórdão 1.243/2019-TCU-Plenário¹³ foram determinadas algumas ações e uma delas foi que o Ministério da Educação – MEC e o IBRAM deveriam tomar medidas com vistas à elaboração de um plano de ação para contemplar questões de segurança predial e dos acervos dos museus federais sob responsabilidade das universidades.

Para cumprir essas e outras determinações, foi instituído o Grupo de Trabalho Interministerial - (GTI) sobre Museus Federais, sob a coordenação da Casa Civil da Presidência da República e com apoio técnico do Instituto Brasileiro de Museus por meio do Decreto nº 10.175, de 13 de dezembro de 2019. Este GTI foi subdividido em mais dois Grupos de Trabalho, sendo o GT1 responsável pelos museus pertencentes às universidades federais cujo objetivo foi definido como sendo:

¹² (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIAO, 2019).

¹³ (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIAO, 2021).

Grupo Técnico 1: efetuar o levantamento dos museus sob responsabilidade das universidades públicas federais; e elaborar plano de ação para a implementação de mecanismos de supervisão, coordenação e orientação dos museus sob responsabilidade das universidades públicas federais (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2020, p. 2).

Todo este trabalho produziu um diagnóstico aprofundado das instituições bem como um plano de ação. Neste plano, as metas 3 e 4 fazem referência à criação, manutenção e atualização de instrumentos de gestão para estes museus. O plano de ação elaborado pela Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES) ressalta que:

É preciso que as Instituições Federais de Ensino sejam instadas a produzir normativas para reconhecimento e registro de seus museus. A ação importa em incentivo às entidades mantenedoras sobre o necessário apoio aos museus federais na elaboração dos seus instrumentos de gestão, seus atos de criação, regimentos internos, além de incluí-los formalmente em seus organogramas, de forma a mitigar a questão da invisibilidade dos museus federais. (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2020, p. 17).

O relatório produzido pelo GT1 constatou que, de um universo de 166 museus que participaram da pesquisa, 112 responderam que constavam no organograma ou na estrutura administrativa da Instituição Federal de Ensino e deste mesmo total, 128 informam ter documento de criação. Estes dados são significativos e demonstram a “importância de legitimação desses espaços no âmbito universitário, ainda que sejam necessários aprimoramentos neste sentido.” (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2020, p. 11). O relatório ainda destaca que este aspecto sofre influência da dinâmica de criação desses museus dentro da universidade, a qual podem partir da base, em projetos de Extensão, por exemplo, ou da Administração central. No primeiro caso, um longo caminho é trilhado até que uma coleção possa ser considerada como pertencente a um museu (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2020).

A existência formal na estrutura da instituição é fundamental para definição de parâmetros referentes à gerência de seus processos e recursos, ao seu financiamento, e, por consequência, cumprimento de sua missão. Já discutimos anteriormente o quanto a disponibilidade de recursos financeiros tem sido um desafio para os museus. Nos museus universitários, é acrescida a esta dificuldade, a falta de autonomia financeira que, na grande maioria dos casos, não existe em virtude da subordinação a outros setores da universidade.

A principal consequência desta constatação é a de que estes museus possuem limitações de escolha para realizar a alocação de recursos financeiros advindos da administração central da universidade. Grande parte da literatura que

aborda a gestão de museus trata os critérios da gestão financeira partindo do pressuposto de que o museu é o responsável pelo planejamento e execução de seu orçamento. Esta realidade é pouco condizente com os museus universitários, o que foi constatado pela pesquisa realizada pelo GT1, em que se verificou que 88% deles não possuem orçamento específico no planejamento orçamentário da Instituição Federal de Ensino (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2020, p. 69).

A autonomia do museu universitário foi uma das questões colocadas no I Encontro de Museus Universitários realizado na Universidade Federal de Goiás em 1992. Dentre as conclusões gerais apresentadas, lê-se nas recomendações: “a vinculação dos museus às suas respectivas especificidades, deve outorgar-lhes autonomia, dotação orçamentária e quadro de funcionários técnico-administrativos próprio.” (CONCLUSÕES GERAIS DO I ENCONTRO DE MUSEUS UNIVERSITÁRIOS, 1992, p. 2).

No V Fórum de Museus Universitários realizado em 2018 na Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, não há, nas diretrizes finais, citação a respeito da autonomia, mas recomenda-se:

e) Assegurar a institucionalização dos museus e coleções universitários, priorizando a vinculação desses espaços aos Gabinetes de Reitores ou Pró-Reitorias de Extensão e/ou Cultura, em observância à interdisciplinaridade e transversalidade de suas vocações e ações. f) Assegurar o financiamento dos museus e coleções universitários, por meio do orçamento da universidade e da captação de recursos destinados ao fomento à pesquisa e inovação, à cultura, à ciência e à educação, nos âmbitos municipal, estadual e federal (V FÓRUM PERMANENTE DE MUSEUS UNIVERSITÁRIOS, 2018, np).

Nesse sentido, o relatório elaborado pelo GT1 a partir da pesquisa conduzida pelo MEC/IBRAM constatou que 35% dos museus universitários estão vinculados a Pró-Reitorias e Reitorias, o que representa uma parcela significativa, uma vez que os demais estão pulverizados em outras seis categorias. A relevância desta informação consiste no fato de que quanto mais próximos hierarquicamente das instâncias superiores nos organogramas, mais esses museus conseguem ter acesso a melhores condições de manutenção (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2020).

Ainda sobre a questão financeira é preciso assinalar algumas outras dificuldades impostas a esses museus em virtude de sua falta de autonomia orçamentária. A primeira delas é a captação de recursos em editais de fomento onde a participação do museu, na maioria dos casos, está sujeita à apresentação de um CNPJ. Ocorre então que estas instituições necessitam de outras, tais como fundações e associações de amigos para que consigam se inscrever. Em muitos casos, os

projetos que os museus desenvolvem podem não suscitar o interesse das fundações em comparação a outros de maior aporte financeiro advindos de outras instâncias da universidade.

Um outro fator dentro desta questão refere-se ao fato de que, a depender do projeto, é necessária uma equipe multidisciplinar onde alguns profissionais muitas vezes não fazem parte do quadro de funcionários do museu. Muito embora a universidade possua profissionais dessas especialidades, a colaboração deles ocorre de forma pontual e descentralizada, o que pode gerar problemas de comunicação e de percepção da realidade do museu. Todo este contexto agrava ainda mais a implementação de novos projetos viabilizados por captação de recursos.

Hu Ying (2017) ao abordar o caso dos museus na *East China Normal University* cita uma experiência que acreditamos poder inspirar um caminho para colaborar com a elaboração de projetos para os museus da universidade. Segundo o autor, há um escritório central que trabalha com o planejamento, arrecadação de fundos e coordenação de projetos para os museus da universidade. Muito embora o caso citado trate de uma centralização da gestão, ele nos permite refletir sobre a criação de um setor multidisciplinar na universidade para assessorar os equipamentos de cultura na elaboração de projetos, reunindo diversas especialidades.

Uma vez que “os recursos econômicos destinados a produzir capital científico puro são muito maiores do que os recursos destinados à manutenção de museus universitários” (RIBEIRO, 2013, p. 94), o que podemos concluir a respeito da falta de autonomia é que esta dificulta o desenvolvimento de uma abordagem sustentável de gestão, focada no desenvolvimento de ações que permitam o cumprimento da missão e gerem aporte financeiro para suas necessidades de custeio. A falta de políticas de integração do museu com o desenvolvimento do ensino e pesquisa nas universidades, conforme assinalamos no segundo ponto deste capítulo, contribui para esta competição de recursos, pois parece haver a crença de que ao investir no museu, a universidade está deixando de alocar recursos para a concretização de sua missão.

Por esta razão, a efetivação de uma política de cultura que contemple os museus e coleções integrando-os plenamente às interfaces de atuação da universidade é uma necessidade e um grande desafio. Uma das iniciativas nesse sentido é o Fórum de Gestão Cultural das Instituições Públicas de Ensino Superior – FORCULT que teve sua IV edição sediada pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG em setembro de 2020 e cuja finalidade é definida pelo seu regimento como:

Art. 1º O Fórum de Gestão Cultural das Instituições Públicas de Ensino Superior Brasileiras (FORCULT) é uma entidade, de natureza propositiva e consultiva, destinada à articulação entre agentes

culturais para promover a reflexão crítica, a orientação e o acompanhamento de políticas culturais e da gestão de cultura nas Instituições Públicas de Ensino Superior Brasileiras (IPES) (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS, 2020, p. 1).

Um dos objetivos do fórum foi a publicação de um guia que pudesse colaborar na elaboração de políticas de cultura em universidades públicas. Durante os trabalhos de pesquisa para este guia, foram localizados apenas seis¹⁴ planos de cultura já publicados e em implementação em universidades federais os quais constam na publicação. O guia apresenta uma metodologia para mobilização institucional que visa orientar a organização dos agentes que desejam propor a criação de uma política em sua instituição (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS, 2020).

Diante da inexistência de uma política cultural na universidade há algumas ações que podem colaborar com o trabalho dos equipamentos de cultura na universidade; uma delas é a participação ativa dos museus na elaboração dos Planos de Desenvolvimento Institucionais – PDI.

O PDI pode ser considerado o planejamento estratégico da universidade e é um elemento necessário à avaliação do ensino superior realizada pelo MEC. Contempla um plano de cinco anos e as universidades têm liberdade na escolha da metodologia de elaboração (BRASIL, 2002). O MEC recomenda, assim como em qualquer planejamento estratégico, que a elaboração tenha uma abordagem participativa (SEGENREICH, 2005). Nesse sentido, as reuniões que precedem a elaboração do PDI da universidade é uma excelente oportunidade para os museus universitários serem ouvidos em suas demandas, uma vez que todas as solicitações de recursos feitas pelos setores das universidades costumam ter como exigência a justificativa a partir do PDI. É relevante, portanto, que o museu também tenha seu planejamento bem definido para incluir no PDI ações que contribuam com o desenvolvimento dos trabalhos, atuando assim de forma coerente com o planejamento da universidade.

Sobre o planejamento estratégico, é preciso dizer que sua elaboração é precedida da análise de outros documentos, tais como: instrumento de criação, regimento interno e plano museológico¹⁵. De acordo com o relatório do GT, dos 166

¹⁴ As universidades que já possuíam plano implementado são: Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, Universidade Federal da Fronteira do Sul – UFFS, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS, Universidade Federal do Vale do Jequitinhonha e Mucuri – UFVJM, Universidade Federal do Triângulo Mineiro – UFTM e Universidade Federal do Oeste do Paraná – UFOPA (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS, 2020).

¹⁵ Considerando os casos em que o plano museológico existe, mas não pode ser considerado um planejamento estratégico.

museus, 79 não possuem regimento interno e 129 declararam não possuir plano museológico (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2020, p. 24-26). A falta destes instrumentos prejudica demasiadamente o estabelecimento de objetivos e metas, de maneira que o museu pode acabar por não conseguir desenvolver boas abordagens de gestão ao planejar sem este arcabouço.

Ainda sobre ações e medidas para lidar com a ausência de políticas culturais nas universidades, Santos (2006, p. 2) afirma:

Compreendo que a atuação de um museu universitário deve ser parte de uma política universitária sistêmica e estruturante, resultado de um processo de planejamento estratégico, envolvendo o coletivo dos museus. É certo que a construção dessa política só será possível se a considerarmos como uma aventura coletiva, estendendo-a a mais pessoas, buscando torná-la mais profunda, mais abrangente, mais plural, a partir dos encontros e trocas, incorporados ao cotidiano dos nossos museus, dos nossos departamentos, das nossas salas de aula, dos segmentos responsáveis pela gestão universitária e, sobretudo, da nossa disponibilidade em nos abrir para outros segmentos da sociedade, buscando novas alternativas a partir de outros olhares e saberes.

Dessa forma, a atuação colaborativa entre os equipamentos de cultura tem um grande potencial para fomentar ações que contribuam neste sentido. Por esta razão, a atuação em rede é um modelo que vem ganhando força e apresentando vantagens para os museus universitários. Segundo Carvalho (2008, p. 41),

Os sistemas e redes de museus constituem um novo modelo de gestão administrativa que procura reforçar o diálogo entre os governos e as instituições museológicas, e destas entre si, traçando um panorama de compartilhamento no contexto de sociedades democráticas. São modelos de caráter público, que visam, sobretudo, a multiplicar ações de reciprocidade e, por isso, a constituição de um planejamento sistêmico de museus vai depender das decisões políticas.

Para a autora, este é um modelo competitivo para atuação dos museus no contexto da globalização e, dentre algumas vantagens citadas para a implementação do modelo de redes, estão: a proteção das raízes identitárias, o potencial de ampliação de público, a redução de custos para treinamentos e aquisição de insumos pela ótica da economia de escala, aumento do poder de barganha para patrocínios e verbas (CARVALHO, 2008).

Soares (2020) destaca, em seu trabalho acerca de redes de museus em universidades, a partir do relato de Rita Marques - ex-coordenadora da Rede de Museus Universitários da UFMG - que a institucionalização das redes nas universidades é um importante passo para que se possa ter ganhos com este modelo. Entretanto, esta questão parece não ser uma unanimidade, havendo também a crença

de que a institucionalização limite a atuação das redes. Segundo Ribeiro e Araújo (2020, p. 76), “Das 69 instituições federais de ensino superior brasileiras, apenas 07 apresentam redes ou sistemas de gerenciamento dos museus nos seus organogramas [...]”. Para os autores, as redes, juntamente com os fóruns, são relevantes para pensar políticas de valorização dos patrimônios sob guarda dos museus universitários.

Como já mencionado anteriormente, a Rede Brasileira de Coleções e Museus Universitários - RBCMU surgiu em 2017 e seu site funciona como repositório, nele, é possível realizar consultas acerca de pessoas, publicações e eventos relacionados a estes acervos. Para além da reunião de informações importantes para o desenvolvimento de pesquisas a respeito dos museus universitários, a RBCMU também se configura como um meio para ampliação de divulgação das instituições, uma vantagem das redes, apontada por Carvalho (2008).

Recentemente, a RBCMU foi responsável por uma iniciativa em defesa da valorização dos museus universitários ao apresentar, por meio de uma plataforma unificada do setor museal brasileiro, uma carta aberta dos profissionais de coleções e museus universitários¹⁶ elaborada coletivamente para apresentar as necessidades deste campo à nova gestão do Ministério da Cultura. Consideramos que esta iniciativa inclui a visão dos profissionais de museus para o campo, uma vez que a participação deles não ocorreu na elaboração do relatório da Andifes.

No que se refere aos recursos humanos, podemos afirmar que o museu universitário é favorecido pelo potencial de qualidade técnica de seus profissionais. Os incentivos à qualificação e capacitação da carreira de técnico-administrativos dos museus federais, por exemplo, são medidas que impulsionam a profissionalização. Soma-se a esta questão a existência de setores responsáveis pela promoção de ofertas de capacitação aos funcionários das universidades. Assim, o desafio consiste na alocação destes profissionais nas equipes dos museus, uma vez que há uma competição dos demais setores por eles. Segundo o relatório da Andifes, 84,9% consideram que o quadro funcional não é suficiente e que as equipes da maioria dos museus possuem até dez funcionários (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2020, p. 23).

A estrutura operacional que a universidade possui, contribui com o trabalho dos museus, uma vez que há setores específicos para lidar apenas com as licitações, com a manutenção predial, seleção e contratação de pessoas, entre outros. Dessa forma, no caso do trabalho administrativo, a sua equipe técnica atua gerando a demanda e dando apoio no processo. Isto significa que o trabalho cotidiano tem possibilidade de ser menos fragmentado por demandas relacionadas a questões

¹⁶ (REDE BRASILEIRA DE COLEÇÕES E MUSEUS UNIVERSITÁRIOS, 2023b).

operacionais de natureza puramente administrativas. Todavia, essa potencialidade é perdida, uma vez que, em grande parte dos museus, a equipe não é suficiente, o que gera acúmulo de funções. Convém frisar também que muitos processos são divididos em diversas instâncias, o que interfere também na gestão de processos do museu.

O último aspecto que gostaríamos de tratar e que não pode ser negligenciado, são as políticas de acessibilidade em museus e instituições culturais como um todo. Em que pese o acesso aos bens culturais ser, antes de tudo, um direito constitucional, destacamos que o Estatuto de Museus em seu Art. 35 enuncia que “Os museus caracterizar-se-ão pela acessibilidade universal dos diferentes públicos, na forma da legislação vigente” e inclui a sugestão de um programa de acessibilidade na composição do Plano Museológico (BRASIL, 2009). Conforme tratamos no segundo ponto deste capítulo, acessibilidade e inclusão foram termos incluídos na nova definição de museus. No que se refere às universidades, o Decreto nº7.611, de 17 de novembro de 2011, o qual dispõe sobre a educação especial e o atendimento educacional especializado, destaca no Art. 5º, § 2º e inciso VII a “estruturação de núcleos de acessibilidade nas instituições federais de educação superior.” (BRASIL, 2011).

Sobre a existência destas estruturas, Ciantelli e Leite (2016) identificaram 55 universidades públicas federais que possuem núcleos de acessibilidade ativos ou em fase de concepção. As autoras assinalam que “é necessário um maior investimento da universidade em ações de acessibilidade realizadas pelos núcleos para todos os segmentos da comunidade acadêmica” e que “a temática é tão recente no contexto universitário que várias IFES, quando contatadas, desconheciam a existência dos núcleos de acessibilidade no espaço institucional” (CIANTELLI; LEITE, 2016, p. 426). Acreditamos que estes núcleos são importantes parceiros para colaborar com a implantação de medidas de acessibilidade nos museus das universidades.

Lourenço *et al.* (2016), apontam alguns obstáculos referentes à implementação da acessibilidade em museus universitários da USP e que acreditamos ser também o caso de outras universidades. As autoras assinalam questões como: falta de recursos, estrutura física precária, a necessidade de treinamentos para promoção da acessibilidade comunicacional, atitudinal e de informação, bem como a falta de política integrada.

Em um projeto que avaliou a realidade dos museus e coleções da UFMG, foi constatado que, em relação à acessibilidade, havia uma preocupação em possibilitar o acesso para estar presente, mas não de fruir o espaço, uma vez que havia um foco na acessibilidade física. Um outro fator apontado foi a pouca mutabilidade das exposições de longa duração que, de certa forma, contribuiu para uma inércia quanto à

implantação de novos recursos. Os pesquisadores também constataram que apesar de estas instituições ocuparem imóveis próprios, ou seja, da universidade, o que lhes confere autonomia para modificá-los, muitos deles não foram projetados para serem museus, o que implicaria em reformas com alta demanda de recursos financeiros (JULIÃO; FREITAS ROCHA; SABINO, 2017).

Em síntese, podemos dizer que o advento das regulamentações que visam garantir acesso, reflete uma reivindicação social que afeta fortemente os ambientes de educação e cultura. Embora haja inúmeros desafios para os museus, os quais abrangem desde a falta de recursos até limitações advindas das políticas de preservação, a promoção da acessibilidade é um aspecto que não pode ser ignorado e que passou a fazer parte de maneira irrevogável das discussões sobre acesso à cultura.

A partir dos elementos trazidos nesta discussão, podemos dizer que o crescente esforço dos profissionais e pesquisadores envolvidos com os museus universitários, vem contribuindo para uma ampliação do debate sobre os desafios e potencialidades destes espaços, dando-lhe, portanto, mais visibilidade. As iniciativas que colocam estes atores em contato têm sido importantes para traçar novos caminhos para a relação destes museus com a sociedade em geral, por meio da reflexão sobre seu papel que transcende a vinculação à universidade.

A preocupação com aspectos referentes à gestão já faz parte dos debates nos museus universitários há aproximadamente trinta anos, tomando como base o I Encontro de Museus Universitários. Acreditamos que é possível superar as dificuldades impostas por meio da construção de políticas integradas de gestão dos museus e coleções universitárias, criando mecanismos que, partindo da administração central das universidades, garantam boas condições de funcionamento, valorização na estrutura da universidade e captação de recursos para os museus.

1.5 PERFIL DOS MUSEUS DE ARTE UNIVERSITÁRIOS NO BRASIL

Neste ponto, buscamos apresentar os dados coletados a partir de um questionário aplicado aos museus universitários de arte no Brasil. As informações apresentadas a seguir contribuirão para a análise do estudo de caso por fornecerem elementos da realidade vivenciada pelos museus de arte que integram as universidades.

A base de dados da Rede Brasileira de Coleções e Museus Universitários foi fundamental para identificar as instituições. A pesquisa na base de dados foi realizada no período de 23/07/2022 a 30/08/22 e, nas buscas, foram utilizados no campo de

tipologia do acervo: artes visuais, arte popular, cultura popular e artes visuais e história.

Com base nestes critérios, identificamos no total, 51 instituições. Deste conjunto, 27 são museus federais, 12 estaduais, 1(uma) ONG, 10 privados e 1(um) museu na categoria de público-privado.¹⁷ Observamos que são diversas as nomenclaturas utilizadas, havendo aqueles que são chamados de museus, mas também os que recebem o nome de pinacoteca, galeria, casa, espaço cultural e centro. Alguns deles estão identificados na Rede pelo departamento ao qual estão subordinados.

Antes de apresentarmos as informações obtidas, é preciso descrever quais parâmetros determinaram a seleção das instituições. Foram estabelecidos dois critérios de recorte dentro deste universo para o envio do questionário. Para esta pesquisa, era relevante que a instituição se identificasse como museu, por esta razão selecionamos aqueles que possuíam este termo no seu nome, o que resultou em 25 museus. Para os restantes, verificamos na plataforma Museusbr do Ibram aqueles que estavam cadastrados, o que indica o reconhecimento da condição de museu pela própria instituição; com base neste critério, foram incluídas mais 10 instituições, totalizando 35 museus.

Todavia, ainda foi preciso realizar algumas exclusões. Em virtude da tipologia de acervo, o Museu Moda e Têxtil da Universidade Federal do Rio Grande do Sul foi retirado.¹⁸ O Museu de Arte Assis Chateaubriand, localizado no Estado da Paraíba, respondeu ao questionário; entretanto, o museu explicou que atualmente não possui vínculo de nenhuma natureza com a universidade, sendo gerido por uma fundação independente, o que o retira da categoria de museu universitário.

No caso do Instituto de Estudos Brasileiros - IEB, o responsável pela resposta informou que

O IEB não é considerado museu, apesar de realizar atividades de cunho museológico.

¹⁷ O Museu de Artes Visuais Ruth Schneider - MAVRS é vinculado à Universidade de Passo Fundo, que é uma instituição privada. Segundo informações do site do museu, ele é administrado pela universidade, por meio de um convênio com a Prefeitura. Por esta razão, apesar de o museu ter respondido que é um museu da esfera municipal, optamos por considerá-lo como público-privado.

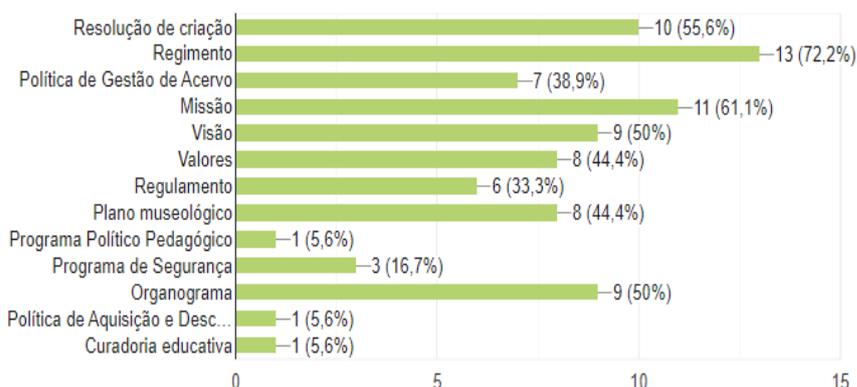
¹⁸ É preciso mencionar as observações da professora Rita Andrade (2016) sobre as coleções de indumentárias. Para a autora, estas coleções seguem sendo invisibilizadas por fatores como: sua inserção em museus de diversas tipologias, a variabilidade de metodologias de documentação que dificultam as pesquisas e a escassa realização de exposições de indumentárias.

Mesmo assim, optamos por mantê-lo, uma vez que cumpria um dos critérios estabelecidos. Dessa forma, 33 museus receberam o questionário e, destes, 18 responderam entre os meses de outubro e dezembro de 2022. O questionário foi dividido em seis blocos, a saber: Dados gerais, Caracterização da gestão, Corpo técnico, Atuação no Ensino, Pesquisa e Extensão, Acervo e Comunicação. As informações apresentadas a seguir se referem a estas instituições.

Os museus da esfera federal foram maioria entre os que responderam, totalizando 11 dos 18 museus, sendo 5 museus vinculados a universidades estaduais; 1(um) privado e 1(um) público-privado.

Na categoria de dados gerais, foram apresentados alguns documentos e instrumentos de gestão dentre os quais o museu deveria escolher aqueles que a instituição possuía. O gráfico abaixo apresenta os resultados obtidos através do Questionário aplicado aos museus de arte universitários:

Figura 1 - Gráfico: Instrumentos de gestão



Fonte: Própria Autora, 2022.

Dos documentos formais de gestão os que mais foram assinalados em ordem decrescente foram o regimento, a resolução de criação, o organograma e o plano museológico. Observa-se que apesar da obrigatoriedade do plano museológico existir há mais de dez anos, aproximadamente metade dos respondentes não possuem. Daqueles que possuem, 6(seis) declaram que ele foi elaborado pela equipe interna com participação de todos os profissionais do museu e apenas 1(um) informou que a elaboração se deu por consultoria externa sem a participação dos profissionais. Sobre a participação no planejamento da universidade, 13 declararam participar.

Outro dado que é interessante destacar é que apenas uma instituição declara ter política de aquisição e descarte e, das 18, só 3 (três) possuem um programa de segurança. Já a existência de conselhos foi identificada em 12 das 18 instituições. Os setores de arquivos estão presentes em 13 delas e as Bibliotecas, em 9 (nove).

Verificamos que 9 (nove) dos museus informam terem sido criados pela universidade a partir da aquisição de obras/objetos e/ou coleções. A segunda categoria mais assinalada foi a dos museus criados pela universidade a partir da doação de coleções. A vinculação dos museus se apresenta bastante diversificada e somente duas categorias foram marcadas por mais de um museu, foram elas: Pró-Reitoria de Cultura com 3 (três) instituições e Gabinete do Reitor com 2 (duas). Já no que se refere à origem do vínculo, metade afirmam terem sido criadas pela universidade a partir da aquisição de obras, objetos e/ou coleções. Em segundo lugar estão os museus criados a partir de doação de coleções com 4(quatro) respostas. Apenas 1 (uma) instituição não é reconhecida no organograma da universidade e, das que são reconhecidas, 7 (sete) afirmam se enquadrar como unidade de Ensino, Pesquisa e Extensão.

A proporção entre homens e mulheres que ocupam os cargos de direção aparece de certa forma em equilíbrio uma vez que 10 (dez) dos gestores são mulheres e 8 (oito) são homens. A área de formação destes profissionais é bastante diversificada, com poucas recorrências, mas deve-se ressaltar que 4 (quatro) estão ligados à Arte e apenas 1 (um) à Museologia. Quanto ao tempo de ocupação do cargo, 4 (quatro) diretores possuem menos de 1 (um) ano, 8 (oito) possuem entre 1 (um) e 5 (cinco) anos, 3 (três) estão entre 6 (seis) e 10 (dez) anos, 2 (dois) estão no cargo há mais de 10 (dez) anos e 1 (um) declara que o museu não tem cargo de direção. Quanto à vinculação do diretor(a), observou-se que 11 são geridos por docentes, 6 (seis) por técnico-administrativos e 1 (um) declarou que o museu não possui um diretor.

A ausência de orçamento próprio foi identificada em 13 museus. Apenas 2 (dois) informaram possuir mecanismos para geração de receita, sendo 1 (um) com recursos advindos da “receita industrial - taxas de empréstimo e reprodução / cursos” e outro informou que “apenas para projetos específicos, através da Sociedade de Amigos do Museu”. Uma das instituições ressaltou que, no seu caso, não possui mecanismos de forma estruturados, uma vez que “Os processos são mais estruturados em relação ao apoio à pesquisa acadêmica. No caso das atividades de cultura e extensão, não há uma equipe de captação de recursos, por exemplo”, outra instituição informa que estão em curso propostas nesse sentido. É interessante observar que, apesar da ausência de um orçamento, 14 museus declararam não ter sociedade de amigos, o que possibilitaria a entrada de recursos na instituição. Dos 3 (três) que possuem, 1 (um) explicou que “esta se encontra em fase de reestruturação, sem poder ser utilizada como instância de captação de recursos desde 2019.”

Sobre a realização de convênios e parcerias, 14 museus informaram possuir essas relações e, deste quantitativo, 8 (oito) afirmaram que estas parcerias são internas e externas à universidade. 13 museus participam de redes, sendo 8 (oito) de redes da própria universidade, 4 (quatro) de redes fora dela e 1 (um) de uma rede de iniciativa dos funcionários.

No que se refere ao corpo técnico, 12 confirmaram ter museólogo na equipe, sendo 8 (oito) na categoria de servidor público, 3 (três) celetistas e 1 (um) apenas na modalidade de consultoria; 6 (seis) museus não possuem museólogos atuando na instituição e 10 (dez) instituições possuem funcionário ocupando o cargo de administrador.

Quando questionados acerca da existência do setor educativo, 5 (cinco) responderam não possuir. Dos 13 museus que possuem, 10 (dez) têm a equipe composta por servidores e bolsistas e 3 (três) possuem apenas bolsistas nesta função. Para 13 museus, a equipe de trabalho atende parcialmente às necessidades e, para 4 (quatro) deles, não atende. Dessa forma, nenhum museu considerou que sua equipe seja suficiente para a demanda de trabalho.

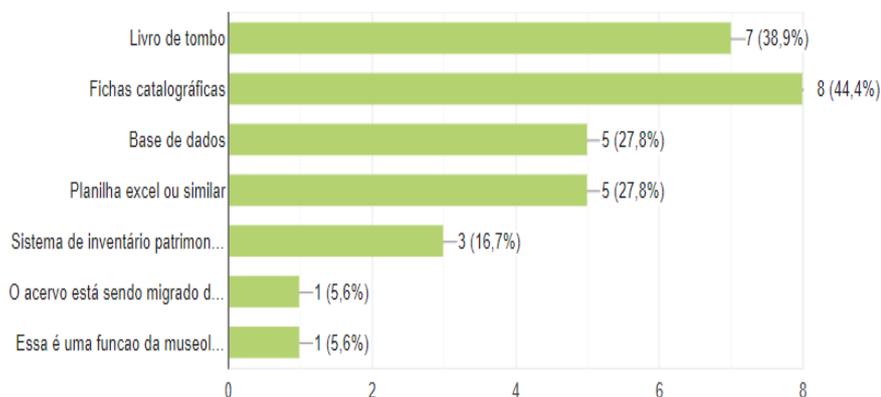
Apesar de 11 museus informarem que a universidade possui graduação em artes, apenas 4 (quatro) museus confirmaram ofertar disciplinas optativas na grade curricular, o que demonstra a pouca inserção destes museus neste âmbito. Os projetos de Extensão desenvolvidos pelas instituições estão relacionados em sua maioria com a função educativa. Apenas 2 (dois) museus declararam não desenvolver projeto de Extensão coordenado pela equipe do museu, o que demonstra que os museus estão bastante inseridos nas atividades de Extensão.

No que tange ao acervo, 12 instituições confirmaram que ele se encontra patrimonializado.¹⁹ Em duas delas, a patrimonialização é parcial, sendo uma porque ainda está em processo. O que demonstra que, na maior parte dos casos, a universidade tem conhecimento sobre o valor destes acervos. Apesar disso, 10 (dez) museus consideraram que, nos últimos 5 (cinco) anos, o acervo esteve em risco em virtude de problemas relacionados à estrutura física do museu, enquanto 6 (seis) afirmam que não.

Sobre o modo como a coleção cresce, 14 informam ser a doação o único meio, 2 (dois) informam que se dá por aquisição e doação, apenas 1 (um) informa ser exclusivamente por aquisição e 1 (um) informa que a coleção não cresce por nenhuma modalidade. Já no que se refere à documentação, os resultados mostraram que as fichas e os livros de tomo são os mais utilizados, conforme o gráfico abaixo.

¹⁹ A pergunta incluía a seguinte orientação: Considere patrimonializado se a universidade tem o acervo incorporado ao seu conjunto de bens por meio do número de identificação.

Figura 2 - Gráfico: Modalidade de documentação do acervo



Fonte: Própria Autora, 2022.²⁰

Sobre a disponibilização dos acervos, 7 (sete) museus confirmaram que suas coleções estão acessíveis para consulta digital, 4 (quatro) disponibilizam com restrições²¹, 4 (quatro) informam que os sistemas estão em desenvolvimento e 3 (três) não disponibilizam. Ao serem questionados sobre a realização de pesquisa nos acervos pela equipe do museu, 7 (sete) informaram que realizam com regularidade e 9 (nove) eventualmente. Um deles declarou que as pesquisas são realizadas apenas por agentes externos e 1 (um) deles não realiza pesquisa.

Em relação à função de comunicação, 11 museus informam possuir exposições de curta e longa duração, 5 (cinco) declaram que a exposição está desativada, 1 (um) possui apenas exposição de curta duração e 1 (um) apenas de longa duração. Os museus identificam como público majoritário a comunidade acadêmica, seguida do público escolar e dos turistas. 8 (oito) museus informam não realizar pesquisa nem estudo de público e, dos que realizam, 4 (quatro) fazem apenas estudo de público e 2 (dois) fazem tanto o estudo quanto a pesquisa de satisfação.

Dos 18 museus, 16 informaram ser ativos nas redes sociais ao passo que 15 afirmam que não realizam publicações tais como periódicos e revistas, apenas 3 (três) possuem publicações.

Sobre a promoção da acessibilidade, 7 (sete) informaram não desenvolver, destes, um museu alegou falta de autonomia; 2 (duas) instituições informaram estar realizando estudos para implantação de medidas de acessibilidade. Nas demais respostas, diversas medidas aparecem. Foram elas:

²⁰ O respondente poderia marcar mais de uma opção.

²¹ Uma delas informou que a restrição se refere ao fato de o acervo não estar totalmente digitalizado.

*[...] objetos multissensoriais, etiquetas informativas em braille, QR code em libras e audiodescrição;
 Oficinas com diferentes públicos PCD, visitas guiadas, desenvolve material específico para públicos com baixa visão;
 [...] visitas para público de terceira idade;
 [...] rampa de acesso para cadeirantes. Eventualmente são realizadas propostas educativas para surdos ou cegos. [...] prevê-se tradução em libras para todos os eventos.*

15 museus confirmaram ter desenvolvido atividades durante a pandemia. Das ações informadas a que mais se repetiu foi a realização de *lives* e palestras seguidas de exposições virtuais. Outras medidas foram identificadas, tais como a realização de cursos, de publicações, trabalhos voltados ao acesso digital dos acervos. Algumas respostas destacaram as dificuldades enfrentadas. Foram elas: falta de infraestrutura tecnológica como sites e banco de dados; a formação de vínculos com públicos que eram exclusivamente presenciais; a perda de funcionários e a falta de treinamento para trabalhar com ferramentas digitais de comunicação. Uma das instituições ressaltou que:

O resultado positivo foi reconhecer a possibilidade de alcance das mídias digitais em aproximar o museu da comunidade e, conseqüentemente, a comunidade ao museu.

Ao serem questionadas sobre as dificuldades que mereciam destaque no caso da gestão dos museus universitários, diversas questões foram ressaltadas. Dentre o que foi apontado está a falta de orçamento destinado ao museu e a falta de autonomia deste. Um dos museus afirma que:

O museu não tem estrutura própria, consta como setor da unidade suplementar à qual está vinculado, de acordo com o regimento dela. Com isso, não há como contar com regimento interno próprio nem desenvolver plano museológico, descumprindo assim o Estatuto dos Museus.

No caso de um dos museus que possui orçamento, foi informado que:

A maior dificuldade do museu hoje é executar seu orçamento com celeridade. Conseguimos melhorar essa questão através de planejamento, mas o Museu tem uma equipe pequena para seu porte, tanto em termos dos setores voltados para as atividades-fim quanto para as atividades-meio.

Uma questão apontada com frequência foi a falta de funcionários. Além desta, também foram citadas: não reposição do quadro funcional, ausência de formação específica de colaboradores, ausência do profissional da Museologia e até mesmo do cargo de direção para o museu.

As dificuldades com a infraestrutura também se repetiram, principalmente em relação à manutenção da estrutura física, à aquisição de insumos, à falta de um

planejamento de segurança e à gestão de riscos. Dentre os aspectos com apenas uma menção estão acessibilidade, vontade política, falta de recursos tecnológicos para disponibilização dos acervos e desfragmentação do espaço físico do museu.

No que se refere à relação do museu com a comunidade acadêmica, destacamos a menção à “invisibilidade do espaço museológico dentro da universidade” e “dificuldade de diálogo com a academia da Universidade”.

Por fim, abrimos espaço para que fosse inserida alguma sugestão ao questionário ou uma informação que não tenha sido contemplada. Das respostas obtidas destacamos as que se seguem:

O [...] luta ainda para persuadir as instâncias da gestão central da Universidade de sua importância na formação e na pesquisa. De um modo geral, entra reitoria sai reitoria, e temos sempre de explicar o que é pesquisa em nossa área de conhecimento.

“[...] penso que poderia haver perguntas sobre a interação entre o corpo docente e as atividades museológicas. Acredito que este seja um gargalo nos museus universitários. Ainda mais numa estrutura extremamente hierárquica como grandes universidades.”

“A administração não consegue valorizar o papel da arte na universidade. Trata o acervo como item possível de decoração.

Consideramos que apesar de não se tratar de uma quantidade significativa de museus em comparação com o conjunto de museus de arte universitários existentes, os dados foram importantes para delinear o contexto dos museus universitários de arte e comparar com o estudo de caso.

2. CAPÍTULO 2 – MUSEU DE ARTE DA UFC: HISTÓRICO, PERFIL E CICLOS DE GESTÃO

Este capítulo apresenta o objeto de estudo desta pesquisa, a saber, o Museu de Arte da UFC. O objetivo é caracterizar a instituição para compreender como o museu surgiu, se consolidou e como chegou ao momento atual. Deste modo, nosso ponto de partida é a história da Universidade Federal do Ceará - UFC e o período denominado pré-museu, onde trazemos o contexto histórico que antecedeu a criação do Mauc. A seguir, adentramos na sua história, passando pelos ciclos de gestão anteriores, buscando compreender a contribuição destes gestores, os desafios enfrentados e a atuação do museu. E, por fim, abordaremos também a constituição do acervo e as exposições. Neste capítulo, serão apresentados trechos da entrevista concedida pelo ex-diretor Pedro Eymar Barbosa Costa, assim como algumas respostas da atual diretora Graciele Karine Siqueira. Essas inserções aparecem no texto com recuo e em itálico.

2.1 A IDEIA DE UM MUSEU DE ARTE NA UNIVERSIDADE DO CEARÁ: PRÉ-MUSEU

O período que antecedeu a criação da Universidade do Ceará foi caracterizado por um cenário político que favoreceu o surgimento tanto de escolas isoladas quanto das universidades vinculadas ao governo federal, movimento influenciado pelo populismo, pela federalização das universidades e pela ampliação do acesso ao ensino de base (MENDONÇA, 2000).

Assim, em 1944, emergiu no Ceará uma articulação em favor da criação de uma universidade para o Estado e deste faziam parte intelectuais, associações de classe, professores e alunos. Estes dois últimos integravam o corpo acadêmico das 5 (cinco) escolas já em funcionamento naquela época, a saber: “Faculdade de Direito, criada em 1903; Faculdade de Farmácia e Odontologia, criada em 1916; Escola de Agronomia, fundada em 1918; Faculdade de Ciências Econômicas, criada em 1939; Escola de Enfermagem São Vicente de Paulo, fundada em 1943 (MARTINS FILHO, 1965, p. 16-17). Posteriormente, em 1947, é fundada a Faculdade Católica de Filosofia e, em 1948, a Faculdade de Medicina (MARTINS FILHO, 1965).

A história da Universidade Federal do Ceará - UFC, nascida inicialmente da união de 4 (quatro) das faculdades acima mencionadas, foi fortemente marcada pela figura de seu primeiro reitor, Antônio Martins Filho, que publicou várias obras a

respeito do processo de criação da universidade²². Seus livros são, ainda hoje, a fonte que congrega mais informações acerca deste processo. A partir da consulta destas obras, podemos conhecer como se deu a fundação da Universidade do Ceará, como foi nomeada em sua criação.

Em 1948, a pedido²³ do então Governador do Estado do Ceará, Faustino de Albuquerque e Sousa, o diretor da Faculdade de Direito designa Antônio Martins Filho para assumir o papel de interlocutor entre as instâncias federais responsáveis pelo ensino superior do país e o Estado do Ceará no que se referia à ideia de instalação da nova universidade (MARTINS FILHO, 1965). Neste momento, o intuito era de implantar uma universidade estadual, entretanto, a proposta passou a enfrentar dificuldades advindas de “um desentendimento entre a classe acadêmica e o Governador do Estado.” (MARTINS FILHO, 1965, p. 19).

Além desta questão, Martins Filho ressalta que a universidade representaria um expressivo custo financeiro para o governo estadual e que esta constatação ganhou relevância no processo. Dessa forma, os esforços passaram a ser direcionados ao governo federal no intuito de fundar uma universidade no Ceará. Segundo o que relata Martins Filho (1965, p. 19), o último ato expressivo nesse sentido foi um memorial enviado ao Ministério da Educação e Saúde, fruto da criação de “uma comissão Permanente Pró-Criação da Universidade” durante o XI Congresso Estadual de Estudantes. Assim, em 16 de dezembro de 1954, o Presidente Café Filho sancionou a Lei nº 2.373 que criava a Universidade do Ceará composta pelas Faculdades de Direito, Farmácia e Odontologia, Agronomia e Medicina. A cerimônia de instalação da universidade foi realizada no Teatro José de Alencar e esse é considerado como o primeiro ato cultural da universidade, o que é ratificado pelas palavras do Reitor Martins Filho em discurso proferido na ocasião: “O Ceará assiste, nesta data memorável, ao maior acontecimento de sua vida cultural - a instalação solene de sua Universidade.” (MARTINS FILHO, 1955, n/p).

Em 7 de abril de 1955, foi publicado, por meio do Decreto 37.145, o primeiro Estatuto²⁴ da Universidade e, em 6 de maio do mesmo ano, aconteceu a primeira reunião do Conselho Universitário, em que Martins Filho foi indicado na lista tríplice

²² Além dele, outros dois reitores escreveram a respeito da UFC: René Barreira com a obra *A universidade que vivi* e Roberto Cláudio Frota Bezerra com o livro *Minha universidade, minha história*. Os livros foram escritos em parceria com o jornalista e professor Italo Gurgel.

²³ Percebe-se a postura ativa de Antônio Martins Filho em participar deste movimento. Em um dos livros em que trata de sua autobiografia, ele menciona ter agendado uma audiência com o governador Faustino, assim que toma conhecimento das intenções do político em criar a Universidade do Ceará. Assim, o pedido feito a Faculdade de Direito e que parte do governador surgiu nesta reunião e foi elaborado pelo próprio Martins Filho (MARTINS FILHO, 1996).

²⁴ Este estatuto foi reformulado em 1956 (MARTINS FILHO, 1965, p. 23-24).

para o cargo de reitor, tendo recebido o maior número de votos e, por conseguinte, a nomeação pelo Presidente da República (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 1955a). Em seu discurso de posse, ele ressaltou que a missão da universidade não se relacionava apenas com a tecnologia, “mas, principalmente com o progresso das ciências, das letras e das artes.” (MARTINS FILHO, 1993, p. 397). A instalação da universidade se concretizou em 25 de junho de 1955 (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 1955b) e em dezembro de 1956, foram incorporadas a Faculdade de Ciências Econômicas e a Escola de Serviço Social do Instituto Social de Fortaleza (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 1956).

O regimento da reitoria datado de 1957 informa em seu Título I, Art. 1º os órgãos que faziam parte da estrutura administrativa da nova universidade e dentre eles figurava o Departamento de Educação e Cultura - DEC, cujas atribuições eram assim descritas: “Ao Departamento de Educação e Cultura incubem os serviços gerais de natureza educacional e cultural afetos à Reitoria” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 1957, p. 20). A descrição das atribuições deste departamento nos permite afirmar que ele era responsável pelas atividades-fim da universidade, congregando o que, na atual estrutura da UFC, são atribuições de 7 (sete)²⁵ pró-reitorias e da Secretaria de Cultura da UFC.

Sabemos que - como ocorre em qualquer organização - conforme uma universidade cresce é natural que as atribuições de seus setores se desmembrem para serem melhor geridas. Todavia, não podemos deixar de observar que as atividades concernentes aos cursos de graduação e as de cultura estavam juntas no Departamento de Educação e Cultura e que atualmente estão separadas, sendo as atividades de cultura centradas em uma secretaria, o que amplia as instâncias de decisão por onde suas demandas devem passar.

Os boletins informativos produzidos neste período, os quais estão sob a guarda do Memorial da UFC²⁶, são importantes fontes de pesquisa para compreender as políticas da universidade nestes tempos. No que se refere à cultura, constatam-se ações em torno da promoção e apoio de atividades culturais, podemos citar algumas

²⁵ São elas: Pró-Reitoria de Planejamento e Administração, Pró-Reitoria de Graduação, Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis, Pró-Reitoria de Extensão, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Pró-Reitoria de Relações Internacionais e Desenvolvimento Institucional.

²⁶ O Memorial da UFC foi criado em 2007 e sua missão é descrita como sendo “Realizar e promover ações no âmbito institucional direcionadas à preservação, produção e comunicação da história e da memória da Universidade Federal do Ceará e da comunidade universitária.” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2022).

no ano de 1958, tais como: o XIV Salão de Abril²⁷ patrocinado pela universidade²⁸, uma exposição de Arte Popular e outra de fotografia realizadas na Reitoria, três prêmios literários para autores residentes no Ceará, além de palestras com temáticas culturais e concertos de música²⁹. Já em 1960³⁰, registram-se um festival de poesia, uma exposição do artista Sérvulo Esmeraldo³¹ (1929 - 2017), o início de uma pesquisa sobre o Folclore no Estado do Ceará por meio da aplicação de um formulário visando mapear estas manifestações, entre outras ações.

Quando abordamos as políticas da universidade neste primeiro momento, não podemos deixar de mencionar, ainda na década de 1960, os Seminários de Professores da universidade, cuja realização foi instituída pela Resolução nº 54, de 17 de novembro de 1958 que justificava esta medida como sendo necessária para a promoção da integração da nova universidade (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 1960). Em sua primeira edição realizada em 1959, os debates do seminário foram guiados pelas seguintes questões: “1º - O que é a Universidade do Ceará? 2º - Por que surgiu? 3º - Que objetiva fazer?” (MARTINS FILHO, 1965, p. 25).

A leitura destes arquivos nos permite afirmar que os primeiros anos de funcionamento da universidade foram marcados pelo esforço em estruturar seu corpo de funcionários, as normas e diretrizes internas, bem como de refletir acerca de seu papel no desenvolvimento local. Compreendemos que o resultado deste primeiro seminário foi a consolidação do que a comunidade universitária compreendia como missão da instituição. Em diversos textos escritos por Martins Filho é enunciada a frase “O universal pelo regional”,³² lema utilizado pelo reitor no que diz respeito à

²⁷ O Salão de Abril surgiu em 1943 como iniciativa da Secretaria de Cultura da União Estadual dos Estudantes e sob influência do movimento literário Padaria Espiritual. Em 1946, ano de sua segunda edição, foi realizado pela Sociedade Cearense de Artes Plásticas - SCAP da qual faziam parte diversos artistas que figuram hoje no acervo do Mauc, tais como: Antônio Bandeira, Aldemir Martins, Barrica, Jean Pierre Chablotz. Estrigas, Nice, Sérvulo Esmeraldo e Heloísa Juaçaba. (SALÃO DE ABRIL, 2022).

²⁸ Boletim de 1958, n.11.

²⁹ Boletim de 1958, n.12.

³⁰ Neste mesmo ano, Martins Filho contratou Floriano Teixeira, pintor natural do Maranhão e que viria a ser o primeiro diretor do Mauc, para trabalhar na universidade, empregando-o posteriormente em seu Gabinete como “assessor para assuntos de arte” (MARTINS FILHO, 1996, p. 97).

³¹ Artista autodidata, natural do Crato-CE, residiu em Fortaleza, São Paulo e na França. Sérvulo participou, dentre outras mostras, do VI Salão de Abril em 1950 onde recebeu menção honrosa; realizou uma exposição de gravuras na Universidade do Ceará em 1957 e uma exposição intitulada “Têmperas e Afrescos de Sérvulo Esmeraldo” em 1962 no Museu de Arte da UFC (MUSEU DE ARTE DA UFC, 1962).

³² Martins Filho (1994, p. 204) faz menção a um texto de Gilberto Freyre publicado na Revista *O Cruzeiro* de 1960 no qual o autor defende a ideia de regionalismo e, curiosamente, também crítica a existência da Universidade do Ceará. Nos parece, entretanto, que não apenas o reitor Martins Filho, assim como outros membros da universidade, foram influenciados por esta ideia que remete ao regionalismo e que, provavelmente, impactou os debates para a consolidação da filosofia da universidade durante o seminário de professores.

missão da Universidade. Em uma de suas obras que recebe este título, Martins Filho (1965, p. 74) explica como podemos compreender esta expressão:

[...] num I Seminário Anual que se fêz progressivamente no âmbito dos Departamentos, das Escolas e de tôda a Universidade do Ceará, concluímos que o campo da Universidade é de fato o **universal**, no sentido de que, ensinando ou pesquisando, aplicamos princípios gerais da experiência de outros povos para chegar a novas generalizações; mas logo nos apressamos em considerar que o trabalho universitário se exerce num determinado contexto espaço-temporal, razão por que a tarefa de evoluir **do** e **para** êsse universal tem de ser realizada **através** do elemento regional. ‘O Universal **pelo** regional’: eis, meus senhores, uma tomada de posição, uma divisa da Universidade do Ceará [...].

Esta é uma importante referência para entender o papel do Museu de Arte da UFC e a formação de suas coleções ao longo do tempo dentro da perspectiva e contexto em que foi criado. Esta relação fica mais evidente no documento que apresenta o primeiro grande planejamento da universidade, concebido durante a segunda edição do Seminário de Professores, em 1960. O documento intitulava-se “Planejamento para seis anos”³³ e estabelecia objetivos e metas para o período de 1961 a 1966. Este documento definia seis campos de atuação, a saber: “no campo da formação profissional, no campo da pesquisa científica, no campo da tecnologia, no campo das letras e das artes, no campo da extensão;” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 1960, p. 19). Era subdividido em objetivos, iniciativas e financiamento e nele destacamos³⁴ a criação do Museu de Arte no item “3.4.01 - Criação e

³³ Martins Filho afirma que “Pela primeira vez no Brasil uma universidade se deteve, durante um semestre de estudos e debates, com o objetivo de planejar o trabalho a ser executado em dois mandatos de administração superior.”(MARTINS FILHO, 1994, p. 199).

³⁴ Além da menção ao Museu de Arte, identificamos outros objetivos relacionados à cultura neste planejamento, são eles: “3.1.04 - Instalação final da Imprensa Universitária até 1961; 3.01.05 - Criação, a partir de 1961, do Teatro Universitário e da Orquestra Sinfônica da Universidade, a funcionarem como atividades extracurriculares dos alunos; 3.01.06 - Criação e instalação, em 1961, da Livraria universitária [...]; 3.1.07 - Publicação pela Imprensa Universitária, em coleções especiais a serem criadas, dos resultados da atividade cultural da Universidade (trabalhos de pesquisa, didatizações, vulgarizações, etc.) [...]; 3.1.13 - Criação e Instalação da Discoteca e da Filmoteca Universitária, a funcionarem em definitivo no Edifício da Biblioteca Central; 3.1.16 - Instalação definitiva do Departamento de Educação e Cultura: a) Construção - 1963-1965, b)instalação 1965. (RTA) [...]; 3.1.19 Criação e instalação da Rádio Universidade do Ceará, para funcionamento em 1966; 3.2.1.05 - Reestruturação e agregação do Conservatório de Música Alberto Nepomuceno [...]; 3.2.2.13 - Organização e instalação de uma filmoteca tecnológica na Escola de Engenharia, de 1961 a 1966 (EEC); 3.4.07 - Realização, segundo plano especial que deverá estar aprovado até junho de 1961, de um programa de preservação das tradições cearenses, sobretudo do *folk-lore* e do patrimônio artístico, histórico e cultural do Ceará; para execução a partir de 1962. (IAA); 3.4.13 - Execução de um programa de conferências e cursos de curta duração, de cunho popular, para divulgação de conhecimentos científicos, literários ou artísticos.; 3.4.15 - Emprêgo sistemático da Concha Acústica, em programas de música e teatro, com vistas à elevação do gosto artístico de nosso povo.; 3.4.16 - Elaboração de um plano de exposições ...” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 1960, p. 33-49).

funcionamento do MUSEU DE ARTE DA UNIVERSIDADE, com ênfase no setor de arte popular; a partir de 1961” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 1960, p. 33-49).

Inferimos que, ao ressaltar que a ênfase seria no setor de arte popular, a universidade está reafirmando “o universal pelo regional” e direcionando a atuação deste museu para produção de um diálogo entre a arte que se produz em seu território e a arte para além dele. Pensamos que a aproximação deste museu com a arte regional, uma característica dos museus universitários de arte (brasileiros) que é apontada por Adriana Mortara (2001), nasce na relação com este lema.

Apreende-se ainda, no decorrer da análise deste planejamento, bem como das obras escritas por Martins Filho a respeito da universidade, uma reafirmação da relevância dela como um agente de desenvolvimento regional. Assim sendo, sua atuação não devia se limitar à formação profissional estrita, envolvendo, portanto, a cultura, o que era compreendido como uma universidade de “natureza eclética” (MARTINS FILHO, 1965, p. 28). Diversos trechos das obras de Martins Filho e de seus textos avulsos demonstram a preocupação em promover essa integração³⁵. Portanto, pensamos, *a priori*, que a universidade se colocava nesta posição de não apenas trabalhar o desenvolvimento restrito à técnica, mas que também o seu corpo acadêmico e a comunidade local a considerava como uma instituição que promoveria a cultura no Estado.

É interessante observar que o fato de a criação do museu ter feito parte do primeiro planejamento da universidade, demonstra que havia um comprometimento³⁶ organizacional e financeiro oficialmente estabelecido, o que implicava no esforço por desenvolver ações que contribuíssem para este fim. Dessa forma, sob o ponto de vista administrativo, o Mauc tinha um papel de relevância no que se refere à missão institucional da universidade. É provável que o museu só tenha figurado neste planejamento por se tratar de um anseio maturado por Martins Filho e nascido depois de uma viagem em 1949, em que ele teve contato com museus europeus. Para ele, esta experiência foi significativa para compreensão do papel dos museus para preservação da memória, conforme relata em uma de suas obras: “passei a considerar

³⁵ Boletim de 1958, n.11.

³⁶ Acreditamos que esse comprometimento se expressa em outros fatos, tais como o trabalho empreendido a partir de 1957 na coleta de obras para a composição deste museu (questão que aprofundamos no ponto que diz respeito às coleções) e no investimento financeiro em capacitação. A exemplo, podemos citar o custeio de despesas com estágio no Museu Histórico Nacional e Museu de Arte Moderna no Rio de Janeiro para a funcionária Alba Frota em fevereiro de 1961 (Portaria s/n 15/02/1961), poucos meses antes da inauguração do Mauc.

a importância dos museus e de sua alta significação na sedimentação da cultura de um povo.” (MARTINS FILHO, 1996, p. 97).

Não se pode deixar de observar que havia membros de movimentos ligados à cultura em Fortaleza que atuavam na alta gestão da universidade (RUOSO, 2016), o que pode ter garantido o apoio político necessário à criação do museu. Além disso, havia o apoio de uma classe de artistas em Fortaleza e o próprio Martins Filho (1996, p. 97) menciona Heloysa Juaçaba (1926-2013)³⁷, Zenon Barreto (1918 – 2002)³⁸ e Antônio Bandeira (1922-1967).³⁹

Apesar deste apoio, a criação do Mauc não ficou isenta de oposição. Ao que nos parece, a observação de Ribeiro (2013, p. 94) já mencionada neste trabalho, sobre a preferência de destinação de recursos aos departamentos em detrimento da cultura nas universidades é uma questão que nasce com as instituições de ensino superior, afastando as contribuições dos equipamentos culturais à missão das universidades. Esta oposição é relatada por Martins Filho (1996, p. 97) em um de seus livros, diz ele:

Não foi fácil destinar verbas para criação do Museu de Arte. Havia muita resistência, sob o pretexto de que as escolas e faculdades ainda não se achavam devidamente equipadas e que os institutos de pesquisas estavam surgindo com velocidade, reclamando recursos avultados para que pudessem ser devidamente estruturados, a fim de que a Universidade viesse a cumprir o seu objetivo de cooperar com a formação de técnicos para a solução dos problemas econômicos regionais.

Refletindo acerca desta afirmação de Martins Filho, podemos pensar que talvez na utilização do lema “Universal pelo Regional”, uma parte do corpo docente não considerava o patrimônio cultural como um elemento integrante desta filosofia no que se refere à contribuição daquele para o desenvolvimento, ao menos não no sentido prático, uma vez que valia mais investir nas faculdades, escolas e institutos.

³⁷ Heloysa Juaçaba nasceu em Guaramiranga no estado do Ceará em 1926. Estudou na Escola Normal Pedro II em Fortaleza, realizou curso de artes pela Sociedade Cearense de Artes Plásticas – SCAP na década de 1950 e era conhecida por aglutinar e incentivar artistas locais. A artista expôs no Ceará e nos Estados Unidos, recebeu prêmios nos Salões de Abril e também foi responsável pela seleção e aquisição de obras para o Mauc antes de sua fundação (RUOSO, 2016).

³⁸ Zenon Barreto, nascido em 1918, foi um artista natural de Sobral que trabalhava com diversas técnicas tais como pintura, escultura e desenho. Assim como Heloysa, Zenon participou de cursos de pintura promovidos pela SCAP e recebeu prêmios no Salão de Abril e no Salão Nacional de Arte Moderna. Em 1965, Zenon foi convidado a produzir um painel para a o novo prédio do Mauc o qual é conhecido como Jangadas e permanece até os dias atuais.

³⁹ Antônio Bandeira, natural de Fortaleza, nasceu em 1922 era artista autodidata e também poeta. Residiu em Fortaleza, Rio de Janeiro e Paris, onde estudou na Escola Superior de Belas Artes e na Academia de La Grande Chaumière e manteve contato com artistas relevantes no cenário das artes plásticas. O Mauc mantém um acervo de quarenta obras do artista e uma sala de exposição em sua homenagem.

Apesar das forças contrárias, Martins Filho (1996, p. 97) relata: “eu me sentia bastante forte no comando da Instituição e acreditava que já estávamos numa fase de desenvolvimento, em que os problemas da cultura deveriam ser considerados [...]”. Esta afirmação nos conduz a outra reflexão, a de que sem apoio da gestão superior, iniciativas ligadas à cultura têm bastante dificuldade de implementação. Elas estão, portanto, submissas à vontade política de gestores das instituições federais de ensino. Por esta razão, a elaboração de políticas de cultura aliada à formação de redes são medidas fundamentais para fortalecer museus universitários, conforme discutimos no capítulo 1. Felizmente, o embate entre os que lutaram a favor e contra teve como desfecho a criação do Museu de Arte.

O plano museológico do Mauc ressalta que a inauguração do museu deve ser compreendida em três momentos, em que o primeiro seria a Exposição Comemorativa de Instalação do Museu de Arte ocorrida em 25 de junho de 1961. A mostra “constou de várias seções de pintura e esculturas sacras, pintura clássica e moderna, desenhos, guaches, esculturas dos mais famosos artistas nordestinos e xilogravuras populares.” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2018, p. 5).

Já o segundo momento ocorre em 15 de julho de 1961 com a exposição individual de Antônio Bandeira (1922-1967) que tinha como objetivo lograr visibilidade nacional (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2018). Para Ruoso (2017), esta exposição tinha um simbolismo que envolvia uma analogia entre o artista e o retirante já que Bandeira foi um artista que emigrou, em virtude do que poderíamos denominar como um cenário árido para o crescimento e consolidação de um artista na cidade de Fortaleza, onde não havia um museu de arte e eram poucos os espaços adequados para promoção de exposições. A simbologia estava neste retorno do artista à sua terra, agora com a existência de um museu que acolheria sua arte, muito embora a autora ressalte que Fortaleza ainda permaneceu sendo considerada uma periferia no que se refere às artes.

O terceiro momento, que visava apresentar o museu para além do território nacional, foi a exposição de 168 xilogravuras na Espanha, a qual percorreu cinco cidades (COSTA, 2009, n/p). Mas o ato que oficializa a criação do museu é a Resolução n.º104, de 18 de julho de 1961. Segundo este documento, o museu era “diretamente subordinado à Reitoria, entretanto era vinculado ao Departamento de Educação e Cultura através da Divisão de Expansão Cultural.” O regimento do Museu

de Arte cria a estrutura administrativa com os setores de Direção, Secretaria administrativa e Divisão de acervo e produções artísticas.⁴⁰

O relatório de atividades de 1986 traz, em sua abertura, algumas considerações no que diz respeito ao projeto inicial do museu. Um de seus tópicos, intitulado “Inviabilidade de cumprimento da proposta inicial”, deixa claro que, a princípio, o Mauc deveria ter uma vinculação direta com a função de ensino. Segundo este documento, o setor de ensino provavelmente não teria sido implantado pelo modo como as atividades artísticas eram desenvolvidas “sem vinculação mais efetiva com um processo de profissionalização do trabalho, aliado à formação dos artistas, autodidática e alheia às regras sistematizadas da estrutura universitária [...]”.⁴¹ Assim, o Mauc nasce como órgão suplementar, desvinculado de qualquer curso de graduação na universidade.

A importância do Museu de Arte da UFC transcende o ambiente acadêmico, pois se trata do primeiro museu de arte do estado e o terceiro museu de arte universitário a ser fundado no Brasil (ALBUQUERQUE; FROZZA, 2019). No ponto seguinte, procuraremos apresentar sua história a partir dos ciclos de gestão que antecedem o atual.

2.2 HISTÓRIA E TRAJETÓRIA DE GESTÃO

No início de suas atividades, o Museu de Arte ocupou o prédio no qual funcionava anteriormente o Colégio Santa Cecília⁴², comprado pela universidade em 1959, o qual possuía dois andares, onde o andar superior foi destinado às exposições. Em entrevista concedida à *Revista Mauc*, Zuleide Martins de Menezes, ex-diretora do Mauc, afirma que o prédio do colégio havia sido comprado para funcionamento de outros órgãos da universidade e sobre sua destinação para o museu afirma que “As iniciativas culturais e, sobretudo, relativas às artes plásticas não esperavam por estes desdobramentos [...]” (MENEZES, 2021, p. 22).

Durante o período de 1961 a 1963, o museu funcionou no prédio do antigo colégio e teve, como primeiro diretor, Floriano Araújo Teixeira (1923-2000), artista, nascido no Maranhão, e que trabalhava com diversas técnicas do fazer artístico, tais

⁴⁰ Embora o regimento apresente estes setores, a estrutura administrativa difere na gestão de Floriano Teixeira. Acreditamos que esta seria a estrutura oficial do Mauc na gestão de Zuleide Martins, uma vez que a elaboração do regimento data de 1969, conforme registrado no relatório.

⁴¹ Relatório de atividades de 1986, p. 05. Arquivo do Museu de Arte.

⁴² Boletim 17, v. 4, n.2, 1959.

como pintura, desenho, gravura, entre outras. Era um autodidata e teve suas obras premiadas em salões de exposição nas décadas de 1940 e 1950 (MACEDO, 2021).

Figura 3 - Fotografia do Colégio Santa Cecília



Fonte: Arquivo Institucional do Museu de Arte da UFC.

Floriano ocupava o cargo de desenhista na universidade e teve um importante papel na formação do acervo do Museu de Arte, o que será abordado mais adiante. Em virtude de sua proximidade com o Reitor Martins Filho, que tinha grande admiração pelo seu trabalho, tornou-se uma espécie de consultor no que se referia aos assuntos que envolviam arte na universidade. Tinha excelentes habilidades no que se refere ao trabalho com artistas, exposições, crítica de arte e seleção de obras (RUOSO, 2016). Floriano assumiu a gestão do Mauc com uma equipe⁴³ de 23 funcionários distribuídos conforme o organograma abaixo (Figura 4).

Porém, sua estadia como diretor foi curta e nos anos de sua gestão foram realizadas 20 exposições⁴⁴, dentre elas, destaca-se a exposição de instalação do museu em 25 de junho de 1961, a qual foi descrita no boletim⁴⁵ da universidade como a maior mostra já realizada no Ceará que contemplou diversas técnicas artísticas. Também vale mencionar a exposição de pinturas de Antônio Bandeira que reunia

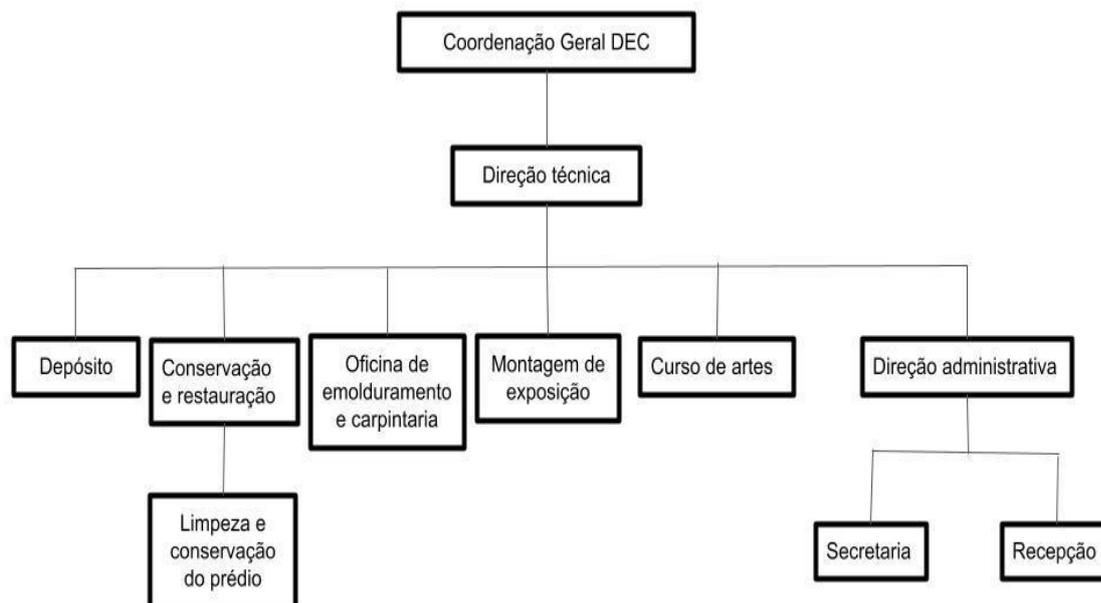
⁴³ Informação coletada em documento que descreve a lista de funcionários e as atribuições. Pasta "Dados sobre o Mauc". Arquivo do Museu de Arte.

⁴⁴ Planilha de exposições. Arquivo do Museu de Arte.

⁴⁵ Boletim 30, v.7, n.3, Mai-Jun, 1961.

aproximadamente 33 obras do artista e, segundo arquivos do museu, contou com um público de 800 visitantes.⁴⁶

Figura 4 - Organograma da gestão de Floriano Teixeira



Fonte: Elaborado pela autora a partir de ficha técnica consultada no arquivo do Museu.

Em março de 1963, Lívio Xavier Júnior (1925-2014) é designado⁴⁷ para assumir a direção do Mauc. Lívio era natural da cidade de Granja, interior do Ceará, e concluiu sua educação básica em Fortaleza, tendo seguido para o Rio de Janeiro onde se formou em Direito, só retornando à Fortaleza em 1960 (RUOSO, 2016). Antes de assumir a direção do Mauc, Lívio era diretor do Departamento de Educação e Cultura.⁴⁸

A gestão de Lívio foi ainda mais breve que a de Floriano; ele deixou o cargo em março de 1964 quando pediu a sua exoneração,⁴⁹ mudando-se em seguida para Recife. Em sua gestão, ocorreram 8 (oito) exposições. Deve-se mencionar que Lívio tinha conhecimentos mais sólidos em Museologia em virtude do tempo dedicado ao aprofundamento de seus estudos na área, o que teve influência em sua percepção

⁴⁶ Informação coletada em documentos anexados ao relatório de 1987. Os textos relatam a história do museu e não possuem identificação de autoria.

⁴⁷ Portaria n° 588 de 22 de março de 1963.

⁴⁸ Boletim 34. v.7, n.1, jan-fev, 1962.

⁴⁹ Portaria n° 93 de 20 de março de 1964.

quanto ao projeto arquitetônico do Mauc. Em carta escrita por Sérvulo Esmeraldo (1929-2017) em 1961, é feito o seguinte relato:

Fizemos contactos com vários e importantes museus, tendo na maioria das vezes penetrado profundamente na parte administrativa. [...] em Basileia, durante as duas entrevistas que o Conservador em Chefe do Kunstmuseum, Dr. Georg Schmidt, nos concedeu, tivemos a oportunidade de discutir organização interna, relações com o público e sobretudo arquitetura aplicada aos museus.⁵⁰

Ainda em 1961, cerca de um mês após esta correspondência, Lívio sugeriu em uma de suas cartas⁵¹ que a construção do prédio que seria destinado ao museu fosse adiada, uma vez que era preciso que o projeto arquitetônico estivesse de acordo com o programa museológico, o qual ainda não se podia considerar sólido. É possível que as concepções apresentadas por Georg Schmidt tenham tido influência em seu posicionamento quanto à construção das instalações do Mauc. Podemos dizer que enquanto Floriano se aproximava mais do perfil de um curador (RUOSO, 2016), Lívio estava mais próximo de um conservador de museu, o que hoje poderíamos denominar de museólogo.

Após a exoneração de Lívio em 1964, Alba de Mesquita Frota⁵² assume interinamente a direção do museu até a nomeação de Zuleide Martins de Menezes em 1965. Zuleide, nascida no estado do Maranhão, é filha de Antônio Martins Filho e trabalhou em seu gabinete como secretária nos primeiros anos de funcionamento da universidade, posteriormente, na gestão de Lívio Xavier, passou a trabalhar no Mauc. O início de sua gestão, em 1965, coincide com a inauguração do prédio do museu com um projeto de inspiração modernista do arquiteto José Neudson Braga e com o painel de Jangadas do artista Zenon Barreto. O edifício possuía *hall* de entrada, um pátio no centro, dois salões de exposição, reserva técnica, secretaria e banheiros. As instalações do Mauc ainda passariam por mais duas reformas na gestão de Zuleide que aconteceram em 1966 e 1978⁵³. Nesta nova planta, o Mauc passa a ter cinco

⁵⁰ Carta de Sérvulo Esmeraldo para o Reitor Martins Filho datada de 07 de setembro de 1961. Arquivo do Museu de Arte.

⁵¹ Carta de 13 de outubro de 1961. Arquivo do Museu de Arte da UFC.

⁵² Segundo o Boletim da Universidade de 1963, Alba Frota ocupava o cargo de diretora do Serviço de Documentação e Estatística do Departamento de Educação e Cultura da Universidade.

⁵³ Em arquivo digital intitulado *Museu – reformas, finalidades* é mencionado que a reforma teria sido em 1979, porém, o relatório de 1979 não menciona reformas no museu. Já no relatório de 1978 é mencionada uma reforma para construção da sala de Aldemir Martins que acreditamos ter sido concluída em 1981, de acordo com os relatórios de atividade.

salas de exposição, sendo uma dedicada ao artista Antônio Bandeira. Também surge uma sala de restauração e uma oficina.⁵⁴

Figura 5 - Fotografia do Museu de Arte da UFC (1965)



Fonte: Arquivo Institucional do Museu de Arte da UFC.

Assim como Lívio, Zuleide tinha um perfil técnico construído durante o tempo em que esteve como diretora do museu. Neste período, cursou especializações na área de conservação no Brasil e em Paris e, em contraposição aos dois primeiros diretores, Zuleide permaneceu durante 22 anos na direção do Mauc. Ela ressalta que, em sua atuação inicial, o foco era em políticas de conservação e estruturação administrativa, conforme relata em entrevista à *Revista Mauc*:

Nomeada diretora, nestas funções que muito me honram e distinguem, dois desafios se apresentavam como prioridades a atender: a consolidação da administração incipiente do Mauc e a adoção das técnicas básicas de conservação do acervo e iluminação e refrigeração ambiente das salas de exposição e dos depósitos, aos quais haviam sido recolhidas peças, telas, esculturas, tacos e matrizes de gravuras populares e uma imensa coleção de impressos de literatura de cordel. (MENEZES, 2021, p. 18).

Em processo⁵⁵ enviado à Reitoria em 1966, Zuleide expõe a dificuldade de implementar técnicas de documentação adequadas em virtude da falta de qualificação.

⁵⁴ Segundo texto não publicado, intitulado *Oficinas Mauc*, de autoria de Pedro Eymar, ex-diretor do Mauc, esta oficina era de carpintaria e não a atual Oficina de Gravura Mestre Noza.

Menciona o trabalho de um técnico do Museu Nacional⁵⁶ que teria realizado uma estruturação do setor durante dois meses, mas evidencia a necessidade de uma funcionária do museu ir ao Museu de Arte Moderna no Rio de Janeiro para aprender técnicas de documentação dos acervos. Essa questão suscita uma reflexão, ao considerarmos o período pré-museu e os primeiros anos de seu funcionamento, e que diz respeito ao anseio de uma prática museológica profissionalizada para o Mauc. O que se expressa não apenas na busca por cursos, mas também em vivências e diálogos com outros museus mais consolidados naquela época, especificamente o Museu Nacional e o Museu de Arte Moderna - MAM.

Dentro do escopo administrativo, outro ponto que consideramos relevante debater é a questão da autonomia orçamentária durante a gestão de Zuleide.⁵⁷ Não se pode afirmar que ela existia, entretanto, observa-se a destinação de verbas para o atendimento das demandas do Mauc e chama a atenção alíquotas específicas para a aquisição de acervo. Em junho de 1967, por exemplo, Zuleide traz uma proposta⁵⁸ de ampliação do orçamento e podemos observar como havia certa flexibilidade no uso destes recursos, seria possível escolher as áreas a serem contempladas. Ela prevê não apenas cotas para aquisição de obras, como também para contratação de pessoal e aquisição de materiais para as exposições. Em outro processo⁵⁹ de 1969, onde podemos ver um orçamento mais detalhado, constam valores para serviços de manutenção da estrutura física. Em documentação⁶⁰ consultada no arquivo, relata-se que o orçamento do museu começou a ser reduzido a partir de 1965.

Esse modelo de gestão financeira, possivelmente, permitia um planejamento mais coerente com as necessidades do museu e com seus objetivos. Atualmente, o atendimento destas e de outras demandas tem um outro funcionamento, estão pulverizados em diversas instâncias da administração da universidade e em geral estão vinculados aos processos de licitação. Convém questionar como este modelo impacta o Museu de Arte? Todas as demandas de funcionamento são contempladas? Quais seriam os pontos positivos?

⁵⁵ Processo nº 17752 de 24 de outubro de 1966. Arquivo do Museu de Arte.

⁵⁶ O ofício que consta no Processo nº 17752 não especifica se o Museu Nacional seria o museu vinculado à Universidade Federal do Rio de Janeiro ou o Museu Nacional de Belas Artes.

⁵⁷ Ressaltamos que não estamos afirmando a não existência de destinação de verbas para o museu durante a gestão de Floriano ou de Lívio, entretanto, a documentação do período de Zuleide nos permitiu compreender melhor essa dinâmica, não obstante as lacunas existentes.

⁵⁸ Processo nº 10882, Ofício 10/67 de 27 de junho de 1967. Arquivo do Museu de Arte.

⁵⁹ Processo nº 12038 de 14 de julho de 1969. Arquivo do Museu de Arte.

⁶⁰ Documento sem título e sem autoria, cujo nome do arquivo digital é *Museu – reformas, finalidades*. Arquivo do Museu de Arte.

Conforme já foi abordado no capítulo 1, a vinculação do museu dentro da universidade é um fator importante e que influencia na destinação de recursos. No caso do Mauc, vimos que este nasce vinculado ao Departamento de Educação e Cultura, mas estava subordinado ao Gabinete do Reitor. Na gestão de Zuleide, no ano de 1969, a Portaria nº 288 muda a vinculação do Mauc para a Pró-Reitoria de Extensão⁶¹ o que, apesar de representar um afastamento do mais importante centro de decisão, ainda é uma posição que permite mais visibilidade em termos administrativos.

Outro ponto a ser tratado diz respeito ao corpo técnico do museu. Ainda na década de 1960, o Mauc passou a contar com o trabalho de um museólogo, Henrique Medeiros Barroso⁶² que, após concluir o curso de Museologia do Museu Histórico Nacional por meio de uma bolsa de estudos, retornou em 1966 para assumir o cargo no Mauc. Henrique foi o primeiro guia a atuar no museu e além de suas funções ligadas ao trabalho com os acervos, ministrou cursos e participou de comissões julgadoras.⁶³ O relatório do ano de 1967 menciona ainda a ida de Ana Lúcia Soares Uchoa⁶⁴ para o Museu Histórico Nacional no Rio de Janeiro com o objetivo de formar-se no mesmo curso, entretanto, não há nos relatórios uma menção explícita de sua atuação neste cargo no Mauc.

Identificamos⁶⁵ que, em 1969, o museu estava organizado em quatro setores: administrativo, emolduramento e carpintaria, educativo e restauração. O setor administrativo cuidava não apenas das demandas burocráticas, mas também dos serviços de tombamento de acervo e montagem de exposições. Sobre o setor educativo é dito apenas que havia uma equipe de guias que atendiam os visitantes. Em 1972, Zuleide pede a inclusão de uma Seção Técnica⁶⁶ durante uma reclassificação de órgãos e funções, o que não teria sido atendido.

⁶¹ A Lei nº 5.540 de 28/11/1968 fixou normas de organização do ensino superior modificando a estrutura administrativa das universidades. Acreditamos que o Departamento de Educação e Cultura foi extinto neste processo de mudança. A Pró-Reitoria de Extensão foi fundada em 31 de janeiro de 1969 e, em julho, o Mauc passa a ser vinculado a ela como um órgão suplementar.

⁶² O documento que descreve a equipe da gestão de Floriano já cita o nome de Henrique Barroso como funcionário do Mauc.

⁶³ Curso de iniciação às Artes Plásticas informado no relatório de 1972; curso sobre História da Arte informado no Relatório de 1979; comissão julgadora para capa de catálogo, Relatório de 1980.

⁶⁴ Apesar de o relatório de 1968 afirmar que Ana Lúcia foi enviada pelo Mauc, segundo Coelho de Sá e Siqueira (2007), a sua vinculação não aparece como sendo do Ceará e sim com o estado da Bahia. No caso do Ceará, entre 1946 e 1964 formaram-se 8 (oito) alunos no curso do Museu Histórico Nacional.

⁶⁵ Processo nº 12038 de 14 de julho de 1969. Arquivo do Museu de Arte.

⁶⁶ Processo nº 11519 de 13 de setembro de 1973. Arquivo do Museu de Arte.

Percebe-se a aglutinação de atividades no setor administrativo que abarca também as atividades da Museologia, o que acreditamos ser um reflexo tanto de uma equipe pequena quanto de pessoal qualificado. A existência de serviço de restauração e de carpintaria e emolduramento nos permite refletir a respeito do suporte que o trabalho de conservação e de exposição tinha à sua disposição, setores que não estão mais na estrutura administrativa do museu. Podemos nos perguntar: quais as implicações desta ausência nos dias atuais? Seriam elas ainda necessárias?

Estas questões que se referem ao suporte dado aos trabalhos do museu bem como a manutenção de sua infraestrutura física para funcionamento parece ser um gargalo para a administração das universidades. O Mauc, assim como outros museus no Brasil, não deixou de ser também um caso. Em 1977, consta⁶⁷ uma solicitação de reforma em caráter urgente em virtude de rachaduras na estrutura do museu e cerca de quatro meses depois, em um outro pedido⁶⁸ Zuleide solicita novamente estes reparos e informa também desgaste das instalações de refrigeração e iluminação, ressaltando que estes problemas são simples em sua origem, mas que a falta de resolução potencializa seu agravamento⁶⁹. Neste mesmo documento, chamam a atenção as palavras do Pró-Reitor de Extensão ao encaminhar o pedido à Reitoria:

4) Quando se criou o MAUC, tudo indica, não se levou em conta o fato de que um museu é uma instituição cultural dinâmica, complexa e onerosa. Bastaria mencionar o problema da conservação do acervo, sobretudo das pinturas e das esculturas em madeira. Mas o museu tem função educativa e é a peça fundamental da preservação e da divulgação da memória artística [...]. 6) [...] faz-se necessária uma tomada de posição face a certos órgãos que, tradicionalmente, vêm sendo mantidos nas universidades, como serviços complementares e secundários.⁷⁰

É possível dizer, a partir deste trecho, que, assim como em outras universidades, o reconhecimento de que o museu tem relevância no que se refere à função educativa e, portanto, de formação, não parece ser suficiente para lhe garantir uma atuação que não seja, nas palavras do Pró-Reitor, secundária. Acreditamos que esta posição pode estar relacionada com a dissociação do Mauc com o ensino na matriz curricular da graduação na UFC. Acreditamos que era esta a proposta inicial, conforme é mencionado no relatório de 1986 citado no ponto anterior. Talvez, seus problemas de infraestrutura poderiam ter ganhado mais visibilidade ao longo do tempo

⁶⁷ Processo nº930/77. Arquivo do Museu de Arte.

⁶⁸ Processo nº 8532. Arquivo do Museu de Arte.

⁶⁹ Segundo o plano museológico, as sucessivas expansões do prédio construído em 1965 em virtude da política de salas especiais também favoreceram os problemas na cobertura do museu, a qual viria a ser reformada em 1989.

⁷⁰ Processo nº 8532. Arquivo do Museu de Arte.

se a comunidade acadêmica vivenciasse mais esses problemas, o que só seria possível com a presença de alunos e professores em seus espaços para além das visitas mediadas.

No que se refere à função educativa, nesse período de gestão, identifica-se a ministração de cursos ligados à história da arte e as mediações no circuito expositivo eram realizadas por funcionários do museu e por bolsistas.⁷¹ Acreditamos que este modelo consagrou uma rotatividade⁷² no setor educativo, não permitindo o desenvolvimento de projetos a longo prazo. Outro entrave seria a falta de espaço para utilização em ações educativas.

Durante o período de 1986 até o início do segundo semestre de 1987, Zuleide se afasta da Direção do Mauc e se ausenta do país. Nesta ocasião, José Liberal de Castro, professor da Faculdade de Arquitetura, assume a direção interinamente. A gestão de Zuleide Martins é finalizada⁷³ em junho de 1987 e cabe destacar ainda três ações que nos parecem relevantes. A primeira trata-se da elaboração do regimento do Mauc a qual teve a edição de seu anteprojeto em 1969,⁷⁴ definição de uma política de uso do espaço do Mauc para exposições de curta duração⁷⁵ e o projeto de catálogo do acervo. O catálogo, conforme se pode inferir da documentação, foi finalizado entre 1985 e 1987⁷⁶ e acreditamos que indica a consolidação do processo de documentação, bem como era uma medida para acessar o patrimônio salvaguardado pela instituição.

Em julho de 1987 inicia-se outro ciclo de gestão com Pedro Eymar Barbosa Costa (1948 -) à frente da instituição. Pedro é cearense, natural de Crateús e mudou-se para Fortaleza ainda na infância, tendo frequentado, em sua adolescência, o curso de desenho do Conservatório de Música Alberto Nepomuceno, ministrado pelo artista suíço Jean Pierre Chabloz, o que o aproximou do universo das artes.⁷⁷ Participou do Programa Bolsa de Trabalho Arte do MEC surgido em 1977, tendo integrado por meio deste programa da II Mostra de Arte e atuado na Comissão Supervisora em 1978. Formou-se em Arquitetura pela UFC, especializou-se em Conservação/Restauração de Bens Culturais Móveis pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG e já

⁷¹ Relatório de 1986. Arquivo do Museu de Arte.

⁷² É relevante notar que a rotatividade se dá não apenas pelo término da bolsa, mas também pela desistência do aluno que muitas vezes é oriundo de cursos de áreas desvinculadas das humanidades.

⁷³ Portaria nº 369 de 22 de junho de 1987, exoneração a pedido.

⁷⁴ Relatório de 1969. Arquivo do Museu de Arte.

⁷⁵ Documento anexado ao relatório de 1985. Arquivo do Museu de Arte.

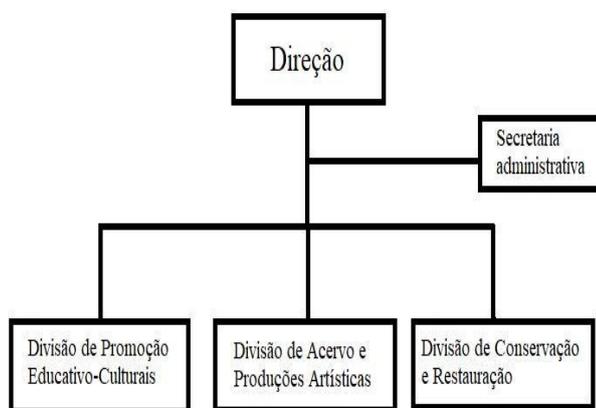
⁷⁶ O arquivo original do catálogo não possui uma data explícita. Em entrevista à *Revista Mauc*, Zuleide afirma que ele alcança o ano de 1987, entretanto, uma retrospectiva de exposições contida no catálogo finaliza em 1985.

⁷⁷ *Revista Entrevista*, n. 22, nov., 2009.

ocupava o cargo de professor assistente da Faculdade de Arquitetura quando assumiu⁷⁸ a direção do Mauc, em julho de 1987. Durante os anos iniciais de sua gestão, Pedro buscou aprofundar seus conhecimentos no campo da Museologia por meio da participação em eventos a exemplo do X Congresso Nacional de Museus em Ouro Preto (1987), I Encontro Nacional de Dirigentes de Museus em São Paulo (1988) e Encontro Nordestino de Museologia em João Pessoa (1988). Em abril de 2019, Pedro recebeu a medalha do Mérito Cultural concedida na gestão do Reitor Henry de Holanda Campos.

Iniciamos por observar que, na gestão de Pedro Eymar, os relatórios trazem as informações categorizadas por setores, diferentemente da gestão anterior onde a apresentação se dá de forma conjunta; essa nova organização nos permitiu visualizar com mais precisão o organograma utilizado. Embora o regimento do Museu de Arte datado de 1969 apresente apenas três setores, a saber: Direção, Secretaria administrativa e Divisão de Acervo e Produções Artísticas; os setores⁷⁹ que aparecem em 1987 diferem, conforme demonstramos no organograma abaixo:

Figura 6 - Organograma da gestão de Pedro Eymar Barbosa Costa



Fonte: Elaborado pela autora a partir do relatório de 1987.

⁷⁸ Portaria nº 420 de 01 de julho de 1987.

⁷⁹ Não se pode afirmar que esta organização não estava presente na gestão de Zuleide, entretanto, ela não aparece nos documentos anteriores que foram analisados nesta pesquisa. Esta subdivisão ainda permanece ativa no sistema administrativo da universidade.

Nesta estrutura, faziam parte da equipe 13⁸⁰ funcionários, incluindo o museólogo⁸¹ Henrique Barroso, dois técnicos em restauração e um técnico em carpintaria. Os demais funcionários ocupavam funções estritamente administrativas.

Em 1987 havia alguns desafios a serem gerenciados pela nova direção. Registra-se que não havia um serviço qualificado para a mediação com o público. Em entrevista concedida para esta pesquisa, Pedro Eymar destaca ao ser questionado sobre a função educativa em sua gestão:

[...]quando assumi, não havia um serviço qualificado para mediação com o público. Não havia especificamente guias, mas um acompanhamento de segurança e discreto, prática esta que também realizamos em vários momentos e situações devido a escassez de recursos humanos disponíveis na UFC. Com respeito às funções relativas ao setor educativo, vale destacar que o MAUC não nasceu ligado a um curso acadêmico de arte.

A partir da década de 1990, os relatórios passam a apresentar a estrutura administrativa como sendo apenas Direção, Secretaria administrativa e Divisão de Acervo e Produções Artísticas. Esta modificação se deu principalmente por uma drástica redução do quadro de funcionários durante a década de 1990⁸² ocorridas por remoção e por aposentadoria, o que levou o Mauc a contar com apenas quatro funcionários em 1996. Os impactos da não reposição destes servidores implicaram na perda de funções gratificadas ligadas aos três setores técnicos do museu. Sobre as perdas no quadro funcional e sua não reposição, Pedro Eymar destaca a influência que as reformas tiveram sobre esta situação:

A referida queda do quadro funcional no Mauc se deve às aposentadorias e a alguma eventual transferência. Em 1993 o Mauc inicia uma grande reforma prevista para três etapas, cada uma com licitação própria. Na primeira haveria uma expansão frontal em direção à avenida da universidade com grandes salas para eventos temporários. Na segunda, a reformulação das salas permanentes e da reserva, além da criação de uma sala principal com iluminação natural. Na terceira, o bloco das oficinas e a central de ar-condicionado que passaria a atender a todo o museu. Em 1994 a primeira etapa é concluída. Em 1995 encerra-se a gestão do professor Antônio Albuquerque que pretendia dar continuidade na reforma em nova gestão, através de uma reeleição como Reitor, o que não foi possível por não ter sido a reeleição aprovada por lei no Ministério da Educação. Caberia então, à nova gestão, a continuidade da reforma. Depois de uma longa espera, as duas etapas restantes

⁸⁰ O relatório de 1987 lista mais funcionários à disposição, entretanto, apenas 13 funcionários eram de fato lotados no museu.

⁸¹ A profissão de museólogo foi regulamentada em 1984 pela Lei nº 7.287, entretanto, o cargo ocupado por Henrique era o de Técnico em Assuntos Culturais de acordo com o relatório de 1987.

⁸² Este fato também possui relação com a implementação do Plano Collor que ocasionou um aumento no pedido de aposentadorias na universidade.

foram comprimidas em uma pela nova administração. Sendo eliminado parte da terceira etapa, ou seja, o bloco das oficinas mas com a inserção da central de ar-condicionado. Em 1997 foi iniciada a reforma e concluída em 1999. Esse período que se estende portanto de 1993 a 1999, foi de dificuldade e de funcionamento precário devido a um estado de reforma permanente, de desconforto climático, da impossibilidade de mostrar o acervo e da intensa pressão da mídia. Com a produção de eventos comprometida foi reduzida drasticamente a realização das mesmas. O Mauc tornou-se para a administração central um setor com um único problema, uma reforma inacabada a ser concluída. Questões relativas a recursos humanos ficariam para o pós-reforma.

Portanto, o início desta gestão não deixou de ser marcado pelos problemas que já assolavam o museu e que se referiam à falta de manutenção e infraestrutura, mesmo com um funcionamento que se estendia aos finais de semana. No ano de 1987, o Mauc não teve condições de realizar normalmente suas atividades e o relatório enfatiza a impossibilidade de desenvolver projetos de longo prazo, tanto em virtude da reforma como também por ausência de climatização e de serviços de segurança. Pedro ainda acrescenta que:

Quando assumi o Museu de Arte da UFC a estrutura física foi o principal problema, mais precisamente o sistema de cobertura e de escoamento das águas. Havia goteiras em todas as salas, e a permanente ameaça de degradação do acervo, do sistema elétrico, paredes, pisos, móveis e etc. Este quadro foi decorrente de uma série de reformas ocorridas a partir de 1968 (o prédio é de 65) agregando espaços com salas na lateral sul do edifício, gerando um sistema de muitas águas, muitas calhas, com escoamento por tubulações precárias. Já havia um projeto para uma nova cobertura, elaborado na gestão anterior, que reduzia dezesseis águas para duas, dezesseis calhas para duas grandes calhas, que desaguavam fora da caixa da edificação. O projeto estava parado esperando ajustes no processo de licitação. Em dezembro de 1988, por ordem do reitor, a reforma foi autorizada e realizada durante o inverno de 1989 (Anexo 01). Era urgente também a necessidade de substituição de todos os aparelhos de ar-condicionado e a requalificação da reserva técnica.

O relatório do primeiro semestre de 1987, ainda sob a direção interina de José Liberal de Castro, informava que as licitações para execução da reforma do museu não haviam sido bem-sucedidas e, dentre as razões, estavam também o contexto econômico de inflação em desequilíbrio. Neste semestre, o Mauc realizou apenas uma exposição de fotografia. Os problemas relativos à infraestrutura tiveram assim um relevante impacto para a atuação do museu, interferindo inclusive na reposição do quadro de funcionários, conforme verificamos a partir do relato de Pedro Eymar. As sucessivas ampliações feitas aos poucos, alterando o projeto inicial, tiveram consequências no trabalho do museu de forma geral.

Relembramos aqui a preocupação expressada por Lívio Xavier, a qual mencionamos antes, sobre a construção do prédio do Mauc estar alinhada ao programa do museu. Pedro Eymar menciona a exclusão de parte do projeto que previa a construção de um bloco com oficinas, o que nos leva a refletir se questões acerca da atuação do Mauc foram levadas em consideração. Inferimos que a “longa espera” a que Pedro se refere em sua fala associa-se diretamente à troca de reitores, o que possivelmente indica que a reforma não foi priorizada na nova gestão.

Apesar destas dificuldades, os documentos analisados nos permitem afirmar que houve uma ampliação das ações promovidas pelo museu a partir de 1988. Verifica-se, por exemplo, um aumento considerável do público, passando dos 722 em 1987 para 4.546 em 1988.⁸³ Em 1989⁸⁴, por meio de um convênio com a Secretaria de Cultura Turismo e Desporto do Estado do Ceará, é criada a Oficina de Gravura do Mauc, equipada com bancadas, iluminação e prensas. Destaca-se a oferta de um curso de Iniciação à Xilogravura⁸⁵ ministrado por Eduardo Eloy.⁸⁶ A oficina de gravura, atualmente denominada Oficina Mestre Noza, ocupou o espaço antes destinado à oficina de carpintaria e consolida o Mauc como um espaço de formação artística na cidade, dando origem a uma geração de gravadores na cidade.

Durante o período que compreende a atuação de Pedro Eymar, o Museu de Arte mudou de vinculação três vezes. Conforme o quadro abaixo:⁸⁷

Figura 7 - Quadro: vinculação do Museu de Arte

Período	Vinculação
1987 -1997 ⁸⁸	Pró-Reitoria de Extensão
1998-2002	Não identificada na documentação
2003-2008	Instituto de Arte e Cultura - ICA
2009-2012	Pró-Reitoria de Extensão
2013-2020	Gabinete do Reitor

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

⁸³ Dados coletados nos relatórios de 1987 e 1988.

⁸⁴ Carta de Pedro Eymar ao Pró-Reitor anexada ao relatório de atividades de 1988.

⁸⁵ Relatório de atividades de 1988.

⁸⁶ Antônio Eduardo Eloy F. da Silva é natural de Fortaleza. Professor de gravura com formação em gravura e litografia pela Escola de Artes Visuais do Parque Lage – RJ e em gravura em metal e estamperia pelo Centro Educacional Municipal Calouste Gulbenkian- RJ. O artista atuou como Técnico em Assuntos Educacionais da Secretaria de Cultura do Ceará e como professor convidado na Universidade Alcalá de Henares, Madrid, Espanha. (ELOY, 2023).

⁸⁷ Para esta informação, tomamos como base os relatórios de gestão do Mauc que apresentam, em sua capa, a vinculação do museu, os ofícios expedidos neste período, bem como os relatórios de gestão da UFC.

⁸⁸ Não localizamos documento comprobatório acerca do ano de 1996. Os ofícios tinham padrões diversos e, no ano de 1996, não era informada a unidade superior. No relatório de 1996 também não consta. Todavia há documentos referentes à vinculação do Mauc à Pró-Reitoria de Extensão em 1997, o que sugere que a vinculação permaneceu a mesma.

Sobre as mudanças de vinculação do Mauc, Pedro Eymar relata que:

Ao desvincular-se do prédio da reitoria o MAUC ocupou como sede própria uma edificação que ficava em frente a reitoria, de onde do seu gabinete o Reitor contemplava a sua criação. E aonde levava de vez em quando um visitante ilustre para conhecer o seu acervo do Mauc. O Museu passa agora a possuir um comando próprio que administrava diretamente com o Reitor. Essa estrutura de vínculo permaneceu até 1987 quando na gestão do professor Helio Leite o museu foi atrelado à Pró-Reitoria de Extensão. No entanto, não houve nenhuma mudança na relação entre museu-gabinete, uma vez que o reitor, atento às reivindicações do MAUC e da comunidade artística, contribuiu de perto para a realização dos eventos e autorizou a significativa reforma do telhado de 1989. Na gestão do professor Albuquerque (1991-1995) o museu voltou a ter um vínculo oficial com o gabinete do reitor, com direito a reuniões semanais. É neste período (1993) que tem início, por iniciativa do gabinete, uma reforma no Mauc. Na gestão seguinte, do professor Roberto Cláudio (1995-2003), as relações foram marcadas pela questão da reforma, herança da gestão anterior. Na gestão do professor René (2004-2009) o museu foi atrelado ao ICA que, sob a direção da professora Ângela Gutierrez, passou a administrar as relações do museu com a direção central. Foi um período fértil de realizações cujo principal feito foi a criação da sala Descartes Gadelha. O afastamento da relação com o gabinete, neste momento, não afetou a administração do Mauc. As relações foram feitas em perfeita sintonia entre o Museu, o ICA e o gabinete.

Embora a documentação oficial do Mauc registre que, entre 1991 e 1995, o Mauc estava vinculado à Pró-Reitoria de Extensão, Pedro Eymar menciona uma vinculação ao Gabinete do Reitor. É provável que essa referência seja usada pelo fato de que a vinculação do Mauc não interferia, nesse período, nas decisões acerca do museu⁸⁹, as quais permaneciam sendo emitidas pelo gabinete do Reitor. Diferentemente do período em que esteve vinculado ao ICA, em que a Diretora do Instituto assume a intermediação entre o Mauc e a gestão superior. Esse contexto demonstra a complexidade das relações institucionais na universidade que perpassam, em alguns casos, a própria estrutura formal.

Conforme abordamos anteriormente, o período em que Zuleide esteve na gestão, a documentação do acervo foi, conforme os documentos nos permitem inferir, praticamente concluída com a elaboração de um projeto de catálogo.⁹⁰ Neste novo período, inicia-se uma nova etapa dentro das políticas de gestão do acervo. Precisamente em 1987, é citado estudo para implantação de um sistema informatizado para criação do banco de dados do acervo. Esta ação ocorria em parceria com o

⁸⁹ Informação concedida à pesquisadora pelo Professor Pedro Eymar por meio de relato pessoal.

⁹⁰ Projeto do catálogo do museu. Numeração A4.1 Caixa 82, Arquivo do Museu de Arte da UFC.

Núcleo de Processamento de Dados da universidade e foi interrompida⁹¹ em 1989, não sendo mais retomada. A catalogação passou a ser realizada por meio de planilha eletrônica a partir de 1992, conforme o relato do ex-diretor:

Entre 1987 e 1993 teve início a catalogação da biblioteca e a organização do arquivo das exposições do Mauc, compostos de catálogos, convites, cartazes, recortes de jornal e livros de assinaturas. Com a ajuda de um servidor do NPD (Núcleo de Processamento de Dados) foi criado, neste período, um banco de dados de visitantes e foram editados convites impressos em impressora matricial e enviados via agência dos correios. Em 1992 chega ao Mauc o primeiro computador. Com a participação de estudantes universitários, vai ser criado um banco de dados no Excel para o acervo com a transposição das informações contidas nos livros de tombo. As limitações ficavam por conta dos equipamentos de pouca memória, dificuldade de manutenção de peças e aparelhos. Por questões de segurança, esses registros só circulavam internamente, mas contribuíram para o acesso rápido às informações de autor, título, data, técnica e procedência. Posteriormente foram incluídas as imagens.

Ainda dentro do escopo de políticas de acesso ao acervo, Pedro propôs, em 1999, a criação de um *site* e de um banco de imagens do acervo por meio da documentação fotográfica realizada pelo Professor Pedro Humberto. O registro das visitas também era realizado e carregado no mesmo dia na página da instituição, o que criou uma memória das visitas que permanece acessível ao público no novo *site*.

Ruoso (2016) vai mencionar, em sua tese, o papel exercido por Pedro Humberto como fotógrafo de vista de exposição e como esta modalidade se diferencia de outras abordagens por registrar a interação do público com as obras. Para a autora, estas fotografias guardam em si indícios da relação que as pessoas construíram. Ela chama a atenção para os gestos e como eles trazem consigo um caráter performático que registra o instante em que ocorre a interação entre o visitante e a obra. Esta categoria de registro fotográfico abre espaço para diversos estudos relacionados à exposição e aos públicos. O Mauc foi pioneiro na disponibilização destes registros na *internet* em um tempo em que as redes sociais não faziam parte do cotidiano.

⁹¹ A interrupção foi ocasionada pelo falecimento da técnica responsável pelo trabalho.

Figura 8 - Matéria de jornal publicada em 2001 sobre o site do museu



Fonte: Arquivo Institucional do Museu de Arte da UFC.

Esses dois projetos enfrentaram dificuldades de infraestrutura pela ausência de acesso à *internet*, de computadores para processamento de dados e de equipamentos adequados de fotografia. No que se refere ao registro do acervo, o museu mantém atualmente este banco de imagens que é utilizado tanto para pesquisa local, atividades de comunicação, publicações e cessão de uso de imagem.

Pedro destaca que a ideia de criar um *site* vem juntamente com um momento específico vivido pela UFC, quando foram adotadas diversas iniciativas de informatização, conforme o relato:

A ideia de um site para o museu de Arte da UFC surgiu, durante a gestão do reitor, professor Antônio de Albuquerque Sobrinho (1991-1995), no embalo da grande expansão da informatização ocorrida na UFC, tanto na vertente administrativa quanto na acadêmica. [...] Por sugestão da reitoria, visitei o laboratório de informática da PUC no Rio de Janeiro para observar o tratamento de um banco de imagens para utilização em sites. Já tínhamos então uma grande quantidade de dados organizados sobre o acervo, o arquivo de exposições e os recentes arquivos fotográficos das visitas de escolas ao Mauc. Estava assim definido o tripé de sustentação do museu para o futuro site. Chegou neste período ao Mauc o servidor, professor de segundo grau em fotografia, Pedro Humberto, que através de uma câmera digital alimentou os bancos de imagens, gravando-as em disquetes. Ainda em 1997, em convênio com a Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis, foi recriado o programa Bolsa Arte. A Pró-Reitoria apostava na convivência universitária e o Mauc no envolvimento coletivo de bolsistas nas atividades do museu. Desenvolveu-se uma oficina permanente de abstração. Entre os bolsistas havia um que,

além da sensibilidade artística, conhecia a linguagem de programação, chamava-se Sávio Sampaio. Conversei com ele sobre a possibilidade de um site para o museu e passo a passo assistimos, em um bloco de notas do Windows, a criação de uma sólida estrutura de site, densa e farta de informações. As dificuldades continuavam as de sempre, manutenção de equipamentos e aquisição de softwares. Quanto à relevância, cito a grande visibilidade atingida pelo Mauc de seu acervo, de sua história e do compartilhamento das imagens e mensagens dos visitantes em um momento de interação histórica anterior ao desenvolvimento das redes sociais.

A criação do *site*, apesar das condições mencionadas, se configura como uma relevante ação no sentido de fortalecer os processos de comunicação e acesso. Essa busca por aproximação com o público já podia ser identificada na criação, em 1988, de um informativo intitulado *Mauc – Notícias*, cuja finalidade era descrita como sendo “[...] tornar público nossas atividades, abrir espaço para reflexão crítica da arte, possibilitando o intercâmbio de informações no meio universitário e artístico.”⁹²

Outra ação, neste sentido, foi a participação do Mauc no projeto de interiorização da universidade entre os anos de 1988 e 1990, que possibilitou ao Museu expandir sua atuação, atendendo, por meio da promoção de exposições e cursos em cidades do interior do Ceará, um público de 1.371⁹³ pessoas.

O serviço de mediação do museu permaneceu sendo atendido pelo revezamento entre bolsistas e funcionários. O professor e fotógrafo Pedro Humberto era quem realizava a mediação com os grupos infantis, enquanto Pedro Eymar assumiu a mediação com adultos. Nesse sentido, é relevante mencionar que o público do Mauc é majoritariamente escolar, sendo seguido do público pertencente à comunidade acadêmica.

Desde sua fundação, o Mauc tem um compromisso com a formação artística expressa em sua resolução por sentenças tais como: “patrocinar cursos; estimular, por todos os meios ao seu alcance, o desenvolvimento das artes.” Sobre esta questão, Pedro Eymar ressalta em entrevista concedida ao Jornal *O Povo*: “A gente sonhou com um museu-escola e fizemos experimentações. [...] o Museu como instituição universitária, não pode perder de vista esta dimensão do museu-ensino.”⁹⁴ Essa visão se expressa na gestão de Pedro Eymar em diversas ações e consideramos que a principal seria o ressurgimento do Programa Bolsa Arte do qual ele fez parte em 1977, e que volta a existir em 1997, por meio de parceria intermediada por ele entre o Museu de Arte e a Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis da UFC.⁹⁵ Os alunos selecionados

⁹² Relatório de atividades de 1988. Arquivo do Museu de Arte.

⁹³ Relatórios de gestão de 1988, 1989 e 1990. Arquivo do Museu de Arte.

⁹⁴ Jornal *O Povo* de 04 de agosto de 2003. Arquivo do Museu de Arte.

⁹⁵ *Revista Entrevista*, n. 22, nov., 2009.

atuavam nas atividades do museu e realizavam experimentações coletivas sob sua orientação e do Professor Luis Carlos Saunders.

Os trabalhos realizados pelos estudantes no Bolsa Arte foram premiados no Salão de Arte Efêmera de São Luís do Maranhão (1998-1999) e no Prêmio Gentilezas Urbanas em 2007.⁹⁶

Figura 9 - Bolsistas do Bolsa-Arte realizando intervenção artística no circuito



Fonte: Banco de imagens do Programa Bolsa-Arte.

Dentro do que se refere a esta visão de formação artística, insere-se a oficina de gravura do museu inaugurada em 1989, onde ocorreram oficinas de gravura e papel artesanal.⁹⁷ Nela, gravadores locais preparavam os papéis para impressão e desenvolviam pesquisa e experimentação em gravura, e, dentre eles, destacamos: Eduardo Eloy, Hélio Rôla, Nauer Spínola, Roberto Galvão, Sebastião de Paula e Sérgio Lima.⁹⁸ Mais tarde, em 2013, a oficina passou a se chamar Oficina Mestre Noza, e embora não esteja sendo desenvolvida pesquisa em gravuras, seu espaço permanece sendo usado para ministração de cursos e oficinas, principalmente de Linóleogravura e Xilogravura.

⁹⁶ *A natureza das oficinas do Mauc*. Texto não publicado de autoria de Pedro Eymar. Arquivo do Museu de Arte.

⁹⁷ Relatório de atividades 1989. Arquivo do Museu de Arte.

⁹⁸ Tauape. Xilogravuras. Pró-Reitoria de Extensão da Universidade Federal do Ceará. Catálogo, 1996. Biblioteca do Museu de Arte.

Em abril de 2007, o Governo Federal emite o Decreto nº 6096 que institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI, que representou um momento de ampliação dos recursos destinados às universidades. É interessante observar que, tanto o ex-Diretor Pedro Eymar quanto a atual Diretora, Graciele Siqueira, afirmam que o Mauc não teve ganhos com as políticas do REUNI. Pedro Eymar afirma que:

O Museu de Arte da UFC não se beneficiou com o REUNI. E acho que nenhum órgão suplementar se beneficiou.

A atual Diretora, Graciele Siqueira, relata:

Quando eu cheguei, eu me vi paralisada com a situação funcional do Mauc: uma equipe tão pequena em um museu tão grande e tão importante. Lembro que, naquele momento, as universidades estavam recebendo o REUNI e o Mauc não estava sendo beneficiado como poderia ser.

Todavia, mesmo com essa percepção, em 2008, o Mauc passou por uma reforma que resolveu problemas referentes à cobertura do museu que apresentava novamente problemas. Outras benfeitorias se observam, tais como a destinação de funcionários terceirizados para atuar 24 horas na segurança do prédio e a implantação de um sistema de câmeras para monitoramento.⁹⁹ Acreditamos que, mesmo que estas medidas não tenham sido inseridas como pauta das mudanças a serem realizadas pelo REUNI, é provável que o maior volume de verbas na universidade pode ter colaborado com a realização destas ações.

O ciclo de gestão de Pedro Eymar também recebeu recursos decorrentes de premiações e editais. Destacam-se o prêmio do Departamento de Museus e Centros Culturais - DEMU do IPHAN, em 2008, que deu origem à sala de Cultura Popular e o prêmio referente ao edital de Proteção do Patrimônio Brasileiro promovido pela Caixa Econômica Federal. Por meio deste último, o Mauc realizou o projeto de digitalização e informatização do conjunto documental de Jean Pierre Chabloz, fruto da doação da família do artista para o Mauc. A coleção Batalha da Borracha pertencente a este conjunto recebeu, em 2016, o selo *Memórias do Mundo*, da UNESCO.

A luta pela recomposição do quadro de funcionários do Museu, principalmente da área técnica, viria a produzir seus primeiros ganhos em 2005 com a chegada da museóloga Márcia que permaneceu até 2006. Em 2008, o cargo de museólogo do Mauc passa a ser ocupado por Graciele Karine Siqueira que, com o apoio de Pedro Eymar, elaboraram o primeiro plano museológico do Mauc. Cabe

⁹⁹ Relatório de atividades 2008. Arquivo do Museu de Arte.

destacar que o Mauc passou a ter esse instrumento de gestão em 2009, assim que se tornou uma exigência, o que demonstra que havia uma preocupação quanto ao planejamento institucional. Sobre a elaboração deste documento, Graciele Karine Siqueira faz o seguinte relato:

Bom, eu chego ao museu em 2008 após me formar em Museologia e ainda cursando o Mestrado. Naquele momento eu havia feito alguns cursos de planejamento de museus e de plano museológico como atividades de extensão. [...]. Então eu chego dentro desse contexto, com este conhecimento bem fresquinho e tinha a compreensão do quão importante era um museu poder fazer o seu planejamento, poder ter o seu plano museológico, o seu plano diretor, ter um diagnóstico e entender suas demandas cotidianas. [...] No que se refere aos equipamentos de trabalho como mesas e computadores, tudo era muito simples. [...] Aquela situação me assustou muito, de a gente não ter condições físicas dignas de poder trabalhar em prol da arte, de não ter mesas e cadeiras apropriadas, de não ter instrumentos de trabalho, não ter materiais e insumos da área de conservação, de não ter gente. A partir dali, eu comecei a pensar como eu poderia usar aquele instrumento (Plano Museológico) para pensar um documento para o Museu de Arte da universidade e trazer melhorias para o Mauc. É claro que, num primeiro momento, houve uma rejeição ou afastamento das pessoas daquela atividade. Eu acredito que seja porque elas não sabiam o que era um plano museológico, não entendiam para que servia, como ele iria ajudar no museu e com isso, respondiam de forma superficial o que eu perguntava. Eu compreendia o pensamento e a reação inicial de todos. Em 2009, com as condições e informações que eu tinha, eu fiz o primeiro plano do Mauc e um dos primeiros do Ceará. Hoje eu tenho consciência, que aquele Plano refletia os meus anseios de mudança institucional que eu almejava para o Mauc.[...] Eu reconheço que não é a forma correta e ideal de fazer um Plano Museológico, mas foi a melhor forma e caminho que encontrei nos primeiros planos museológicos do Mauc. A partir do Plano, passamos a ter mobiliário para a área administrativa, biblioteca e arquivo, insumos para a preservação do acervo, ampliação da equipe, programas de bolsas e pesquisa institucional. [...]. Eu percebi que as pessoas sentiam que aquele documento poderia ser uma denúncia, afinal, eu estava realizando um diagnóstico de uma realidade delicada de um museu tão importante para as artes cearenses e para as artes brasileiras e que estava numa situação delicada do seu funcionamento. Eu acredito que toda mudança que aconteceu no museu nestes últimos 15 anos se deve à existência de um documento chamado plano museológico e a sensibilidade da administração superior em colaborar com as mudanças e o reposicionamento institucional do Mauc.

A declaração da museóloga se alinha com alguns aspectos que a literatura também assinala sobre a elaboração do plano museológico. Uma delas era a dificuldade de construir um documento coletivo, seja por desconhecimento ou mesmo pela equipe reduzida. Sabe-se que, no caso do Mauc, também havia um discurso da mídia local ao dar enfoque aos problemas enfrentados pelo museu de arte, conforme figura 10. Acreditamos que esse aspecto também tenha provocado resistência em elaborar um documento que apresentasse estas questões explicitamente.

Figura 10 - Matéria publicada pelo jornal O Povo

CLIPES NACIONAIS
A MTV faz mudanças na programação, incluindo clipes nacionais e valorizando os talentos da casa, como Soninha (foto) ■ 38

CULTURA ARCAICA
A socióloga Celeste Cordeiro comentou o episódio da criação de cargos na Câmara Municipal, fazendo uma comparação entre o arcaico e o moderno ■ 68

O Povo / Fortaleza-CE, segunda-feira, 3 de maio de 1999 18

vida & arte
E-mail: vidaarte@opovo.com.br

MUSEU DE ARTE

LENTA REFORMA

O Museu de Arte da UFC, MAUC, mantém mundo de forma impressionada para o público externo desde 31 quando entrou em reforma. Uma perda considerável, levando em conta que a cidade dispõe de poucos museus ■

Kanna Rodrigues
Da Editora do Viva & Arte

Faça as contas: em meados de 1993, o Museu de Arte da Universidade Federal do Ceará (MAUC) estava em reforma e, até hoje, a obra não foi concluída. Ou seja, há quase seis anos, o visitante deixou de contar com um dos poucos espaços de Fortaleza. Não que a instituição tenha ficado de portas fechadas durante todo esse tempo. Mas vem funcionando de maneira irregular e improvisada para o público externo. Só as atividades internas voltadas de arte para estudantes e servidores da UFC - tem sido mantidas de forma sistemática.

Há quinze dias, um grupo de alunos cederia uma mostra montada de última hora, pouco mais de uma dezena de peças espalhadas numa das salas do Mauc. É uma cena frequente, já que escolas têm o local como um dos alvos das chamadas aulas de campo. Pedro Eymar, diretor da instituição, esclarece que tal arranjo tem sido a forma encontrada para não dispensar os colegas. Mas, às vezes, o empreendimento resulta em problemas. Por exemplo, quando acontece noite o Museu de Arte.

O pessoal ficou malhando, de o assunto seria, de acordo com Pedro Eymar, o pró-reitor de planejamento da UFC, Joaquim Araújo.

Associação espera uma resposta e a conclusão da reforma. E até que isso aconteça, perde o consenso em geral e o artista plástico em particular. Não, não dá detalhes do porquê de uma certa "invisibilidade" do MAUC, mas sei que perdemos, de certo modo, o potencial de articulação. São questões estatísticas da cidade, que fica diminuída porque a universidade tem um potencial de manter ligações e arrecadar dinheiro e de criar intercâmbios que os grupos particulares não têm", destaca o arquiteto pioneiro Hélio Rêda.

Enquanto a cultura artística meio capenga para as buchas do campus do Benfica - na opinião de Diágoris, hoje a Comissão Acadêmica só tem sido usada para fazer assembleias de funcionários - outros departamentos, como se articulou Hélio Rêda alerta: "A normalidade ar-

Peça do Acervo do Museu

O diretor Pedro Eymar fala em verbos

MAUC mantém projetos internos

Fonte: Arquivo Institucional do Museu de Arte da UFC.

Todavia, constatamos a partir do relato da museóloga, que a implementação do plano foi fundamental para promover melhorias nas condições de trabalho do museu.

Ainda em 2008, Pedro Eymar elabora um planejamento intitulado *Plano de atividades para o quadriênio 2008-2011*. Este planejamento abrange diversas áreas do Museu, além de evidenciar as dificuldades de sua administração, conforme trecho abaixo extraído do documento:

As dificuldades encontradas pela administração do Mauc em cumprir de forma planejada uma programação de atividades ao longo de suas últimas gestões, decorrem de duas causas imediatas. A primeira centra-se nas deficiências físicas da edificação onde a fragilidade do sistema de cobertura, pelo envelhecimento das telhas e permanentes goteiras, impedem, durante o período invernos, a ocupação das salas temporárias e ameaçam a integridade das salas permanentes. A segunda, fundamenta-se na falta de perspectiva de qualquer dotação orçamentária, necessária à construção de uma feição museográfica, pleiteada para o nível de atividades desta instituição museal. A busca de recursos externos, através de editais públicos tem sido um caminho procurado, muito embora quase nunca coincidam as aspirações do Museu com as aspirações das entidades financiadoras.¹⁰⁰

¹⁰⁰ Plano de atividades para o quadriênio 2008-2011, Introdução. Arquivo do Museu de Arte.

O planejamento também ressalta as dificuldades na aquisição de equipamentos e na disposição espacial do museu, e propõe medidas de revitalização e ampliação das salas, do corpo técnico e criação de uma loja. Chama a atenção a proposta de criação de um conselho consultivo formado por professores de diversas áreas para referenciar uma regulamentação visando o lançamento de editais de ocupação do espaço expositivo pela comunidade acadêmica e de artistas locais.

Com dificuldades em manter sua estrutura básica de funcionamento e dependendo da contemplação em editais para realização de mudanças mais expressivas, as ações de conservação do acervo também eram limitadas. Entretanto, em 2016, por ocasião do empréstimo de obras do acervo do Mauc para a exposição *Raimundo Cella – um mestre brasileiro*, exibida no Museu de Arte Brasileira da Fundação Armando Álvares Penteado – FAAP e no Museu Nacional de Belas Artes, foram realizadas as restaurações da obra “Casa de Jangadeiro” de Raimundo Cella e do tríptico “Cidade em festa” de Antônio Bandeira. Vê-se, portanto, que a circulação do acervo em virtude de sua relevância, tem gerado oportunidades de promover ações de preservação que não poderiam ser realizadas pela universidade.

Uma das últimas ações da gestão de Pedro Eymar foi a oficialização da Biblioteca do Museu por meio da Resolução nº 34/CONSUNI de 26 de agosto de 2016. O acervo bibliográfico do Mauc começou a ser formado antes da sua inauguração, juntamente com as aquisições de obras. Na gestão de Zuleide Menezes, observamos a menção às dificuldades enfrentadas pela falta de estrutura para a manutenção e acesso ao acervo bibliográfico. A organização deste acervo se inicia em 1990, mas só é consolidada em 2007, com a colaboração da Biblioteca do curso de Arquitetura e Urbanismo. Em 2015, a universidade destina a bibliotecária Juliana Almeida para trabalhar com este acervo e, em 2016, é realizada a oficialização do espaço¹⁰¹ quando passa a se chamar Biblioteca Floriano Teixeira, em homenagem ao primeiro diretor do Mauc.

A gestão de Pedro Eymar durou 31 anos e representou um longo processo de esforços para a estruturação física e do corpo técnico do museu. Ao ser questionado sobre o balanço que faz de sua administração, ele afirma que:

Assumi o cargo de direção do Museu de Arte da UFC na gestão do professor Hélio Leite (1987 – 1991). Essa gestão foi precedida de diagnósticos e planejamentos com os futuros gestores do seu reitorado e com consultas à comunidade artística local. Resultou disto que qualquer idealização que viesse a se desenvolver no Mauc deveria contar com uma reforma urgente de todo o sistema de cobertura, do sistema de climatização e da reserva técnica. Havia

¹⁰¹ Resolução nº 28/CONSUNI, 29 de maio de 2018.

também uma determinação da Reitoria para o Mauc atender a demanda de exposições de artistas locais. Para além disto, sonhei com um museu-escola com algumas atividades do fazer artístico que pudessem contribuir para uma maior percepção das obras de arte por visitantes e/ou artistas.

Não obstante as reformas realizadas, constatamos que a dificuldade de manutenção de condições mínimas perpassa os dois grandes ciclos de gestão. A falta de funcionários, principalmente nas áreas técnicas, ocasionou a redução do organograma do Museu e afetou áreas estratégicas, principalmente o acervo e o educativo. Os esforços empreendidos tanto pela gestão de Zuleide Menezes, com o catálogo, quanto pela gestão de Pedro Eymar com a tentativa de criação de um banco de dados para o acervo, não se concretizaram. Destacamos, também, que a trajetória do Mauc é marcada pelo esforço tanto dos gestores quanto de seu corpo técnico em buscar a profissionalização do trabalho desenvolvido no Museu.

A partir dos dados e informações que apresentamos, nossa percepção é a de que a especificidade do trabalho do Museu na estrutura universitária não é compreendida pela gestão superior, o que resulta em constantes soluções paliativas de problemas que implicam em gastos maiores. Em decorrência disso, o Museu passa a ser cada vez mais visto como uma fonte de despesas, agravando, inclusive, a concessão de recursos para outras áreas, o que impacta seu reconhecimento junto à comunidade acadêmica.

Levantamos, portanto, algumas reflexões com base nessa trajetória: Como se encontra estruturado atualmente o Museu? As dificuldades de manutenção e da composição do corpo técnico permanecem? Quais estratégias têm sido implementadas pela atual gestão?

2.3 COLEÇÕES

O acervo pertencente ao Museu de Arte começou a ser formado antes de sua inauguração, por meio de recursos destinados pela universidade e por doações dos próprios artistas. A formação do acervo teve bastante influência do Reitor Martins Filho, não apenas na destinação de verbas antes e após a inauguração do Museu, mas também por suas relações com a direção do Mauc e com artistas locais, conforme é afirmado no plano museológico:

Além deste vínculo estreito com a administração do Mauc, Martins Filho também mantém uma relação de confiança com os artistas, principalmente os oriundos da Sociedade Cearense de Artes Plásticas - SCAP, que se mantinham em plena atividade na segunda metade dos anos 50, tanto em Fortaleza como em outros centros

culturais. Este período inicial do Mauc é marcado pela aquisição de grandes coleções como a de Raimundo Cela, Antônio Bandeira, Chico da Silva, Sérvulo Esmeraldo, Barrica, Arte Popular (Estampas e Matrizes de xilogravuras, Esculturas em madeira e cerâmica do Ceará, Bahia e Pernambuco), além da coleção de Arte Estrangeira. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2018, p. 8).

A formação do acervo se divide em três momentos. O primeiro compreenderia a gestão de Martins Filho de 1957¹⁰² a 1968, caracterizado pelas aquisições diretas. O segundo período inicia em 1969 e vai até 1996, e apesar de ser marcado pela queda das aquisições, ocorre a doação de dois grandes conjuntos, a saber, uma coleção de Aldemir Martins, doada por ele e o acervo do pintor Nilo Firmeza. O terceiro período se inicia em 1990 e consolida o modelo de doação como regra na aquisição de obras do museu de arte (COSTA, 2009, n/p). Na tabela abaixo constam as médias de incorporação por períodos:

Figura 11 - Quadro: Média de incorporação de obras ao acervo

Período 1 (1957-1968) ¹⁰³	Período 2 (1969-1996)	Período 3 (1997-2007)
386	10	230 ¹⁰⁴

Fonte: Elaborado pela autora a partir de informações consultadas no arquivo institucional.

Na narrativa do percurso de formação das coleções do Mauc é preciso mencionar o trabalho de Floriano Teixeira e Lívio Xavier Júnior (1925-2014). Floriano atuava como consultor do Reitor para assuntos relacionados à arte e cultura e, em 1960, foi responsável pela aquisição de coleções em vários estados do Nordeste, conforme relata Martins Filho:

[...] resolvi promover o Floriano Teixeira à categoria de pesquisador, possibilitando-lhe viagens sucessivas aos Estados do Maranhão, de Pernambuco, da Bahia e também às cidades de Juazeiro do Norte e de Canindé, no interior do Ceará. Fomos gradativamente adquirindo material artístico para uma amostra de arte popular do Nordeste, ex-votos e peças de arte sacra, além de telas de artistas plásticos do Ceará. (MARTINS FILHO, 1996, p. 98).

Já Lívio Xavier Junior coletou acervos em suas viagens dentro e fora do Brasil. Em 1961 recebeu uma bolsa do Instituto de Cultura Hispânica e ajuda

¹⁰² A gestão de Martins Filho se inicia em 1955 e termina em 1967, todavia, o diretor Pedro Eymar informa em texto não publicado - ao qual tivemos acesso - que as primeiras aquisições se deram em 1957.

¹⁰³ A média informada por Pedro Eymar é mencionada primeiramente como sendo de 1965 a 1968, entretanto, ele argumenta no texto que o período deveria ser corrigido para iniciar em 1957, por esta razão optamos por inserir na tabela 1957-1968 (COSTA, 2009, n/p).

¹⁰⁴ Predominando a doação como modalidade de aquisição.

financeira do Reitor Martins Filho, a fim de custear seus estudos na Europa, onde pretendia realizar um curso especializado para o trabalho em museus. Muito embora ao chegar, Lívio não tenha encontrado imediatamente um curso, passou a frequentar diversos museus, onde, por meio de estágios, pôde ter vivências práticas com profissionais do campo e, posteriormente, pôde estudar na Escola do Louvre¹⁰⁵. Em sua viagem, Lívio também fez aquisição de obras, material bibliográfico para a biblioteca do Museu e articulou o envio de 168 peças da coleção de xilogravuras para exposição promovida pelo Instituto de Cultura Hispânica em cinco cidades da Espanha, além de Paris, Suíça e Lisboa (SIQUEIRA, CORREIA, COSTA, 2019; UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 1961, p. 120).¹⁰⁶ Muito embora o Mauc ainda não estivesse em funcionamento, acreditamos que a circulação destas obras que iriam compor o acervo, já se configurava como uma projeção da instituição, mesmo que ainda com a referência da universidade, visto que a instalação de um museu já estava presente no planejamento.

Estes percursos de coleta realizados por Floriano Teixeira e Lívio Xavier nos estados do Nordeste e no exterior, nos remetem ao já citado lema da universidade do universal pelo regional, o que acreditamos reforçar o papel educativo do museu dentro da universidade pelo fato de os caminhos de construção de seu acervo estarem alinhados à filosofia da instituição. Além disso, não deixamos de observar que havia também uma preocupação a respeito do trabalho técnico com as coleções em virtude da busca por qualificação na área de Museologia, o que se percebe não apenas na figura de Lívio, mas também em Zuleide Martins, Pedro Eymar e outros colaboradores, o que consideramos ser também uma preocupação com a gestão.

Além de Lívio Xavier e Floriano Teixeira, Carolina Ruoso (2016) ressalta em sua tese outros personagens envolvidos com a formação do acervo do Mauc. Destacamos entre eles, Sérvulo Esmeraldo e Gilmar de Carvalho. Estes dois atores estabeleceram pontes com artistas cujas obras hoje integram o acervo, sendo Sérvulo mais relacionado ao acervo de arte estrangeira, ao passo que Gilmar de Carvalho tem uma forte ligação com Xilogravuristas. A autora ressalta que a contribuição de Gilmar para com o Museu de Arte está não apenas na doação de acervos de cultura popular, mas também seu trabalho de pesquisa com estas coleções.

Ainda sobre as aquisições, a partir dos arquivos administrativos do Museu consultados nesta pesquisa, constatamos que, ao menos no que se refere ao período

¹⁰⁵ Segundo carta enviada por Lívio a Martins Filho em 02 de janeiro de 1962, tanto o curso no Louvre quanto outros estágios não puderam ser finalizados tanto por falta de recursos financeiros quanto pelo fim do prazo de sua licença na universidade.

¹⁰⁶ Relatório de atividades da Universidade 1961, p. 120.

de gestão de Zuleide Martins, as aquisições de acervo possuíam uma previsão orçamentária. Nos processos em que a diretora solicitava a compra de obras, existe a menção de uma verba destinada para este fim a qual está identificada como “rubrica 4.1.4.04.00 - Material artístico e instrumentos de música; insígnias flâmulas e bandeiras; artigos para esportes e para jogos e divertimentos infantis - Reitoria”.¹⁰⁷ Em um dos ofícios¹⁰⁸ enviados por ela à Reitoria, é mencionado um plano de ampliação do orçamento do Museu, e neste, constava uma verba que deveria ser destinada às aquisições de obras. Alguns desses pedidos de aquisição ocorreram após uma exposição realizada no Museu, quando a direção considerava que alguma obra tinha relevância para compor o acervo.

Nesses pedidos, era elaborada uma comissão que avaliava a solicitação e emitia um parecer. Todos os pedidos¹⁰⁹ a cuja documentação tivemos acesso, foram aprovados para aquisição, totalizando 7 (sete) solicitações e 15 obras adquiridas entre 1969 e 1983. Podemos afirmar que havia uma postura ativa e organizada da direção no que se refere às aquisições de acervo. Isto se confirma pelas informações consultadas nos documentos onde há a destinação de valor para contratação de especialista em aquisição de obras. Ruoso (2016) também ressalta a influência de Floriano Teixeira como consultor em aquisição, mesmo após deixar de trabalhar no Mauc.

Segundo Zuleide Menezes (2021), a capacidade de aquisição do Mauc decaiu em 1970, e conforme constatamos no plano museológico, a partir da década de 1990, o Mauc não realizou mais aquisição de acervo de forma direta, o que se verifica até os dias atuais, uma vez que não há no orçamento da universidade, uma verba destinada a este propósito, como havia anteriormente. O crescimento da coleção se dá por meio das doações¹¹⁰ de artistas, o que impõe uma dificuldade já identificada por Adriana Mortara (2001) e que diz respeito ao desenvolvimento da pesquisa, uma vez que se torna difícil a formação de séries e, conseqüentemente, há prejuízos para a pesquisa. Nesse sentido, acreditamos também que a própria instituição de uma

¹⁰⁷ Processo nº 16896, Ofício 47/71. Arquivo do Museu de Arte.

¹⁰⁸ Processo nº 10882, Ofício 10/67. Arquivo do Museu de Arte.

¹⁰⁹ Não se pode afirmar que só foram realizados estes pedidos no período mencionado, pois não tivemos acesso a todos os documentos, uma vez que o Mauc conseguiu resgatar apenas uma parte destes arquivos. Entramos em contato com este setor para saber da possibilidade de ter acesso a documentos do Departamento de Educação e Cultura (ao qual o Mauc foi vinculado), e nos informaram que esta documentação já foi descartada.

¹¹⁰ Em documento que descreve as regras de uso das salas nas exposições temporárias anexado ao relatório de 1984 verificamos que figura uma cláusula que previa a obrigatoriedade de doação de uma das obras que participassem da mostra, o que posteriormente foi retirado em outra versão deste mesmo documento intitulada *Exposições Temporárias - Regulamento*.

política de acervo é impactada, pois mesmo que se estabeleça parâmetros para o aceite destas doações, a postura do Museu é passiva e fica à mercê da oferta e exigências dos doadores.

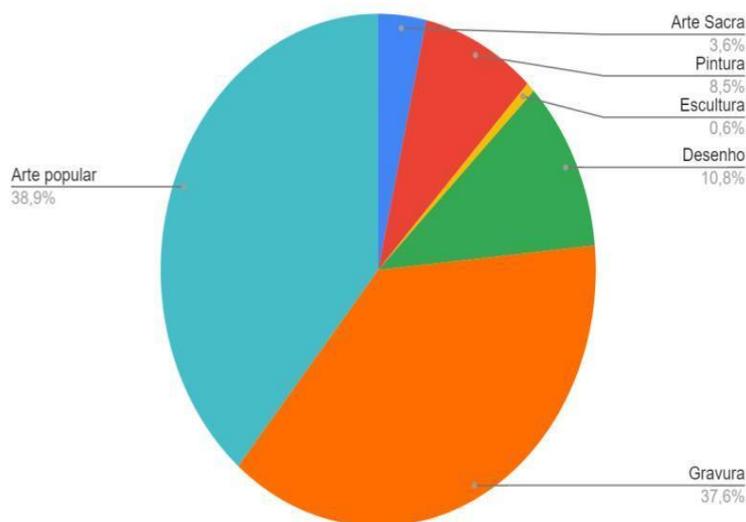
Sobre o reconhecimento dessas coleções pela universidade, é relevante mencionar que elas são patrimonializadas, ou seja, este acervo é reconhecido oficialmente como patrimônio da universidade por meio de tombamento, processo que teve início em 1965 (COSTA, 2009, n/p). Em 2009, o relatório anual informa outro processo de instrução de tombamento do acervo do Mauc junto ao IPHAN o qual se sabe que não foi concluído. Em 2014, a universidade contratou a empresa Ernest & Young para a realização de um inventário, e este trabalho envolveu não apenas as obras pertencentes ao Mauc, mas também todas as obras de arte da universidade, incluindo os monumentos. O material que resultou deste trabalho foi disponibilizado para o Mauc em meio físico e digital, e consiste em um relevante recurso de trabalho com as coleções.

Até este ponto, tratamos de apresentar ao leitor um pouco do processo de formação do acervo e, a partir de agora, nos propomos a abordar a sua composição, dando a dimensão de sua representatividade no que se refere ao campo das artes.

Entre 1985 e 1987, a equipe do Museu elaborou o projeto de seu primeiro catálogo, que nunca chegou a ser publicado. Os textos de abertura informam que a publicação abrangia, à época, 2.816 peças, todas registradas e classificadas¹¹¹ por técnica, conforme o gráfico a seguir:

¹¹¹ Para efeitos comparativos, as categorias de Gravura, Xilogravura e Matrizes foram somadas neste gráfico, mas aparecem separadas no catálogo.

Figura 12 - Gráfico: Acervo do museu em 1987



Fonte: Catálogo do Museu de Arte, 1987.

Para Carolina Ruoso (2016, p. 241) “[...] o projeto inicial estava baseado em uma proposta mais diversificada, temporal e espacialmente”.¹¹² No que se refere aos aspectos geográficos, a autora chama a atenção para a representatividade de artistas de Fortaleza e Juazeiro do Norte, sem deixar de mencionar a presença de representantes de outros estados dentro e fora do Nordeste, bem como estrangeiros. Dentre os artistas cearenses ou residentes no estado, encontramos obras de Raimundo Cela, Antônio Bandeira, Aldemir Martins, Chico da Silva, Descartes Gadelha, Sérvulo Esmeraldo, Estrigas, Zenon Barreto, Heloysa Juaçaba, Nice Firmeza entre outros.

As coleções contemplam uma diversidade de técnicas e podemos notar a expressividade das coleções de Arte Popular e Gravura. Grande parte do acervo de gravuras é relativo à Xilogravura que ocupa uma categoria. Para Bezerra (2020, p. 265),

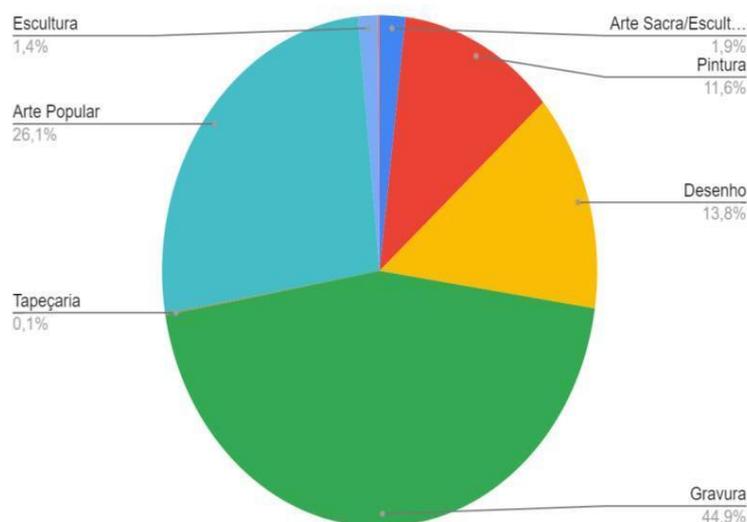
O processo de musealização é iniciado entre as décadas de 1950 e 1960. Foi por meio dele que a xilogravura do Cariri passou a ter inserção no sistema de arte e suas práticas de olhar correspondentes. A afirmação é decorrente das análises documentais realizadas, quando pude inferir que a geração que fundou o MAUC foi responsável por recriar a xilogravura, dar-lhe uma nova versão como expressão da cultura regional, envolvendo também outras instituições, coleções e saberes.

¹¹² “[...] le projet initial était basé sur une proposition plus diversifiée, que ce soit temporellement ou géographiquement.” (RUOSO, 2016, p. 241).

A notável presença da Xilogravura no acervo do Mauc também teve influência da crença de que desapareceria com o passar do tempo, em virtude do surgimento de novas técnicas de impressão.¹¹³ Dentre os xilogravadores com obras no acervo, podemos citar Mestre Noza, José Caboclo, Abraão Batista, Francorli, José Lourenço e Stênio Diniz.

A documentação do acervo é feita por meio dos livros de tombo e de planilha eletrônica, os mesmos recursos que apareceram como os mais utilizados pelos museus de arte que responderam ao questionário. Atualmente, a planilha de dados do acervo se subdivide, apresentando as informações de dois livros de tombo, sendo um deles de arte geral e outro de arte popular. A configuração atual do acervo está expressa no gráfico abaixo:

Figura 13 - Gráfico: Acervo do Museu de Arte em 2022



Fonte: Planilha de acervo do Museu, 2022.

O número de categorias das obras apresenta um aumento de 7 (sete) para 18, se compararmos 1987 com 2022, entretanto, observamos que houve uma subdivisão da categoria Pintura em 10 classificações, o que não havia em 1987. Neste período de tempo, o acervo dobrou de tamanho e o total de obras documentadas é de 5.770¹¹⁴. A relevância em termos quantitativos da coleção de gravura e arte popular permanece, sendo sucedida pelas coleções de desenho e pintura.

¹¹³ Xilogravuras populares do MAUC. *Revista Clã*, n.23, ano XIX, janeiro de 1967.

¹¹⁴ Levantamento realizado com base na tabela geral de acervo e na tabela de arte popular. Ressaltamos que este não é o quantitativo total de obras, o qual se estima ser superior a 7.000. As quantidades aqui consideradas estão baseadas nas obras que têm suas informações na planilha.

Diante deste potencial de crescimento, devemos refletir a respeito do processo de aquisição e conservação deste acervo no âmbito da universidade. Conforme vimos nos ciclos anteriores de gestão, muitas foram as dificuldades enfrentadas pelos gestores para garantir a integridade das coleções. Não identificamos na documentação histórica um instrumento de gestão nesse sentido e o plano museológico da instituição explica que é necessário a elaboração de uma política de aquisição e descarte dos acervos. Nesse sentido, podemos nos perguntar como o Mauc vem trabalhando para efetivar esta medida? Como a universidade tem considerado as necessidades específicas do Mauc para o trabalho com estas coleções?

É preciso destacar ainda a circulação das obras pertencentes ao Mauc. Entre 1961 e 1985 o museu realizou 19 exposições¹¹⁵ fora das instalações do museu, sendo uma parte delas fora do país, sendo as internacionais atribuídas a uma política de intercâmbio com instituições estrangeiras. Além disso, participou do processo de interiorização¹¹⁶ da universidade, realizando exposições no interior do Ceará, bem como realizando empréstimos de seu acervo a outras instituições.

Ao responder sobre a potencialidade do museu universitário de arte no questionário aplicado para esta pesquisa, Pedro Eymar destaca a relevância do acervo e de sua relação com as interfaces de atuação da universidade:

A potencialidade elementar de um Museu Universitário está no valor intrínseco da sua arte, na qualidade do seu acervo, que além do valor estético deve possuir outros valores que o façam interagir com o Ensino, a Pesquisa e a Extensão, pilares da existência universitária. A força potencial de um museu universitário não é estar dentro da instituição, é ser da instituição, nascer dela. O Museu de Arte da UFC nasce junto com a Instituição, olhando para a terra e para o universo, dando-lhe substância, aparência e visibilidade, ponto de referência local para o encontro das manifestações universais da arte. Fazer o Mauc, com o seu acervo, seu espaço e o seu sentir, conviver com os diversos campos de manifestação de conhecimento da universidade foi e será o grande desafio, junto ao desafio de preservar a integridade física de um acervo.

A diversidade do acervo pertencente ao Mauc se constitui em um patrimônio com um rico potencial para pesquisa e ensino, áreas nas quais consideramos que ele é subutilizado. Dessa forma, é necessário pensar em como o Mauc tem procurado estreitar o diálogo com este público para dar visibilidade às coleções e ampliar sua inserção acadêmica.

¹¹⁵ Informação extraída da abertura do catálogo de 1987, consultado no arquivo do museu. Pela análise das correspondências e relatórios, infere-se que, em alguns casos, o Mauc participava da montagem e, em outros, tratava-se do empréstimo das obras para se integrarem a uma exposição.

¹¹⁶ Relatório de 1987. Arquivo do Museu de Arte.

2.4 EXPOSIÇÕES

O Museu de Arte possui atualmente 11 salas de exposição, das quais duas são destinadas a exposições de curta duração e 9 (nove) fazem parte do circuito de longa duração. Conforme abordamos no ponto sobre a trajetória de gestão do Mauc, o prédio passou por sucessivas reformas para ampliação do espaço expositivo e, segundo o plano museológico, as grandes reformas tiveram relação com as necessidades de funcionamento do Museu e com o projeto expográfico.

A organização da exposição segue a lógica de salas especiais destinadas a artistas cearenses de grande representatividade para a arte local, uma política que está em consonância com sua resolução de criação que especifica, em seu Art. 2º, que uma das finalidades do Mauc é a de “Manter um acervo de produções artísticas, em todos os gêneros, notadamente de autores nascidos ou residentes no Ceará”.

A primeira sala inaugurada foi a do artista Antônio Bandeira, nascido em 1922, natural da cidade de Fortaleza. O encontro de Bandeira com Martins Filho na França em 1949 (MARTINS FILHO, 1983), onde os dois realizaram diversas visitas a museus, foi determinante em seu processo de aproximação com a universidade. Segundo Zuleide Martins (2021, p. 20)

O acervo inicial do Mauc – de telas e óleos, pintura de cores e muitas luzes – delineou-se com a incorporação de lotes de óleos produzidos por Bandeira, sob encomenda. Acertos foram celebrados entre Martins Filho e Bandeira. [...] Bandeira ganharia por produção, remunerado por unidade pintada. Seu ateliê ocupava o primeiro andar de uma residência da família Gentil, ao lado do que viria a ser, com ampliação e melhorias, o prédio da Reitoria, no Benfica. Passava lá os dias inteiros, depois ganhava a noite cearense com a guarda de artistas e intelectuais.

Em 1978, uma das reformas ocorridas no Museu resultante de convênio com o Conselho Federal de Cultura¹¹⁷, extingue a oficina de restauro¹¹⁸ e em seu lugar cria-se a sala Aldemir Martins.¹¹⁹ A inauguração da sala ocorre no ano de 1981¹²⁰, com a exposição de 47 quadros do artista, sendo 21 doadas por ele, 21 doadas pelo artista

¹¹⁷ Relatório de atividades de 1978. Arquivo do Museu de Arte.

¹¹⁸ Informação coletada em texto não publicado intitulado *Informações acerca da criação do MAUC e da constituição de seu acervo*, de autoria de Pedro Eymar Barbosa Costa. Arquivo do Museu de Arte.

¹¹⁹ Artista, nascido em Ingazeiras, no interior do Ceará, em 1922, Aldemir participou da Fundação da Sociedade Cearense de Artes Plásticas -SCAP, foi premiado em diversas mostras dentre estas, estão a medalha de ouro no V Salão de Arte Moderna e primeiro lugar na III Bienal de São Paulo e na XXVIII Bienal de Veneza, todos em 1955.

¹²⁰ Relatório de atividades de 1981.

Estrigas¹²¹ e sua esposa Nice e 5 (cinco) obras que já faziam parte do acervo.¹²² Neste mesmo ano, também é destinada uma sala para o artista Raimundo Cela, cujo acervo foi adquirido pela universidade ainda antes da inauguração do museu, em 1957.

No relatório de 1986, este modelo expográfico é citado como um fator que impõe dificuldades à gestão do espaço, principalmente no que se refere às exposições temporárias. A retirada das obras das salas em homenagem aos artistas para montagem de outras exposições ensejava críticas à direção do museu.

Na década de 1990, é realizada a retirada das estruturas de alumínio da exposição, o que demarca uma mudança na expografia do Mauc, conforme relata Pedro Eymar ao responder sobre a adequação do espaço da reserva técnica:

Por este tempo, chegou ao Mauc uma exposição SBPC (Sociedade Brasileira ao Progresso da Ciência) intitulada “As Fronteiras do Caos”. O espaço do museu para a montagem das exposições não utilizava os planos das paredes, mas uma estrutura modulada de barras de alumínio verticais dispostas em plano paralelo a elas. Cada barra era composta de furos regularmente distanciados para receber as peças metálicas com fusos para ajustar nelas a altura conveniente das obras. A exposição “As Fronteiras do Caos” tinha como proposta a exibição de grandes caixas com imagens luminosas cujas faces laterais deveriam manter-se em ângulos inclinados em relação às verticais de alumínio de apoio. Depois de inúmeras tentativas fui informado pela equipe de montagem da impossibilidade de expor utilizando as estruturas de alumínio. Decidimos então retirá-las, e pela primeira vez desde a sua inauguração da nova sede em 1965, o museu utilizou a parede branca como suporte para a exposição de obras. A ação foi estendida depois a todas as outras salas, liberando uma quantidade significativa daquelas barras de alumínio.

A sala do artista Chico da Silva é inaugurada em 2003¹²³ e a apresentação dela divide-se entre a apresentação de Jean Pierre Chabloz - que teve uma forte relação com a inserção de Chico da Silva no meio artístico - e a exposição das obras. Três anos depois, em 2006, o Mauc cria a sala de Descartes Gadelha, artista que inicia sua carreira expondo no museu. A sala contempla obras de diversas coleções e técnicas, todas pertencentes ao acervo.

A última sala a ser inaugurada é a sala de Cultura Popular em 2008. Esta iniciativa foi possível graças ao prêmio do DEMU do IPHAN, conforme já mencionamos. A apresentação do acervo se dá por meio de vitrines e contempla peças em madeira, barro cru, dentre outras.

Segundo um planejamento idealizado para o período de 2008-2011, havia um projeto de criação de mais duas salas, a sala internacional de gravura e sala de Jean

¹²¹ Estrigas e Nice fundaram, em 1969, o MiniMuseu Firmeza na casa onde residiam e que abriga obras do casal e de outros artistas relevantes para as artes plásticas no Ceará.

¹²² Relatório de 1979. Arquivo do Museu de Arte.

¹²³ Plano de atividades para o quadriênio 2018-2011. Arquivo do Museu de Arte.

Pierre Chablos, mas este projeto não chegou a ser realizado em sua totalidade. A sala internacional de gravura acabou por se tornar a sala de arte estrangeira¹²⁴ e a sala em homenagem ao Chablos necessitaria ser construída, o que inviabilizou sua criação.

Completando a estrutura do circuito existem as salas dos Fundadores e sala de Arte Cearense que foram montadas em 2013, aproveitando a estrutura deixada pela exposição Poy Latam que isolou a sala 02 de exposição temporária. A montagem dessas salas atendia a uma demanda frequente dos trabalhos de mediação para apresentar a história do museu e de artistas relevantes em seu processo de criação.¹²⁵

O Mauc realizou 500 exposições até o ano de 2021, e dentre estas, algumas merecem destaque. Nos primeiros anos citamos a exposição de inauguração do museu e a exposição do Antônio Bandeira já citada. Entre 1971 e 1979, o museu promoveu 5 (cinco) edições do Salão Infantil com a exibição de trabalhos artísticos realizados por crianças. Em 1972, a exposição “Orixás e Candomblés” teve uma grande audiência de público. Já na década de 1980, vale mencionar as exposições de 11 artistas da Bahia e a exposição “Canindé: Canaã Nordestina. Um espetáculo da fé” de Descartes Gadelha e a exposição "Labirinto".

Em 2018, em virtude de uma reforma na cúpula da sala de Cultura Popular, o Mauc precisou fechar o circuito de longa duração e para ampliar a oferta de exposições temporárias as salas dos Fundadores, Arte Cearense e Arte estrangeira passaram a ser utilizadas em exposições temporárias e esta organização permanece até os dias atuais.

Por fim, cabe citar a exposição comemorativa dos 60 anos do museu intitulada “Sempre fomos modernos”. A mostra também fazia homenagem à Semana de Arte Moderna e aos centenários de Antônio Bandeira e Aldemir Martins. A exposição ocupou todo o circuito expositivo e apresentou ao público mais de 600 obras do acervo.

Concluímos que a expografia adotada pelo Museu tem forte relação com artistas e personagens relevantes não só para arte regional, mas também para a própria formação do museu, além de ser uma expressão do lema da universidade já mencionado. A manutenção de exposições de longa duração e de curta duração colocam em diálogo o acervo do Mauc com propostas diversificadas, ampliando as possibilidades de interação com o seu público. Apesar da existência de 11 salas

¹²⁴ Com a inclusão de obras do artista Chablos na sala, as quais não se enquadravam na técnica de gravura, optou-se por denominar a sala de arte estrangeira.

¹²⁵ Informação verbal da museóloga Graciele Karine Siqueira sobre a montagem do circuito expositivo.

expositivas, acreditamos que hoje o Museu vivencia uma necessidade de ampliação de seu espaço expositivo, um aspecto que discutiremos no próximo capítulo.

3. CAPÍTULO 3 – ANÁLISE DO PROGRAMA INSTITUCIONAL

Este capítulo tem como objetivo analisar o programa institucional do Museu e a abordagem da atual gestão. A estrutura está subdividida em três partes. Na primeira, analisamos os instrumentos formais do Museu e inserimos informações acerca da atual gestão. Na segunda parte, em que tratamos da abordagem de gestão, o conteúdo está subdividido nas seguintes categorias: infraestrutura física e funcional, gestão de processos, projetos e parcerias e atuação na pandemia. No terceiro ponto, trazemos os resultados e discussões da pesquisa.

3.1 INSTRUMENTOS FORMAIS DE GESTÃO

A escolha por iniciar este capítulo pela análise dos instrumentos de gestão se deve ao seu papel enquanto delineadores da natureza do Museu e de suas atribuições dentro da universidade. Dessa forma, realizamos um diagnóstico do programa institucional a partir dos documentos formais que definem sua atuação. Nesta construção, não nos limitamos a mencionar como estão constituídos, mas também se sofreram mudanças, como estas se processaram e quais foram os seus desdobramentos.

O Museu de Arte da UFC possui, no escopo de seus instrumentos formais de gestão, os seguintes: resolução de criação, regimento, regulamento, manual interno, plano museológico e planejamento anual.¹²⁶ Buscaremos analisar o que esses documentos dizem a respeito das atribuições do museu e compreender como estes aspectos se expressam na prática.

Conforme já foi citado, a criação do Mauc se deu a partir da Resolução nº 104 de 1961 que o vinculou na estrutura da universidade ao Departamento de Educação e Cultura – DEC, porém com subordinação à Reitoria. Dessa forma, trata-se de um órgão suplementar da universidade, e como tal, não possui autonomia orçamentária desde sua fundação.

O artigo 2 da Resolução estabelece que:

Art. 2º - O Museu de Arte da Universidade terá como finalidade:
. manter um acervo de produções artísticas, em todos os gêneros, notadamente de autores nascidos ou residentes no Ceará;
a. promover exposições de artes plásticas, visando à elevação do nível cultural do povo;

¹²⁶ Optamos por debater o organograma atual no segundo ponto deste capítulo, principalmente por questões que envolvem sua oficialização.

- b. patrocinar cursos, conferências, palestras e debates sobre assuntos e problemas ligados às artes, em geral;
- c. manter seções especializadas de arte popular e arte sacra, subdividindo-as tanto quanto necessário, para maior unidade das coleções;
- d. realizar salões de arte, com prêmios, para artistas do Ceará e de todo o País;
- e. preservar o patrimônio artístico do Ceará e estimular, por todos os meios ao seu alcance, o desenvolvimento das artes plásticas no Estado.

Esta descrição de finalidade nos permite algumas observações. O item a. estabelece a multiplicidade de técnicas que o acervo deve abranger e isso se verificou na análise que foi apresentada no capítulo 2. O museu possui um acervo voltado para artistas locais nativos e residentes, o que também é uma premissa de sua finalidade. O estímulo à subdivisão das coleções de arte popular e sacra sugere uma intenção de especialização nestas duas categorias. Todavia, a análise do banco de dados do acervo nos permite afirmar que essa especialização é mais intensa no acervo de cultura popular do que na arte sacra.

Na resolução, verificamos mais facilmente a relação com as funções de Ensino e Extensão por meio da menção a cursos, conferências, palestras, debates, exposições e prêmios, todavia, ela não contempla a função de pesquisa. Esta menção só aparecerá no regimento do museu, especificamente no item f) onde estão especificadas as competências administrativas da Divisão de Acervos e Produção Artística. São elas: “Elaborar e desenvolver, sistematicamente, pesquisas visando a completa decodificação e explicitação do significado do acervo de produções artísticas”. Vimos no capítulo anterior que, apesar de o museu contar com a presença de um museólogo pouco tempo depois de sua criação, a instituição sofreu perdas na equipe ao longo do tempo. A falta de profissionais dificulta, ainda hoje, a ampliação dos trabalhos com o acervo, principalmente no que se refere à realização de pesquisa sistemática.

Em 1969, Zuleide Martins menciona, no relatório de atividades, a elaboração da minuta de um regimento para o Mauc, o qual deveria ser aprovado pelo Conselho Universitário. Já em 1987, o relatório faz referência a um novo regimento, entretanto, nas documentações do museu só registramos a existência de uma versão deste regimento. O regimento do Museu é subdividido em setores, que são: Diretoria, Secretaria Administrativa e Divisão de Acervo e Produções Artísticas. Ele restringe-se a orientações acerca das competências destes setores. Ao compararmos com regimentos de outros museus universitários, a exemplo do MAC USP¹²⁷, verificamos a ausência de itens como objetivos do regimento, políticas institucionais, atribuições de

¹²⁷ (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2012).

comissões, dentre outros. Consta-se que, se a versão existente do regimento é a que foi mencionada no relatório de 1987, o regimento do Mauc já possui cerca de 34¹²⁸ anos sem alterações. No atual ciclo de gestão, este é um objetivo do planejamento que ainda não foi realizado.

Dentre as funções da Direção está a submissão de um planejamento anual à administração superior da universidade. Quando analisamos a documentação do Mauc para apresentação dos ciclos anteriores de gestão, encontramos documentos com o planejamento das ações anuais do museu sendo submetido à gestão da universidade, conforme este regimento orienta, entretanto, esta é uma prática que não ocorre mais. Isso nos diz muito sobre como a dinâmica de gestão da universidade interfere na prática da gestão de um museu universitário. Com a instituição do PDI nas universidades, conforme abordamos nesta pesquisa, o planejamento passou a ser feito em intervalos de cinco anos e de maneira coletiva. Dessa forma, todos os setores envolvidos com a cultura na UFC são chamados para dialogar e definir quais são os objetivos e metas a serem estabelecidos. Apesar de não haver mais a exigência de encaminhar um planejamento anual detalhado, no atual ciclo de gestão ele é elaborado todos os anos a partir da sugestão de cada setor encaminhada à administração.

Em 2017, a UFC realizou os trabalhos de elaboração do PDI 2018-2022 com a convocação dos setores para o debate público e estabelecimento de objetivos, metas e indicadores. Neste PDI, havia um eixo nomeado Cultura Artística/Esportes que contemplava três objetivos relacionados com a institucionalização destas duas áreas, seus mecanismos de financiamento e expansão do acesso. Apenas uma servidora participou¹²⁹ das reuniões que deram origem ao documento, porém, não ocorreram desdobramentos em relação à inclusão de pautas relativas ao Mauc. Como consequência, as justificativas de solicitações referentes à aquisição de materiais, equipamentos, profissionais, dentre outras necessidades precisavam se ancorar em objetivos propostos por outros setores.

Deve-se observar que no Eixo Gestão, os objetivos relativos à cultura e patrimônio foram inseridos em uma categoria nomeada como “Memorial”. Acreditamos que, apesar de possuir objetivos que podiam se adequar a outros equipamentos culturais, esta escolha expressava a visão de apenas um equipamento cultural dentro da instituição, o qual teve suas pautas vinculadas aos objetivos da administração central. Nossa percepção é a de que as ações voltadas à cultura ficaram

¹²⁸ Considerando que o período de análise da pesquisa vai até 2021.

¹²⁹ Não ocorreram reuniões prévias da equipe para discutir questões a respeito das demandas do Museu. Dessa forma, não havia pautas sugeridas pela direção para inclusão no PDI.

fragmentadas neste planejamento, o que pode ter sido um problema de metodologia na sua elaboração ou pode expressar um diálogo pouco profícuo entre os equipamentos culturais, seus gestores e profissionais.

Além disso, destacamos que a governança e a comunicação também receberam uma categoria específica no Eixo Gestão com objetivos e metas bastante detalhados. Isso sugeria uma inclinação para essas áreas, o que teve influência nos processos do Museu, o que iremos comentar mais adiante.

Em janeiro de 2017¹³⁰, foi criada a Pró-Reitoria de Relações Internacionais para impulsionar a internacionalização da universidade e, em setembro do mesmo ano, foi lançado o plano de internacionalização da universidade. Em seu item 3.4, o plano trata dos objetivos no Eixo da Extensão e é mencionada a oferta de “eventos específicos para nossos visitantes internacionais, sejam alunos, docentes ou pesquisadores, com o intuito de divulgar e promover o conhecimento do nosso país, cultura e sociedade.”¹³¹ Nossa percepção é a de que o Mauc pode ser um parceiro neste processo, principalmente por ser um Museu cujo acervo é bastante diversificado e representativo da cultura local e nacional. Em 2018, a direção do Museu chegou a se reunir com representantes deste setor para inserir-se nesta pauta, entretanto, as propostas não chegaram a ser desenvolvidas; dentre elas, havia a realização de uma exposição estrangeira que figuraria no calendário de curta duração.

Em 2022, a universidade convocou novamente a comunidade para o debate do PDI 2023-2027, reservando um dia apenas para os equipamentos de cultura, processo do qual a maior parte da equipe do Mauc participou.¹³² Neste novo documento foi escolhida uma nova estrutura e cada objetivo possui programas associados, sendo que as metas para a cultura estão concentradas em um objetivo. Dentre elas, destacamos a previsão de elaboração do plano de cultura da UFC, criação de um Núcleo de Produção Cultural e o mapeamento dos acervos e coleções da UFC.¹³³ A diretora Graciele faz alguns apontamentos sobre a ausência de uma política de cultura na UFC:

Compreendo que no dia a dia institucional, existe uma política cultural em cada equipamento cultural/museu que só quem está dentro da estrutura consegue entender.[...]. Mas eu sei o quanto é difícil a gente ter museus, coleções, espaços culturais e eles não estarem

¹³⁰ (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2017a).

¹³¹ (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2017b).

¹³² Embora a convocação da Secretaria de Cultura da UFC para inclusão de demandas não tenha sido feita com antecedência, o que impossibilitou reuniões internas com a equipe do Museu, a metodologia aplicada pela Pró-Reitoria de Planejamento e Administração permitiu o debate e reflexão em várias áreas. A equipe foi dividida entre as temáticas e pôde apresentar suas propostas.

¹³³ (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2023).

institucionalizados dentro do organograma da UFC. Isso afeta de forma direta as políticas culturais das universidades. Tomando como exemplo a UFC, sabemos que dentro da estrutura institucional temos lugares que preservam memórias imateriais, lugares que preservam acervos e referências materiais, que preservam coleções das mais diversas naturezas e a gente sabe que existe um norte imaginário a ser tomado como referência... olhamos para trás e sabemos ou conhecemos a história e isso reflete como vamos direcionar. Mas é bem complexo não termos uma política cultural definida e integrante do plano prioritário da administração superior. Temos uma função extensionista natural e entendemos que é na extensão que a universidade se relaciona de fato com a sociedade na forma mais ampla. A política cultural vai sendo moldada à medida que as necessidades vão surgindo, que as demandas vão sendo criadas, que as ações vão sendo executadas, mas ela também precisa estar escrita, descrita e acessível para consulta pública de todos os cidadãos. Não temos este marco legal ainda, apesar de ter sido iniciada em 2021. [...]. Como é que a gente pode ter equipamentos, acervos que são de referência para a história cultural brasileira, para a história da Universidade Federal do Ceará e isso não está na pauta da discussão das prioridades e da destinação de recursos financeiros humanos intelectuais para que sejam bem salvaguardados e bem difundidos com a sociedade? A UFC precisa se atualizar neste quesito urgentemente.

Com relação ao mapeamento proposto no PDI, chamamos a atenção para o fato de que o Seminário de Coleções da UFC, que foi promovido pelo Museu de Arte e pelo Memorial, já fez este trabalho em 2021. Porém, compreendemos que a gestão superior precisa realizar seu próprio levantamento e, principalmente, criar um canal para que novos equipamentos e coleções que vão surgindo possam ser institucionalizados.

Ainda sobre o conteúdo do regimento, verificamos que algumas orientações quanto às atribuições da secretaria administrativa do museu, no que se refere ao controle de processos internos, tornaram-se obsoletas com a implantação do Sistema Eletrônico de Informação - SEI, na universidade. Podemos afirmar que esta medida tem potencial para impactar positivamente a salvaguarda da memória relativa à gestão do Museu, uma vez que as decisões tomadas de maneira formal estão documentadas eletronicamente, facilitando a recuperação da informação.¹³⁴

Já o regulamento do Mauc é um documento que trata das exposições de curta duração e divide-se nos itens: Das exposições, Das obras, Dos convites e catálogos. Seu primeiro item estabelece a exigência de uma comissão¹³⁵ para aprovação das exposições, uma medida que ainda não foi implementada. A orientação

¹³⁴ No capítulo 2 comentamos a respeito da perda de documentações referentes à gestão do Museu de Arte em virtude do envio de documentos para um arquivo central da universidade.

¹³⁵ Vimos no capítulo 2 que na gestão de Zuleide Martins havia comissões para incorporação de acervo, porém não localizamos documentos que comprovem a existência de comissões para aprovação de exposições.

do item 5 estabelece que cabe ao Mauc a execução da montagem de exposições de curta duração e esta não é uma prática atual do Museu. Este trabalho só é realizado no circuito de longa duração ou se o museu estiver promovendo uma exposição em parceria. Outro ponto que não se verifica é a submissão de proposta de exposição a uma comissão. Atualmente, estas solicitações são recebidas pelo preenchimento de um formulário onde é apresentada a proposta curatorial.

Em virtude do longo período de tempo sem atualização, o regulamento das exposições deixa de contemplar outras questões já incorporadas à prática administrativa, como por exemplo, as orientações no que se refere aos processos de comunicação nas redes sociais e no site do museu, as políticas de acessibilidade em vigência, os procedimentos para realização de exposições virtuais e presenciais, dentre outras questões.

Em 2001, durante a gestão de Pedro Eymar, foi elaborado um Manual de Estrutura, Normas e Procedimentos Administrativos do Museu de Arte. Este documento foi elaborado pela Pró-Reitoria de Planejamento com o apoio da equipe do Mauc. O conteúdo deste documento está majoritariamente desatualizado e não expressa mais a prática administrativa cotidiana, entretanto, é o único instrumento que está em processo de atualização.

No que diz respeito ao plano museológico, o Mauc teve seu primeiro documento elaborado em 2009 na gestão de Pedro Eymar, quando este instrumento passou a ser uma exigência para atuação dos museus. Até o presente momento, o plano teve três versões, sendo a última atualização em 2018.

De maneira geral, o documento segue a estrutura sugerida pelo estatuto de museus e pode ser considerado abrangente, pois engloba histórico, diagnóstico, 12 programas e seus respectivos projetos. O primeiro capítulo é dedicado à definição da instituição, aborda questões históricas, formação de seus acervos e um diagnóstico. Verificamos que o diagnóstico leva em consideração apenas pontos fortes e fracos, não se configurando como uma análise SWOT completa.

Dentre o que se considera como forças, aparecem: unicidade tipológica, a qualidade e documentação do acervo, a localização do museu, o amplo espaço físico e a equipe capacitada. Em suas fraquezas, são mencionadas a ausência de dotação orçamentária e fragilidades para desenvolvimento de suas funções quanto aos mecanismos de segurança e infraestrutura em diversos níveis, tais como equipamentos, materiais de conservação, dentre outros.

A missão do Museu enunciada no plano não é a que está atualmente em uso. Em 2019, a direção do Mauc, em parceria com a Coordenadoria de Comunicação e

Marketing da universidade, conduziu o processo de modificação da missão por meio de um trabalho coletivo que foi realizado em quatro encontros com a equipe do Mauc.

Figura 14 - Equipe do Mauc na reunião de reformulação da análise SWOT.



Fonte: Acervo fotográfico do Núcleo de Comunicação do Museu de Arte.

Este trabalho foi dividido em quatro etapas: elaboração da análise SWOT, discussão do Canvas,¹³⁶ discussão e definição do texto da missão e debates para elaboração da visão. Este processo deu origem à nova missão, à proposta de valor, a uma nova análise SWOT e ao Canvas.¹³⁷ A nova missão é “Produzir conhecimento através da arte, compartilhando experiências inspiradoras e envolventes de acolhimento, preservação, pesquisa e inovação para promoção do patrimônio cearense e da UFC.” Sobre esta nova estrutura, é relevante mencionar a inserção de dois pontos: a proposta de valor que foi definida como sendo “conhecimento cultural através da arte” e a menção ao patrimônio da UFC.

¹³⁶ Segundo Barros Neto (2018, p. 261) “O Canvas do modelo de negócio é uma ferramenta de desenho do negócio constituída por nove blocos e, por ser bem visual e intuitiva, pode ser usada não só para representar o modelo de negócio da empresa, quando pronto, mas principalmente para descrever com clareza e objetividade o próprio negócio em si. [...]. Esses nove blocos devem ser agrupados em quatro etapas denominadas “o que, quem, como e quanto”, todas conectadas entre si.”

¹³⁷ Os trabalhos cessaram antes que fosse elaborada a visão da instituição e não foram retomados.

A proposta de valor de uma organização é aquilo que lhe permite ser competitiva frente a outras organizações. A proposta de valor do Mauc faz alusão à potencialidade do seu acervo para produção de conhecimento. Por esta razão, nossa interpretação é a de que o Mauc se insere dentro do conjunto de organizações cuja competitividade se explica pela Teoria baseada nos Recursos¹³⁸, isto porque o valor que ele entrega à sociedade é construído a partir de seu acervo, que é tangível.

Sobre a inserção da UFC na missão, foi ressaltado, nos debates, que o museu universitário também carrega consigo este papel de evidenciar a importância da universidade enquanto detentora e mantenedora de um patrimônio de relevância social. As palavras “compartilhando” e “acolhimento” procuraram expressar uma nova postura do museu, que é a de abrir suas portas e dividir com a comunidade experiências com o patrimônio que está sob sua guarda, trabalhar para ampliar essa relação e de inserir propostas que contribuam com a diversificação do público.¹³⁹ Ao discorrer sobre a potencialidade do museu universitário, a atual diretora do Mauc declarou em entrevista:

Para mim a grande potencialidade de um museu de arte estar vinculado a uma universidade, em especial à pública, é abrir este espaço (tão elitizado) para toda a comunidade. Nós, enquanto museu de arte, precisamos mostrar praticamente, que estes lugares são acessíveis para todos os públicos, que a produção pode e deve ser viva e experimental, que não exige conhecimentos prévios e que os museus não são apenas lugares que guardam memórias passadas e dos nomes consagrados da história da arte. Então, para mim, uma das grandes potencialidades de um Museu de Artes de uma universidade é essa, ele deve ser um lugar com vida, com vivacidade e com espaço para todos os públicos. Eu destaco sempre a importância de ser um espaço de experimentações constantes. Ele se torna atrativo quando é vivo. Neste quesito, eu considero que museus universitários ocupam um lugar de privilégio em relação aos outros museus, uma vez que ele não tem um compromisso exagerado com o acerto e se permite errar, aliás ele tem um compromisso com o erro, porque o erro gera novas experimentações e apresenta novas possibilidades e caminhos. Nos museus universitários, a gente poder errar com menos medo das críticas e podemos testar e testar outras vezes se for preciso, ver o que funcionou, ver o que não funcionou e pensar formas de escrever essa produção científica de forma acessível, bonita ou não bonita, agradável ou não para o público da Universidade. Mas eu acredito que muitas vezes esses museus de arte vinculados às universidades, ou de outras tipologias, mas aqui nesse caso estamos conversando sobre os museus de arte, às vezes

¹³⁸ “Esta teoria enfatiza a existência de recursos e competências de uma empresa, que permitem a formação de capacidades distintas e tornam possível obter vantagem competitiva. Os recursos correspondem geralmente a ativos tangíveis (instalações, terrenos, equipamentos, força de vendas, recursos financeiros etc.), enquanto as capacidades e competências se referem às aptidões e conhecimentos da empresa (organização, inovação, cultura da empresa, reputação etc.)(MAÇAES, 2017, p.26).

¹³⁹ Essas são percepções da autora a partir de sua participação no processo de redefinição da missão .

e muitas vezes eles são um portal que se abre por ser o primeiro museu desta tipologia que muitos estudantes universitários visitam. Muitas vezes, ele é a primeira porta que se abre, a partir dali eles poderão experimentar e poder vivenciar outros museus de arte, fora dessa estrutura da universidade.

Na nova análise SWOT, são apresentadas também as oportunidades e ameaças. Surgiram também como forças alguns pontos que não constavam, são eles: gratuidade do acesso, o selo Mow da Unesco, a motivação da equipe e a própria gestão. A documentação do acervo e a equipe capacitada não estão mais na matriz. Nossa percepção é a de que a exclusão destes itens não foi necessariamente uma escolha, e possivelmente ocorreu porque não foi considerado nos debates a construção anterior que já constava no plano museológico.

Quanto às fraquezas, tanto no diagnóstico anterior quanto no novo a questão da falta de autonomia orçamentária está presente. Já debatemos, nesta pesquisa, o quanto a falta de autonomia é prejudicial aos museus universitários e o quanto ela está presente nesta tipologia. Na parte dedicada ao Programa Institucional, é ressaltada a necessidade de implantação de uma associação de amigos do museu como solução de captação de recursos. Questionada sobre esta falta de autonomia e de mecanismos de geração de receita, a Diretora comenta que:

Bom, há algum tempo eu venho acalentando o desejo de a gente poder contar com uma associação de amigos de museus para o Mauc. Isso está pensado desde o primeiro plano museológico, desde o primeiro esboço de Regimento de uma associação de amigos, mas isso ainda não foi alcançado e se discutiu muito pouco sobre este tema. É um desafio a gente estar dentro do campo cultural da Universidade e a gente não ter um orçamento para ações básicas como atividades de conservação, troca de molduras, adesivagem, compra de material de forma mais rápida, materiais de consumo, contratação de profissionais qualificados para determinadas atividades pontuais específicas ou permanentes, né? E eu venho discutindo junto à Secult, ao Gabinete do Reitor há algum tempo, de pensarmos uma forma de pedir contrapartidas aos empréstimos de obras de arte, às cessões de uso de imagem das obras que nós temos. Pensar uma forma de monetizar, capitalizar essas atividades de empréstimo e cessão de imagens. Como é que a gente pode encontrar formas de trazer recursos financeiros ou conseguir adquirir serviços que possam ser executados em função, em prol da conservação e da salvaguarda do acervo? [...] E eu penso, a longo prazo também, de no futuro a gente poder contar com uma lojinha, com venda de souvenir da marca Mauc, que com a venda de camisas, bolsas, blusas, canetas, catálogos, trazer benefícios, trazer algum recurso mínimo para colaborar e ajudar na sustentabilidade da instituição. Mas este campo ainda é um desafio e um sonho.

Portanto, há possibilidades para diminuir os problemas decorrentes da falta de autonomia muito embora elas não sejam de fácil implementação. A solicitação de contrapartidas e licenciamento de uso de imagem mencionadas, por exemplo, nem

sempre tem êxito por falta de uma conta para a gestão legal destes recursos. Consideramos que, no caso do Mauc, o problema da falta de autonomia foi agravado por sua vinculação à Secretaria de Cultura, pois, com isso, ele se distancia das instâncias de decisão. Graciele relata que essa mudança impactou a autonomia do Mauc:

Em 2019 fomos informados que havia um interesse da Administração Superior em reestruturar as vinculações dos equipamentos culturais. Mauc e Seara da Ciência, vinculados ao Gabinete do Reitor, foram alocados na Secult UFC e PREX, respectivamente. Em 2020, foi efetivado este desejo pela atual gestão da UFC, visando a organização setorial administrativa funcional, e o Mauc foi vinculado à Secretaria de Cultura da UFC. A Secretaria de Cultura da UFC é uma secretaria jovem e recém completou no ano de 2022 dez anos de funcionamento, já o Mauc é um museu de 62 anos. O Mauc é um museu que sempre esteve vinculado à estrutura da Reitoria e que sempre teve autonomia para pleitear diretamente junto às unidades (o que pode ser bom e ruim, diga-se de passagem). Então, não é simples perder esta autonomia administrativa. Isso implicou numa série de mudanças e de necessidade de ajuste de gestão entre ambas as partes. É claro que há mudanças da forma como a gente conduzia um museu antes para como a gente conduz hoje, mas eu acredito que a longo prazo, a secretaria estabelecendo uma política cultural forte para Universidade, se ela conseguir estabelecer isso, vai ser muito benéfico para o museu a longo prazo. O Mauc que já tem a sua política muito bem definida dentro da estrutura da Universidade. Na consulta ao Mauc, manifestamos nosso interesse em continuar vinculado ao GR. Quando eu fui consultada no primeiro momento pelo reitor, o professor Cândido Albuquerque, que estava assumindo a Reitoria em 2019, eu fui muito clara e expliquei que apesar de compreender todo o pensamento do modelo que seria adotado, eu falei que eu não concordava com a mudança. A gente tinha um canal de negociação e de comunicação administrativa mais ágil por estar vinculado ao Gabinete do Reitor. O Mauc construiu e estabeleceu relações diretas com a procuradoria, com a auditoria, com assessoria jurídica, com as pró-reitorias e com o próprio gabinete do reitor. Racionalmente, eu entendo e compreendo o porquê de estar vinculado à Secretaria de Cultura.

A vinculação do Mauc à Secult já havia sido proposta durante a gestão do Pedro Eymar, entretanto, não foi realizada. Apesar da união dos equipamentos culturais em uma instância de gerenciamento parecer uma medida lógica do ponto de vista da organização administrativa, representa uma perda na capacidade de negociação da gestão do museu quanto às demandas de manutenção e investimento, principalmente por se tratar de uma secretaria.

No que tange aos insumos, os materiais de consumo do museu são ofertados pela universidade, conforme é mencionado no Programa de Financiamento e Fomento. É importante chamar a atenção para o fato de que, nos casos de materiais especializados, o museu se utiliza dos Termos de Referência para solicitar aquisição de materiais e equipamentos. Estes processos dependem de uma autorização para

seguirem para uma licitação e demandam um longo período de tempo para que os insumos sejam entregues, pois a coleta de informações é feita com um ano de antecedência. Acreditamos que, em certa medida, a universidade tem condições de melhorar o atendimento às necessidades do Museu por meio da incorporação em suas compras de almoxarifado, itens de uso recorrente nos trabalhos de conservação. Já ocorreram iniciativas para uma aquisição coletiva de materiais para os equipamentos culturais, todavia, não obtiveram sucesso. Não obstante este aspecto, o museu é favorecido pela estrutura de serviços da universidade que se responsabiliza pelas contratações de fornecedores e gerencia estes contratos.

É interessante observar que, apesar de apresentar no Programa Arquitetônico, a descrição de problemas relativos à falta de espaço, no antigo diagnóstico, o amplo espaço do museu é considerado uma de suas forças. Já na atual matriz SWOT, aparece como uma fraqueza a limitação de espaço físico. Essa mudança de ótica quanto ao espaço pode estar relacionada a uma modificação na atuação do museu, uma expansão de suas atividades que tornou sua estrutura de ampla a limitada. Esse é um aspecto interessante no que se refere às discussões sobre a arquitetura do Museu e de como esta precisa estar alinhada ao programa institucional para favorecer o desenvolvimento institucional.

A matriz continua apontando, como fraqueza, a ausência de plano de segurança. Muito embora se observe que algumas medidas de segurança mencionadas no plano museológico de 2018 como ausentes foram solucionadas em parte, como por exemplo: instalação de portas corta-fogo, sistema de câmeras¹⁴⁰, refrigeração dos ambientes e revisão da parte elétrica; essas medidas foram implementadas fora de um projeto amplo de segurança. Acreditamos que uma das consequências desta ausência é a falta de dimensão do que deve ser priorizado a cada ano, uma vez que as limitações orçamentárias da universidade estão cada vez maiores.

Embora este trabalho que reformulou a missão tenha gerado resultados imprescindíveis para a atuação do Mauc, não foi concluído. O último encontro consistiu de debates e coleta de informações para formulação da visão, que é necessária para o planejamento em longo prazo do Museu, mas que não foi elaborada. Nesse sentido, o Mauc tem tomado, como elemento norteador, o PDI da universidade para projetar suas ações no futuro. Essa medida pode corroborar para um alinhamento forte com os objetivos da universidade, o que tem potencial para

¹⁴⁰ Embora a implantação do sistema de câmeras tenha ocorrido apenas em 2022, portanto, fora do período de análise, considerei pertinente mencionar, uma vez que foi uma importante medida de segurança implementada.

trazer benefícios estruturais. Em contraposição, ela deixa de trabalhar a projeção do Museu dentro da instituição, a defesa de sua relevância dentro da comunidade acadêmica e sua inserção em espaços ainda negados a ela. Não pretendemos afirmar que o Mauc não tem trabalhado esta questão, porém, como saber se o que foi conquistado neste aspecto é suficiente? E se foi alcançado, para onde se pretende voltar esforços?

Ressaltamos que o Museu de Arte da UFC é reconhecido na estrutura da universidade e possui importantes instrumentos de gestão desde sua fundação, o que garante a capacidade de nortear sua ação de forma organizada. A análise do plano museológico do Mauc nos permite afirmar que muitas questões apontadas nos projetos e programas já foram superadas, outras foram sanadas de forma parcial e há novos elementos a serem inseridos. Embora necessite de atualização, o plano cumpre a missão de caracterizar a instituição e seus objetivos, bem como apontar as necessidades em cada área. Todavia, em alguns pontos não fica evidente como o Museu pretende implementar as mudanças necessárias.

3.2 A GESTÃO DO MUSEU DE ARTE DA UFC (2018-2021)

O objetivo deste capítulo é analisar a abordagem de gestão implementada atualmente no Mauc, a partir de categorias selecionadas. A escolha destes itens se baseou nas análises das documentações do Museu, nas quais identificamos as questões a serem problematizadas a partir do que foi discutido no estudo da literatura.

3.2.1 Infraestrutura física e funcional

O ciclo de gestão escolhido para análise neste trabalho teve início em julho de 2018. Por meio da Portaria nº 2849/PROGEP/UFC, de 11 de julho de 2018, Graciele Karine Siqueira assumiu a direção do Mauc. Graciele é natural de Minas Gerais, museóloga formada pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO, especialista em Gestão Cultural pela Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA e mestre em Museologia pela UNIRIO-MAST. A atual diretora é a terceira pessoa a exercer a função de museóloga no Mauc, e assumiu este cargo em 2008, tendo sido responsável pela elaboração do primeiro plano museológico da instituição, conforme já mencionado neste trabalho.

Durante sua formação, participou do “Projeto de Pesquisa Memória e Preservação da Museologia no Brasil”, da Escola de Museologia na UNIRIO e foi bolsista do Arquivo Público do Estado do Rio de Janeiro. Em sua atuação profissional

colaborou com o projeto "Automação do Acervo Museológico dos Museus Castro Maya"; é membro suplente da Comissão de Coordenação do Sistema Estadual de Museus do Ceará (SEM/CE) e membro efetiva do Comitê de Patrimônio Cultural da UFC – COMPAC/UFC. Ao ser questionada sobre os desafios de assumir a gestão do Museu de Arte, Graciele relata que:

Então, eu sempre penso que naquele momento inicial os grandes desafios eram muitos e tantos que eu vou tentar equacionar da seguinte forma: Como dar continuidade e realizar mudanças após 31 anos de uma gestão? Como eu iria conciliar no cotidiano o trabalho de preservação desse acervo museológico, atender ao público e conseguir fazer planejamento e gestão? Como é que eu iria fazer o trabalho de mediação no espaço expositivo sem utilizar recursos artísticos e performances? Apesar de que eu estou no Mauc desde 2008, para mim, o trabalho da gestão era e continua sendo um trabalho novo, uma constante novidade e um desafio real, a única diferença e fator positivo, é de que o Pedro Eymar ao longo de 10 anos foi me apresentando as particularidades e peculiaridades do Museu e da UFC. Por fim, destaco que o último e mais complexo desafio era criar e estabelecer uma relação de confiança, de respeito com os meus colegas, com a gestão superior e com o público do Mauc. Eu sempre fui uma profissional muito discreta e reservada no meu trabalho institucional e, naquele momento, eu precisava romper as portas da reserva técnica do Museu e estabelecer um diálogo. A sociedade iria receber e se beneficiar das articulações e parcerias que eu iria conseguir fazer a partir daquele momento. Então, considero um desafio ter conseguido encontrar o equilíbrio entre esses dois polos. O Mauc é um museu de arte da cidade, do estado do Ceará, do Brasil, é sobretudo um museu de arte que está vinculado à Universidade Federal do Ceará.

É bastante comum que os cargos de chefia nas universidades sejam assumidos pelos docentes, fato que observamos nas respostas coletadas junto aos museus universitários de arte. Outro dado que mencionamos é que apenas um dos gestores informou ter formação em Museologia. Portanto, no caso da atual gestão do Mauc, temos um perfil menos comum de direção. A diretora faz alguns apontamentos sobre esse lugar do técnico-administrativo como gestor na universidade:

O outro ponto que eu considero que foi muito desafiador em 2018 primeiro foi mudar o meu lugar de fala e de escuta dentro da instituição. Até aquele momento, eu era uma colega dos meus colegas, trabalhávamos todos juntos nas mesmas condições né, e ocupamos o mesmo lugar de fala e de escuta dentro do Museu. Sendo todos os colegas servidores técnico-administrativos, eu sabia que haveria algumas resistências, algumas questões que eu precisaria pensar e encontrar a melhor forma de trabalhar cotidianamente com eles. Houve um incômodo inicial de ambos os lados, um lugar de desconfiança de como seria a nova gestão, o que é totalmente natural e saudável. Das questões que eu desejava de fato mudar no cotidiano do Mauc era a relação chefia X equipe. Queria e ainda continuo querendo, encontrar o caminho que seja benéfico para ambos os lados e que haja reciprocidade, respeito, liberdade e autonomia no cotidiano institucional. É diferente ter uma

gestora que também é colega e que sabe quais são os desafios, que sabe quais são os problemas, mas também é difícil dar e ter a liberdade de propor e assumir responsabilidade. Eu (museóloga / TAE) substituí um gestor (docente) que durante 31 anos foi o chefe da instituição! É difícil não ter comparação e é difícil ser comparada das mínimas às máximas atividades realizadas. O professor ocupa, por natureza da instituição de ensino (e isso precisa ser mudado), um lugar hierárquico quase inalcançável e inacessível dentro da estrutura da Universidade. O professor e o aluno, eles têm os seus lugares de poder e de privilégio, de escuta e de fala, que os técnico-administrativos não têm. E aí, como gerir um museu do porte do Mauc sendo TAE?

Esta declaração traz um ponto de reflexão que devemos observar, o qual se refere a uma quebra de paradigma na abordagem de gestão, uma vez que, após 31 anos de atuação de um mesmo gestor, havia uma equipe que estava bastante habituada a um *modus operandi* que se consolidou. Significa dizer que o Mauc passou por uma mudança de cultura organizacional.¹⁴¹ Acreditamos que a reformulação da missão tem uma relação com o estabelecimento dessa nova cultura.

Devemos lembrar aqui que ao abordarmos os ciclos anteriores vimos que, para Zuleide, a documentação do acervo foi o enfoque do início de sua gestão. Já para Pedro Eymar, apesar dos problemas com infraestrutura física, sua atuação procurou se voltar para a formação artística e iniciativas de divulgação do acervo. A fala da atual diretora é mais focada em uma preocupação com mudanças de forma abrangente e não há uma ênfase em problemas relativos à infraestrutura física.

Isto reforça nossa crença de que podemos considerar que o Museu de Arte da UFC, neste novo ciclo, vivencia um período de relativa estabilidade no que se refere às questões de manutenção estrutural. Ainda em 2018, ocorreu a última grande obra de manutenção na sala de cultura popular, para reforma da cúpula que cobre este espaço. É relevante ressaltar este aspecto, uma vez que nos parece que problemas de estrutura física assolam uma parcela significativa dos museus de arte, conforme observamos a partir das respostas ao questionário aplicado.

Não pretendemos afirmar que não há questões de estrutura física a serem melhoradas, entretanto pode-se dizer que, nos últimos cinco anos, o acervo não esteve em risco iminente em virtude destas questões. Quais são as implicações dessa constatação? Inferimos, a partir do que foi analisado no capítulo 2, que nos ciclos anteriores havia uma grande preocupação com problemas estruturais, o que impedia o desenvolvimento de outras áreas do museu. Tanto na gestão de Zuleide quanto de Pedro Eymar o museu interrompeu seu atendimento em razão de problemas desta

¹⁴¹ Segundo Mações (2017, p. 36) “A cultura organizacional é um sistema de valores e de crenças mantidos e compartilhados por uma organização, que influencia o comportamento e o modo de atuação dos membros da organização.”

natureza. Uma estrutura física com uma segurança patrimonial relativamente adequada faz parte do rol daquilo que se considera imprescindível para o funcionamento de um museu.

No que se refere à segurança, o Mauc conseguiu captar recursos, por meio de uma chamada do Ibermuseus, para a instalação de portas corta-fogo na biblioteca e na Reserva Técnica. A rede elétrica de um antigo sistema de refrigeração era motivo constante de preocupação pela incidência de curtos-circuitos e sua retirada representou uma medida importante de segurança.

Em 2018, houve uma reestruturação dos espaços e a área destinada ao arquivo passou a abrigar os servidores da administração, comunicação, publicações e educativo. Parte deste espaço foi parcialmente separado para abrigar uma sala de higienização, onde também são realizados trabalhos pontuais de conservação dos acervos. Uma das salas da reserva técnica foi isolada e destinada a abrigar o setor de Arquivo, cujo acesso se dá pela Biblioteca Floriano Teixeira.

Atualmente, o museu permanece com 11 salas de exposição, porém, sua configuração foi modificada. Desde a reforma da cúpula, três salas antes destinadas à exposição de longa duração passaram a abrigar exposições de curta duração. Esta configuração permanece vigente e teve um significativo impacto na oferta de exposições de curta duração, abrindo espaço para mais propostas. Em 2018, foram ofertadas 12 exposições e em 2019 foram 21. Com o advento da pandemia, esses números diminuíram.

Apesar destas melhorias, a estrutura do museu não contempla todas as suas necessidades e, dentre estas, se destacam: a inexistência de um laboratório de conservação e restauro, o que limita as ações de conservação; o museu possui equipamentos para um estúdio fotográfico, entretanto não possui espaço para sua montagem; o circuito expositivo não possui sanitários acessíveis¹⁴², nem recursos de acessibilidade e não há salas destinadas às ações do Núcleo Educativo.

Também devemos enfatizar que, com a designação da museóloga para ocupar o cargo de direção, os trabalhos com o acervo no que se refere à conservação e documentação foram reduzidos, uma vez que as funções se tornaram cumulativas e não há outros funcionários neste setor. Os acervos não contam com arquivos deslizantes e ainda não há um sistema para disponibilização das coleções para a pesquisa. Apesar dos pedidos realizados à Superintendência de Tecnologia da Informação - STI, para cessão de espaço nos servidores da UFC com a finalidade de

¹⁴² Em fevereiro de 2023, foi dado início a uma reforma para construção de um banheiro acessível no circuito expositivo.

implantar um sistema, esta demanda não tem sido atendida. Sobre este ponto Graciele assinala que:

Os maiores desafios hoje da gente é a forma de como disponibilizar de forma pública e gratuita o nosso acervo. No primeiro site do Mauc todas as maiores coleções estão disponíveis para visualização e consulta, e isso ajudava bastante a pesquisa sobre as coleções sob guarda do Mauc. O modelo do site utilizado ficou obsoleto e sem manutenção e foi retirado do ar entre 2014 e 2016, não me lembro bem. Com o novo formato adotado pela universidade para todos os sites institucionais, ficou mais fácil de gerenciar, por ser um wordpress, mas enfrentamos um problema sério de espaço na nuvem para disponibilização do banco de imagens. Optamos por deixar um site mais informativo a partir de 2018 e menos imagético. [...]. Pensamos e estamos discutindo com a área jurídica se podemos ou não disponibilizar o banco de acervos museológicos lá sem infringir as questões de direitos autorais. Estamos solicitando, desde 2017, à Superintendência de Informação da UFC que autorize e libere espaço para que possamos instalar o software Tainacan. A ideia é que este programa atenda às necessidades da reserva técnica e do Arquivo do Mauc. A Biblioteca utiliza o software Pergamun, padrão no sistema de bibliotecas da UFC. [...]. Eu tenho estado muito atenta às questões da Lei de Direitos Autorais e os nossos limites de uso enquanto detentor do bem. [...]. O que teremos a partir de agora quando recebemos uma doação? É conversar com o artista ou familiar para conceder a liberação dos direitos parciais ou totais para que a gente possa usar no museu sem necessidade de autorização prévia. [...]. Mas considero que o maior desafio para a gente refere-se à questão estrutural da parte de TI da Universidade. [...]. Apesar de não ser o caminho ideal, entendo que dentro dos nossos limites, estamos cuidando bem das informações das obras e do seu acesso. O pesquisador consegue realizar sua pesquisa no Mauc com as condições que podemos oferecer hoje, tanto na reserva técnica quanto no arquivo do Mauc. O diferencial de ter profissionais qualificados e capacitados está posto aí, encontramos formas de cuidar do acervo e de garantir o acesso público. Os acervos estão sendo cuidados. estão abertos a pesquisa e à difusão pública mesmo com as barreiras que a gente esbarra dentro da questão estrutural da universidade.

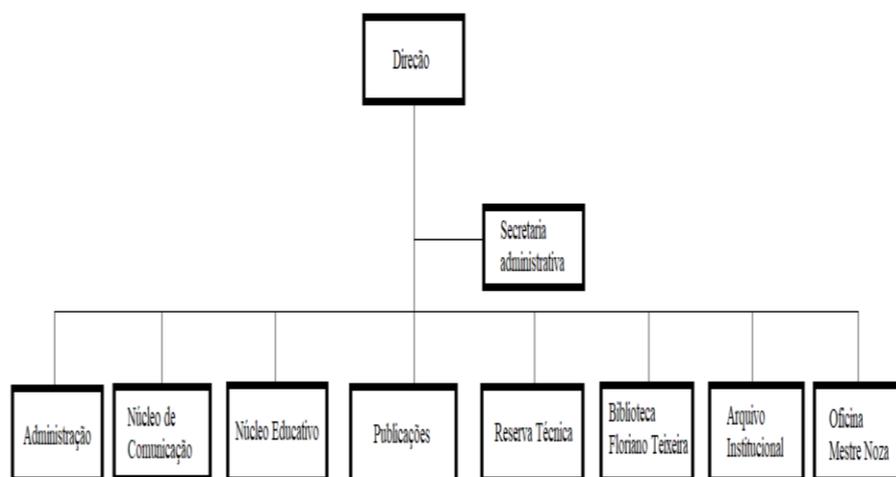
Na gestão de Pedro Eymar, constatamos que a falta de acesso à tecnologia da informação se dava tanto em nível de equipamentos quanto de sistemas. Neste ciclo, parece haver uma dificuldade da gestão superior em se sensibilizar com esta pauta e, conseqüentemente, os setores responsáveis por implantar estas estruturas.

Não obstante estas ausências, consideramos que, em comparação aos ciclos anteriores, no início da gestão da Diretora Graciele, o Mauc possuía uma estrutura mais adequada para o atendimento ao seu público o que, juntamente com outros fatores, favoreceu uma canalização de atenções para outras áreas. Como, por exemplo, a reposição do quadro de servidores do Mauc, aspecto que obteve melhorias no atual ciclo.

Em 2018, a equipe do Mauc contava com 6 (seis) funcionários e chegou a 2021 com um quadro funcional de 10 servidores e o organograma do Museu sofreu

alterações. Todavia, foram mudanças que se verificaram apenas na prática, uma vez que a estrutura não foi inserida nos sistemas da universidade, onde permanece o organograma que foi apresentado no capítulo 2 na gestão de Pedro Eymar. Abaixo podemos visualizar como ele está organizado na prática:

Figura 15 - Organograma atualizado do Museu de Arte



Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

As atividades voltadas às demandas administrativas estão concentradas na Administração e na Secretaria Administrativa, que são ocupadas por uma administradora e um assistente, respectivamente. Cumpre ao setor de Administração o trabalho juntamente com a direção, na consolidação do planejamento anual, dos relatórios, gestão de processos, organização do calendário expositivo e de atividades demandadas por outros setores da universidade. As ações voltadas às manutenções periódicas e rotinas administrativas recorrentes estão a cargo da Secretaria Administrativa.

É interessante observar que, dos outros organogramas, apenas a Direção e a Secretaria Administrativa estão presentes neste novo arranjo. Esta configuração também sugere um deslocamento em direção à função de comunicação do museu com o surgimento do Núcleo de Comunicação - NCMAuc, do Núcleo Educativo - NEMAuc e do setor de Publicações.

O NCMAuc surgiu em 2018 e é composto por uma servidora e alunos vinculados a programas de bolsas da universidade. Este setor é responsável pela atualização do site institucional e pelas redes sociais do museu, que existem desde 2015, porém, não eram atualizadas de forma planejada e seu acompanhamento era

feito pela museóloga que acumulava esta tarefa com suas funções. Sobre a ampliação da comunicação do Mauc, Graciele relata:

Bom, o que eu acredito que eu fiz né, ao longo dessa minha gestão que iniciou em 2018, foi de fortalecer algo que já era importante para o museu, em especial ao falarmos sobre um museu que foi pioneiro na criação do seu site, com disponibilização de imagens do acervo, imagens de visitas para download, imagens da memória expositiva. Eu vejo e tenho esse sentimento de pertença sobre este lugar de destaque que a comunicação do Mauc tem dentro dos museus brasileiros. O primeiro site do Mauc é datado de 1999! Quantos museus brasileiros tinham um site próprio? Quase nenhum... a internet estava se tornando popular, poucas pessoas sabiam montar sites. Eu tenho muito orgulho desse lugar que o Mauc ocupa mesmo que poucos profissionais e pesquisadores do campo museal conheçam sobre o que eu estou falando aqui. Como éramos 4 na equipe, em 2014, por iniciativa própria, eu decidi criar o Facebook do museu. [...]. Era algo que eu ia fazendo de forma orgânica no meu dia a dia e dentro das lacunas das minhas atividades. Em 2018, eu decidi criar o Instagram do museu antes mesmo de assumir a gestão do Mauc (aliás, nem sabia que isso estava prestes a acontecer), até porque eu entendia que, naquele momento, a ferramenta do Instagram estava sendo muito usada pelos museus brasileiros e tinha um alcance muito interessante do público. [...]. Quando eu assumi a gestão eu continuei fazendo isso né, estava agregando os meus trabalhos. [...]. E aí numa das conversas com o Reitor da época, com o professor Henry Campos, contei que eu fazia a comunicação do museu ou de manhã, antes de ir para academia ou à noite quando eu chegava do museu. E ele achou que era um absurdo eu assumir uma série de atividades aqui dentro do museu, atividades administrativas, atividades políticas e o atendimento aos grupos e ainda ter que fazer a comunicação institucional. Naquele momento, ele orientou/determinou junto à Progep que fosse destinado para cá, para o museu um servidor que pudesse me ajudar atuando na área de comunicação. Essa servidora que chegou foi a Kathleen Raele, que veio removida de outro setor da universidade e passou a fazer cursos, passou a se aperfeiçoar e deu a cara e o tom do diálogo que o Mauc tem com a sociedade hoje. A Kathleen elaborou um projeto de extensão específico para produção de conteúdos sobre o Mauc e artistas em formato de vídeo. Então hoje, o Mauc se relaciona com seu público através do seu site, através das suas redes sociais, Facebook e Instagram, YouTube e Flickr. A gente sonha em expandir nossa comunicação para a criação de podcasts e outras séries de atividades que são produzidas dentro dos projetos de extensão da Universidade Federal do Ceará. Destaco ainda a presença de bolsistas da área de Cinema e Audiovisual, Design, Arquitetura, Sistema e Mídias Digitais, por meio de projetos de extensão que colaboram de forma preponderante para que a nossa comunicação flua e funcione.

Acreditamos que a atribuição deste trabalho a uma equipe que passou a planejar o conteúdo e interagir com os seguidores, aliada à criação no Núcleo Educativo- NEMauc teve um papel fundamental no crescimento de público que foi de 111% em 2018.

Já o Núcleo Educativo - NEMauc surgiu a partir de um projeto apresentado ao Reitor da universidade em 2018, pleiteando a contratação de profissionais e

destinação de novas bolsas para formação de uma equipe. O texto do projeto destaca que “Desde sua fundação, o Mauc desenvolve ações educativas de forma isolada, ou seja, sem que estejam incluídas em um programa, não tendo, portanto, um caráter de continuidade ou de interlocução com outras atividades dentro da instituição.” (MUSEU DE ARTE, 2018, p. 05). No capítulo 2, constatamos que os trabalhos que envolviam a função educativa sempre foram realizados com muita dificuldade em virtude da ausência de uma equipe dedicada a estas questões.

As atividades do NEMauc iniciaram em 2019 e apesar de o projeto não ter sido atendido em sua totalidade, foram concedidas ao museu seis bolsas do recém-implantado Programa Institucional de Bolsas de Inovação – PIBI da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração e uma vaga para o cargo de museólogo e em 2021, foi integrada à equipe uma pedagoga. Portanto, no que se refere à composição da equipe do educativo, o Mauc se assemelha a boa parte dos museus que responderam ao questionário, ou seja, é formado por servidores e bolsistas.

Com relação ao Programa PIBI, destacamos que foi um desafio para o Museu apresentar os resultados do trabalho com o educativo, isto porque a forma de coleta das informações voltava-se para uma perspectiva de inovação tecnológica. Em 2021, a abordagem se aproximou mais do empreendedorismo com a exigência de apresentação de produtos ao final do ano, o que, em certa medida, representa uma dificuldade para o Museu em virtude dos recursos limitados. Não obstante esta questão, os resultados da implantação do Núcleo Educativo são evidenciados no relatório de 2019 que constatou um aumento de 70% no atendimento aos grupos e de 74% no total de visitantes se comparado ao ano de 2018. Logo, verifica-se que a estruturação do educativo ampliou o acesso da comunidade. Sobre esta medida, a diretora comenta que:

A questão do educativo me toca porque quando eu cheguei no museu, eu comecei a entender a história dessa instituição ao longo dos seus quase 50 anos por meio do acompanhamento à distância das visitas que o Pedro Eymar e o Pedro Humberto faziam com os grupos. O Pedro sempre falou da Dona Rita Araújo e do Henrique Barroso como os primeiros guias do Mauc. O Mauc tem no seu organograma uma Divisão Específica de Atividades Educativas que foi perdendo a sua funcionalidade com a diminuição da equipe, isso é muito claro. Em 2008, quando eu passo a fazer parte do quadro funcional, eu peço para não desenvolver atividades educativas por não ter afinidade e experiência. Mas o Mauc impõe (de forma natural) que saibamos o básico para responder um visitante ou pesquisador quando demandado. Quando eu entro, o Diretor era responsável pela mediação ao espaço expositivo. Os bolsistas não desempenhavam esta atividade. Todos sempre falavam dos períodos em que o Museu contava com guias, monitores, bolsistas, com pessoas preparadas para fazer a recepção do público. Em 2008, o atendimento ao público se dividia entre o Pedro Humberto e o Pedro Eymar. [...]Então, em

2018, quando eu assumi a gestão, além da gestão do museu, além da reserva técnica, eu também recebia a parte educativa do museu. E aquilo no primeiro momento me assustou muito. [...] Me lembro de numa das reuniões com o reitor professor Henry Campos, eu levei o Plano de Trabalho do Mauc e essas demandas. Ponderei sobre as atividades que estavam atreladas à direção do Mauc. Conseguimos a vaga do museólogo para concurso para atuação na área educativa e para ajudar em vários processos museais no dia a dia da instituição. Assim como ele também prometeu que haveria bolsas para que a gente pudesse ampliar esse atendimento com a destinação de atuação exclusivamente no educativo. Então eu, junto com a administradora do museu, a Helem Ribeiro, sentamos e começamos a desenhar esse projeto educativo com esses pedidos de bolsas.[...]. E hoje a gente tem um Núcleo Educativo que foi instalado em 2019, com a chegada do museólogo Saulo Moreno, que assumiu a coordenação do educativo. [...] Em 2021 conseguimos a vaga de Técnico em Assuntos Educacionais (pode ser pedagogo ou licenciado) e em 2022 revertemos junto à Progep para o código específico de Pedagogo, que desde agosto de 2022 é ocupado pela Isadora Mangualde. Considero que foram muitas conquistas ao longo de quase 5 (cinco) anos de gestão.

Dentro deste projeto de implantação do Núcleo Educativo, estava prevista a implementação de práticas de acessibilidade por ser uma pauta crescente para os museus e no próprio PDI da universidade. Além disso, com a chegada da servidora Maria Carlizeth Campos, pessoa com deficiência visual, que possui experiência com a impressão de material em Braille, o Mauc passou a disponibilizar este recurso nas exposições de curta duração com a colaboração da Secretaria de Acessibilidade UFC - Includi. Dessa forma, essa pauta foi ganhando força no planejamento anual e, apesar das dificuldades em termos de recursos financeiros, o Museu implementou algumas medidas. No que tange o educativo, houve a inclusão de uma bolsista não ouvinte do curso de Libras da UFC. Esta medida, muito embora tenha ocorrido apenas em 2019, possibilitou uma aproximação do Mauc com este público.

Em 2020, o museu passou a contar em sua equipe com um Contramestre em Artes Gráficas¹⁴³, o que favoreceu a criação do setor de Publicações e o retorno dos trabalhos de produção de catálogos e de outras publicações. Atualmente, as produções são disponibilizadas apenas em meio digital no site do museu, com algumas tiragens para distribuição quando a Pró-Reitoria de Planejamento e Administração autoriza. Dentre os trabalhos de publicação, destaca-se a primeira edição da *Revista Mauc*, produzida pelo Museu em parceria com a Rádio Universitária. Este primeiro volume lançado em 2021 dedicou-se à história do Mauc em comemoração aos seus 60 anos.

¹⁴³ O cargo deste profissional recebia a nomenclatura de Contramestre em Artes Gráficas e, apesar de ter sido modificado, os servidores já em exercício permaneceram com essa descrição.

Cumpramos refletir acerca do fato de que as políticas de gestão de pessoas em um museu universitário são majoritariamente implementadas pela universidade, no caso da UFC, pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEP. Portanto, as ações voltadas ao desenvolvimento de carreira, capacitação e bem-estar da equipe estão vinculadas às políticas da universidade.

Dentro do que identificamos como iniciativas unicamente da gestão do Museu quanto ao desenvolvimento da equipe, está o Programa de Formação Interna. Essa iniciativa consiste em visitas técnicas organizadas pela direção do Museu a outros equipamentos culturais, dentro e fora da universidade, como forma de conhecer a dinâmica de outras instituições e refletir acerca do que pode ser melhorado na atuação do Mauc.

Um aspecto que já foi mencionado refere-se à mudança de cultura organizacional. Neste ciclo de gestão, observamos uma conduta mais descentralizada e uma abertura à autonomia no que se refere à execução dos trabalhos da equipe. Isto é constatado pela participação da equipe em processos decisórios, como, por exemplo, a definição do planejamento anual. Também observa-se que, com exceção do projeto de extensão Museu de Arte: uma nova recepção estética e do projeto vinculado à Prointer cuja coordenação é da Direção do Museu, todos os outros são coordenados por diversos membros da equipe que decidem anualmente as atividades a serem desenvolvidas com base nos objetivos estabelecidos por eles a cada ano.

É importante mencionar a forte presença dos bolsistas na equipe de trabalho do museu. Em 2018, o Mauc contava apenas com 6 (seis) bolsistas, número que aumentou consideravelmente, atingindo em 2021, o quantitativo de 29 bolsistas atuando em 9 (nove) projetos. Apesar de alguns alunos permanecerem por mais de um ano, grande parte da equipe é modificada a cada ano, o que demanda um período de treinamento e estudos no primeiro semestre de cada ano para que os novos bolsistas possam atuar na mediação.

Já o Programa de Voluntariado que foi implantado em 2019 e que contava inicialmente com 30 pessoas, chegou em 2021 com apenas 2 (dois) voluntários. O quantitativo de estagiários sofreu decréscimo nos dois últimos anos, encerrando em 2021 sem nenhum estagiário vinculado ao Museu. Acreditamos que a baixa presença de estagiários se relaciona com a falta de aproximação dos docentes para com o Museu, o que se agrava com a ausência de um curso de artes. O Mauc também não possui projetos com o Mestrado em Artes da UFC e nos últimos anos grande parte dos estágios tem sido de alunos de História da Universidade Estadual do Ceará.

Por fim, deve-se mencionar que mesmo com uma equipe reduzida para os trabalhos com o acervo, Mauc tem ampliado sua posição enquanto espaço de

pesquisa por meio de sua Biblioteca e de seu arquivo. O estado do Ceará não conta, atualmente, com um curso de graduação em Museologia em universidades públicas. Nesse sentido, a Biblioteca Floriano Teixeira, especializada não apenas em arte como também em Museologia, vem se afirmando como uma referência para a pesquisa.

No caso do arquivo, a premiação da UNESCO que concedeu o selo Memórias do Mundo para a coleção Batalha da Borracha pertencente ao conjunto documental de Jean Pierre Chabloz ampliou a visibilidade do acervo arquivístico. Ademais, a equipe vem trabalhando na organização e reconstituição de documentações referentes à história do Museu, o que tem possibilitado novas pesquisas sobre a instituição.

Concluimos assim, que quando se trata de infraestrutura, as mudanças ocorridas nesta gestão são majoritariamente de ordem funcional, diferentemente do período de gestão do professor Pedro Eymar, o qual foi bastante marcado por reformas no prédio. Destaca-se a reformulação do quadro de técnicos, com um novo arranjo de organograma e a estruturação de suas funções no Museu. Aspecto este que modificou também a dinâmica dos processos internos, assunto que abordaremos no tópico seguinte.

3.2.2 Gestão de processos

Na Administração, a gestão de processos está bastante ligada à geração de valor. Mas, além disso, é também uma ferramenta de gestão do conhecimento dentro das organizações (PRADELLA; FURTADO; KIPPER, 2012), o que colabora para o afastamento da prática do personalismo, uma vez que torna acessível a informação e compreensão de como se dão os procedimentos internos. Quando nos referimos às instituições públicas, esta gestão é de grande relevância para a transparência, sendo imprescindível à boa governança.

O relatório do Mauc de 2018 menciona em sua abertura que “Ao longo do ano de 2018, o Museu de Arte da UFC trabalhou para implementação de políticas internas com foco no redesenho e padronização de suas atividades de gestão, buscando um alinhamento com o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI.” (MUSEU DE ARTE DA UFC, 2018, p. 3). Dentro desta perspectiva, ocorreram algumas mudanças nos processos.

Primeiramente, destacamos a implementação do uso de um formulário para formalização de proposta de exposição no museu. Com essa medida, o Mauc passou a ter melhores subsídios para elaboração de seu calendário expositivo e a coleta de informações sobre as exposições foi ampliada.

O museu sempre esteve aberto para atender a pesquisadores, porém, apenas a biblioteca coletava informações de maneira organizada sobre estas pesquisas. Como solução foi implementado, em 2022, um cadastro eletrônico de pesquisadores que está disponível no *site* do museu. O *site* foi reativado em 2017 e passou a fornecer ao público mais informações acerca de seus serviços e funcionamento do museu.

Com a implantação do sistema SEI na UFC em 2017, foi preciso indicar os processos exclusivamente realizados por cada unidade e, no caso do Mauc, foram indicados para inclusão os processos de doação de obra de arte, uso de imagem e empréstimo de obra. Neste mesmo ano, a UFC criou a Secretaria de Governança – SEGOV que, em 2018, iniciou as ações de seu plano de integridade.¹⁴⁴ Como parte desta ação, todos os setores indicaram processos prioritários a serem mapeados e servidores a serem treinados para execução desta ação. Neste primeiro momento o Mauc mapeou os três processos e, nos anos posteriores, o foco foi a revisão do processo de empréstimo de obras de arte, em virtude dos riscos que envolve e pelo aumento das solicitações. O resultado deste trabalho que chegou até a fase de gestão de riscos, foi publicado recentemente no portfólio de processos da universidade.¹⁴⁵ A Diretora Graciele comenta que:

O Mauc estava se inserindo e participando de um novo momento da Universidade. Um momento que a gente estava colocando todos os processos no SEI, estava sendo implantada uma Secretaria de Governança, então a gente precisa organizar todas as documentações seguindo os preceitos jurídicos por um bom funcionamento com segurança administrativa.

Acreditamos que o fato de a UFC ter fortalecido suas políticas de governança teve impactos positivos na gestão de processos do Museu, uma vez que foi preciso refletir acerca da prática deles, identificando as necessidades de aprimoramento. Anteriormente não havia uma definição clara de suas etapas, dos setores e pessoas envolvidos, nem a documentação formal com o fluxo descrito. O planejamento de 2022 estabelece como objetivo estratégico “4.10 - Implantar e incentivar boas práticas de gestão com vista à formalização e documentação de processos e procedimentos realizados pelo e no Mauc”, o que sugere que o museu ainda precisa trabalhar na consolidação de sua gestão de processos apesar dos avanços obtidos.

¹⁴⁴ (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2022a).

¹⁴⁵ (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2022b).

3.2.3 Projetos e parcerias

A maior parte dos projetos desenvolvidos pelo museu são vinculados aos Programas de Bolsas ofertados pela universidade. Em 2018, eram 3 (três) projetos com ações ligadas à comunicação e à conservação. Com a chegada de novos servidores e a implantação do Núcleo Educativo, o Mauc chegou a 2021 com 10 projetos ativos, sendo 2 (dois) vinculados à função educativa, 4 (quatro) à comunicação e 3 (três) à conservação de acervos. O maior projeto de Extensão tem atuação nos três campos, de modo que os discentes estão vinculados a diferentes ações dentro dele.

Os projetos ligados à comunicação garantem a produção de peças gráficas, vídeos e conteúdo para o *site* e redes sociais. Além disso, um destes projetos envolve uma parceria com o Curso de Sistemas e Mídias Digitais para elaboração de um aplicativo para o Museu, iniciativa que trará contribuições também no âmbito da acessibilidade. Os projetos ligados ao educativo relacionam-se majoritariamente com a mediação, pesquisa em arte e oferta de oficinas. Todos os projetos de conservação foram desenvolvidos nas coleções da Biblioteca e do Arquivo.

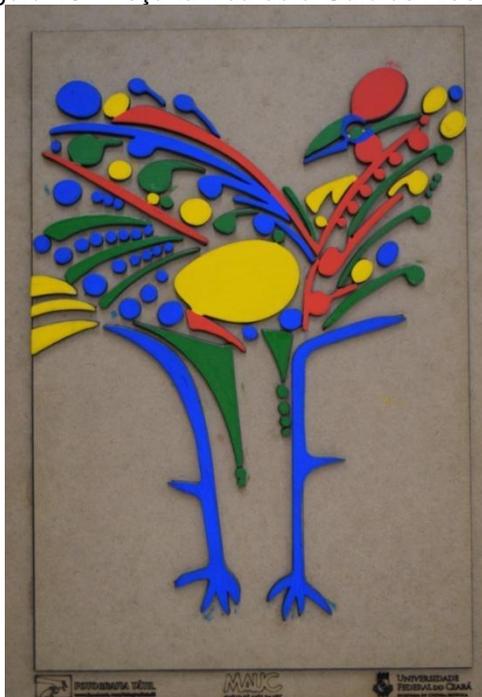
Nestes projetos, o Museu desenvolve alguns subprojetos dentre os quais ressaltamos o “Férias no Mauc: museu e arte para todos os públicos” que acontece duas vezes por ano e consiste em uma chamada pública onde a comunidade pode propor ações para serem ofertadas ao público nos espaços do museu. Em sua primeira edição, o projeto ofertou mais de 600 vagas gratuitas em atividades tais como oficinas, palestras, *workshops* etc.

O Mauc elencou na elaboração de seu Canvas, os parceiros-chave da instituição e entre eles está a Secretaria de Acessibilidade – UFC Inlui. Neste ponto é importante mencionar que a UFC tem feito investimentos na promoção da acessibilidade para os alunos e estas ações tiveram impacto na implementação de acessibilidade no Mauc. A UFC Inlui existe desde 2010, mas o museu só passou a utilizar os seus serviços em 2018. Com esta parceria, o Mauc consegue realizar a inserção da janela de Libras em seus vídeos, a disponibilização de intérprete de Libras nas palestras e oficinas e a impressão de materiais em Braille para as exposições.

Ainda no que se refere à acessibilidade, o Museu promoveu um curso de audiodescrição juntamente com o Museu da Fotografia Fortaleza, o Departamento de Arquitetura e Urbanismo e Design da UFC, o Laboratório de Tradução Audiovisual - LATAV e o Grupo Legendagem e Audiodescrição Acessível - LEAD, os dois últimos vinculados à Universidade Estadual do Ceará - UECE. Esta iniciativa gerou como produto as audiodescrições das obras que compõem a sala do artista Aldemir Martins.

Esta ação potencializa o projeto do aplicativo coordenado pelo setor de comunicação do Museu, uma vez que este material será utilizado em seu desenvolvimento. Outro recurso produzido em parceria com o professor Roberto César Cavalcante Vieira, do Departamento de Design da UFC, foram 5 (cinco) peças táteis das obras de Aldemir Martins, as quais são utilizadas em mediações com pessoas com deficiência visual.

Figura 16 - Peça tátil da obra *Galo* de Aldemir Martins



Fonte: Acervo fotográfico do Núcleo de Comunicação do Museu de Arte.

Em 2019, ocorreu em Fortaleza a primeira edição do Corredor Cultural do Benfica, evento que acontece por meio da parceria da universidade com a Prefeitura de Fortaleza. Para sua realização, ocorre o fechamento da Avenida da Universidade com a concentração das atividades nos jardins da Reitoria e na avenida. A participação do Mauc, neste evento, foi importante para a ampliação de seu público, uma vez que o evento acontece aos domingos, dias em que o Museu não está aberto.

As parcerias com professores foram responsáveis por 15 exposições de curta duração no período de 2018 a 2021.¹⁴⁶ Com a professora Liu Man Ying do curso de Música da UFC, o museu realiza o projeto Música no Mauc, que consiste em concertos musicais no horário do almoço uma vez por mês. Este projeto tem por público-alvo a comunidade acadêmica do entorno e tem apresentado uma boa receptividade. Em pesquisa¹⁴⁷ realizada com o público deste projeto em 2019,

¹⁴⁶ Nesta análise, consideramos tanto aquelas promovidas por professores quanto as que tiveram participação destes em curadoria.

¹⁴⁷ A pesquisa coletou 30 respostas entre 30/08/2019 e 20/09/2019.

identificou-se que 70% dos respondentes são membros da comunidade acadêmica, 80% já haviam participado mais de uma vez e 50% sempre trazem alguém para assistir.

O trabalho com as Fundações dentro da universidade ainda representa um desafio para o Museu. Acreditamos que isto se deve principalmente ao volume de recursos financeiros advindos de outros projetos dentro da universidade em comparação com os projetos aos quais o Museu concorre. Dentro desta perspectiva, a elaboração de projetos para editais com um maior recurso também exige uma equipe interdisciplinar. Sobre esta questão, Graciele afirma que:

Em alguns momentos nós realizamos, elaboramos projetos para editais que foram apresentados, ou por via da pessoa física, pela pessoa física da direção do museu ou via fundações de apoio que atuam internamente para ajudar nas ações da Universidade. Mas isso é um caminho muito complexo dentro das estruturas da universidade, não temos profissionais atuando exclusivamente na elaboração, captação, execução e prestação de projetos. A universidade precisa se profissionalizar nesta área. Os editais estão disponíveis e perdemos muitas vezes por falta de uma entidade jurídica para representar ou experiência de projetos mesmo.

Este problema foi tema de um dos debates realizados durante o Seminário do PDI 2023-2027 da UFC. Outros equipamentos culturais relataram essa dificuldade para elaboração e, como sugestão, foi colocada a criação de um escritório de projetos voltado para atender às necessidades dos equipamentos culturais da universidade, proposta que foi inserida no documento final e que se assemelha ao caso do East China Normal University mencionado no capítulo 2, que centraliza a elaboração de projetos na universidade.

Uma das ações de grande relevância para o museu e a universidade, que também surgiu de uma parceria, foi a realização do I Seminário de Museus e Coleções da UFC: Reflexões Contemporâneas realizado em 2021 em formato remoto – em virtude da pandemia – e promovido pelo Mauc, Memorial da UFC e pela Secretaria de Cultura da UFC/Secult-UFC. O evento reuniu as coleções de diversos departamentos da UFC e deu origem a uma publicação eletrônica, em 3 (três) volumes, com o conteúdo das apresentações. A UFC não possui uma rede de museus e esta iniciativa pode ter representado um caminho para sua criação. Graciele destaca que o Seminário representou um espaço de descoberta e de compartilhamento das experiências dos profissionais envolvidos com estas coleções:

O primeiro Seminário de Coleções e Museus da UFC: Reflexões Contemporâneas era um desejo antigo desde que eu cheguei na UFC. Eu tenho muito desejo de que a gente trabalhe de forma coletiva, em rede, se ajudando internamente para a área cultural fazer

parte das prioridades da gestão. Nem sempre é possível, porque às vezes a gente não tem pessoal, não tem condições de realizar todas as demandas diárias de cada setor, e isso acaba acarretando que cada unidade se volte para as suas necessidades, de forma muito isolada, de forma muito individualizada... somos empurrados para isso, para que não haja interação. Em 2021, dentro do contexto pandêmico ainda, dentro daquelas várias ondas de Covid, que aconteciam eu e a Josiane Vieira, museóloga do Memorial, tivemos uma conversa para viabilizar isso. Nós tínhamos participado, em 2019, do Fórum Permanente de Museus Universitários em Minas Gerais e, em 2021, iria acontecer uma nova edição do seminário no Paraná. E sempre que a gente participa destes eventos acadêmicos e profissionais, a gente se ressentia do que poderíamos fazer em nossa instituição. [...]. Os profissionais do Memorial vinham fazendo esta identificação e mapeamento de espaços museais na universidade e a Josiane Vieira, do Memorial, tinha uma listagem mais completa por conta de um projeto de extensão que ela coordenava [...]. Juntamos as listas e conversamos com alguns colegas que atuaram na organização do evento e da publicação que foi gerada, assim como iniciamos os diálogos com a Secult, com o Memorial. Cadastramos a atividade como um projeto de extensão ainda. Por conta do contexto de incertezas sanitárias, optamos por fazer online pelo canal do youtube do Mauc. O Seminário teve um caráter revelador de uma realidade que desconhecemos. Contamos com a presença de profissionais docentes, pesquisadores, técnicos, alunos, voluntários que atuam ou pesquisam essas coleções. Chamamos profissionais como Marcus Granato (MAST) e Maurício Cândido (USP) para falarem sobre as pesquisas e projetos da área de museus universitários. Foi um evento intenso e muito completo. [...]. Esse seminário foi resultado dos anseios, dos sonhos, inicialmente de duas museólogas que foram juntando gente para fazer isso ser real. Destaco a presença de outros profissionais aqui do museu como Saulo Moreno, que também é museólogo, a Karla Karoline que na época estava aqui como técnica em assuntos educacionais, a Larisse Macedo que é a nossa bibliotecária, o Thiago Nogueira na diagramação da publicação e Leonora Vale, da Imprensa Universitária e Gerda Holanda, do Memorial da UFC, na revisão dos textos. Buscamos apoio para realizar este evento. Conversamos com a Secretaria de Cultura da Universidade com a qual a gente (o Mauc) estava vinculado, conversamos com a equipe do Memorial para a gente pensar como é que a gente poderia fazer isso colaborativamente, de forma gratuita, como é que isso poderia reverberar para o futuro com a construção de uma rede de equipamentos e profissionais. O seminário teve uma adesão imensa dos participantes e do público. Eu acredito que o maior impacto foi o das pessoas descobrirem, conhecerem, saberem que existe dentro da Universidade uma infinidade de lugares de memória [...]. Eu tenho muito orgulho deste projeto e desta ação.

Nota-se que a gestão possui uma atuação aberta a parcerias e consegue formar vínculos com setores e pessoas da universidade, mas também fora dela, o que tem colaborado para ampliar sua presença no meio intra e extra acadêmico, expressando a postura de sua nova missão, principalmente no que se refere ao compartilhamento e acolhimento. As parcerias têm colaborado para o desenvolvimento de ações, as quais o Museu não teria recursos para financiar.

3.2.4 Mauc na pandemia

O ano de 2020 representou um período de recessão para as organizações do setor cultural em virtude da pandemia de Covid-19. A pesquisa do IBERMUSEUS demonstrou que o impacto financeiro foi mais forte em instituições privadas. Os dados ainda mostraram que 73% das instituições declararam ter readequado suas ações, e deste percentual 67% são públicas,¹⁴⁸ o Mauc se encontra dentro deste perfil.

Com a crise causada pela pandemia, muitos museus sofreram com a falta de recursos, que também ocasionou a perda de membros das equipes. No caso do Mauc, o fato de estar sob a tutela da universidade, onde o corpo técnico é formado por profissionais com estabilidade, possibilitou a manutenção de seu quadro funcional. O Museu recebeu ainda, por meio de processos de remoção, três novos servidores: um assistente administrativo, um contramestre em artes gráficas e uma pedagoga.¹⁴⁹ A manutenção da equipe, assim como seu crescimento, colaborou para o desenvolvimento das ações junto ao público neste período. Mas havia desafios relacionados ao trabalho remoto que foram assinalados pela diretora:

O trabalho do Mauc durante a pandemia foi um trabalho desafiador para todos os profissionais e todas as áreas do museu. Por sermos servidores públicos, não fomos atingidos pela questão da demissão ou da redução salarial durante o período mais difícil da pandemia. Destaco inicialmente que o Mauc conta com uma equipe predominantemente feminina com filhos em idade escolar ou com familiares que precisavam ser cuidadas por essas servidores, duas pessoas com deficiência e uma pessoa acima de 60 anos na equipe. Então, este contexto pandêmico foi delicado para todos e eu como gestora, precisava entender a situação de cada uma e um. [...]. Era preciso empatia, já que era um momento novo para todos. Empatia de todos os lados. E eu penso que foi tudo muito recíproco entre nós. Todos foram se ajustando para que a instituição não parasse. Considero que, nacionalmente, o Mauc se destacou pela proatividade da equipe em trabalhar e pela oferta de atividades e produtos que oferecemos no período mais crítico. Os dados dos nossos relatórios mostram o quanto trabalhamos. Estava tudo misturado: trabalho, família, afetos, estudos, saúde! Gerir e organizar o tempo não foi fácil. [...] Tivemos perdas irreparáveis como a partida do professor e pesquisador Gilmar de Carvalho e da galerista Bia Perlingeiro. Pessoas caras ao Mauc. Não sei mensurar os ganhos assim, mas fomos forçados a fazer o uso da tecnologia que estava disponível e que sabíamos usar. Aprendemos a usar espaços virtuais para reuniões, para produção de lives tanto no Instagram quanto no Youtube, produzir seminários, entre tantas outras coisas que fizemos. [...] O Mauc provou que, no sistema remoto, o trabalho também tem

¹⁴⁸ Fonte: chrome-extension://oemmnrcbldboiebfnladdacbdm/adm/http://www.iber museos.org/wp-content/uploads/2020/07/informecovid-vf.pdf

¹⁴⁹ Neste período, houve a saída da bibliotecária por pedido de remoção, vaga que foi ocupada por uma nova profissional nomeada a partir de um concurso ativo.

qualidade, profissionalismo, ética e cuidado com o público, que é para quem a gente trabalha todos os dias. [...] E, por fim, destaco a elaboração de uma série de artigos que foram publicados pelos servidores técnicos que atuam no museu sobre o trabalho que desenvolvem, desenvolveram ou pesquisaram, contribuindo assim para a escrita da Ciência, da cultura e da história do Museu de Arte da UFC.

Nessa passagem para a atuação exclusivamente digital, a equipe da comunicação já contava com uma certa dinâmica de funcionamento estabelecida, o que permitiu dar continuidade a algumas ações. O projeto Férias no Mauc, por exemplo, migrou totalmente para o formato digital e as ações nunca deixaram de acontecer mesmo na pandemia.

Porém, verificamos, a partir deste relato, que mesmo com as atividades de comunicação de certa forma estruturadas antes da pandemia, havia ações que o museu nunca tinha desenvolvido, inclusive no que diz respeito à própria organização dos trabalhos por meio de ferramentas digitais. Havia ainda a necessidade de minimizar os danos na estrutura do Museu em virtude de seu fechamento. Nesse sentido, a equipe se revezava em visitas diárias para verificar a integridade do acervo, das salas de exposição e dos espaços administrativos.

Os projetos que trabalhavam com a conservação de acervos modificaram suas ações para trabalhar com a divulgação das coleções, o que podemos considerar como uma paralisação, já que as ações previstas deixaram de ocorrer pela impossibilidade de acesso aos documentos físicos. Cabe mencionar que nem todas as ações desenvolvidas nas redes estavam livres da necessidade de consultas presenciais, principalmente porque grande parte do acervo do arquivo não se encontrava digitalizada, assim como no caso da Biblioteca. Portanto, estes dois setores tiveram o andamento de suas metas de trabalho bastante prejudicado.

Alguns projetos tinham a necessidade de ocorrer presencialmente e foram totalmente interrompidos, como no caso do Música no Mauc e do projeto de Formação Interna. Ocorreu a queda na oferta de algumas atividades de 2019 para 2020. Um exemplo são as oficinas que em 2019 foram 40 e em 2020 caíram para 24. Em contrapartida, o museu passou a realizar diversas *lives*, uma estratégia amplamente utilizada durante a pandemia por diversas instituições.

Em junho de 2021, a instituição completou 60 anos de existência, e a exposição planejada para acontecer foi adiada, pois, embora já houvesse um retorno parcial do trabalho presencial na universidade, havia limitações para a presença de público na instituição. Como saída para o fechamento do espaço expositivo, foram realizadas 9 (nove) exposições virtuais nas redes sociais do Museu entre 2020 e 2021. Dentre elas, a *III Nossarte*, exposição dos servidores da universidade e da exposição

Arte sob o Microscópio, do projeto de extensão Liga Acadêmica de Embriologia e Microscopia Aplicada do Departamento de Morfologia. A exposição *Arte em Tempos de Covid-19* e a I exposição virtual Infantojuvenil foram propostas que não estavam previstas e surgiram em meio ao contexto pandêmico. Nas duas exposições foram realizadas chamadas públicas e a exposição *Arte em tempos de Covid-19* foi uma chamada pública resultado de uma parceria entre o Mauc, o Projeto de Extensão Escola Arte Livre (FAMED/UFC E ARTES/IFCE) e a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Unichristus.

Consideramos que a pandemia não isentou nenhum museu de se reinventar em algum aspecto. No Museu de Arte da UFC, encontramos uma dinâmica de atuação da gestão e da equipe que favoreceu a implementação de mudanças. Dentre os fatores de influência estão a remodelagem dos processos, a descentralização da tomada de decisão e uma comunicação digital bem desenvolvida no período pré-pandemia. É sobre isso que discorreremos no próximo ponto, onde colocaremos estes e outros aspectos em debate para apresentar os resultados desta pesquisa.

3.3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Conforme apresentamos na Introdução deste trabalho, o percurso metodológico envolveu primeiramente o estudo da literatura acerca dos museus universitários e da gestão de museus, bem como a coleta de informações acerca de instituições similares ao Museu de Arte da UFC. Em seguida, estudamos a instituição, sua história e coleções, assim como os ciclos anteriores de gestão e, por fim, realizamos a análise da gestão atual com base em categorias predefinidas. Buscaremos, neste ponto, apresentar os resultados alcançados estabelecendo conexões entre o arcabouço teórico e o estudo de caso.

O primeiro ponto analisado foram os instrumentos formais de gestão. Verificamos que o Museu de Arte da UFC possui um rol de documentos que formalizam sua existência e funcionamento, e, dentre eles, a resolução de sua criação, assim como 55% dos museus de arte que responderam o questionário enviado. Esta é uma importante constatação do ponto de vista da gestão, uma vez que há premissas a respeito de seu funcionamento na universidade, o que é relevante para construção, por exemplo, do plano museológico.

Todavia, esses instrumentos carecem de atualização, o que não foi realizado, e consta como um objetivo da atual gestão desde 2020. Essas alterações necessitam ser implementadas, uma vez que o Mauc avançou em sua atuação, modificou estruturas e abordagens em sua prática, porém, não oficializou grande parte destas

mudanças. Isso inclui o próprio organograma e o plano museológico, documento que a metade dos museus consultados nesta pesquisa não possuem. Neste aspecto, destaca-se o fato de ele existir no Mauc desde o ano de 2009. Consideramos também que, apesar de haver uma apresentação com dados relevantes acerca da instituição e de seus acervos, algumas informações no plano carecem de mais aprofundamento, o que exigirá uma pesquisa aprofundada para inclusão de fontes a partir dos arquivos institucionais. Há ainda a necessidade de implementar um estudo de público para fundamentar melhor as abordagens do Museu para com os visitantes.

Do ponto de vista administrativo, o plano possui um conteúdo mais focado em diagnosticar os problemas da instituição em cada programa, e, em alguns casos, falta um direcionamento prático de quais poderiam ser as saídas para estas questões. Uma solução seria considerar no ato de sua reformulação um plano de ação de médio e longo prazo, considerando as possibilidades que o museu tem atualmente e suas perspectivas, o que exige a formulação de uma visão que ainda não foi definida. Esta medida contribuiria para dar, ao plano museológico, a tônica de um planejamento estratégico. Além disso, é necessário definir indicadores mais precisos para melhorar o processo de avaliação em cada programa do plano e também no planejamento anual.

Consideramos que o Museu possui um ambiente favorável a este processo de reformulação de seu plano, tanto porque já conta com uma equipe mais estruturada, se comparada ao ciclo anterior de gestão, quanto porque já realizou o trabalho de atualização de sua missão. Tendo por base esta experiência, o Mauc deve considerar a reformulação do plano museológico por este mesmo caminho de construção coletiva, uma vez que isto não foi possível na elaboração do primeiro documento desta natureza em 2008. Conforme mencionamos no ponto sobre a gestão no campo da Museologia, esta metodologia estimula a reflexão e autoconhecimento.

Sobre a nova matriz SWOT e o Canvas construídos na mudança da missão, fazemos alguns apontamentos. Visto que a proposta de valor foi definida como sendo conhecimento através da arte, o Mauc precisa trabalhar no desenvolvimento de pesquisa sistemática de seu acervo para que a postura do museu se aproxime mais da lógica de produzir o conhecimento e não apenas de difusão. É possível elaborar um projeto em parceria com docentes da UFC para o desenvolvimento de um guia de temas trabalhados nas disciplinas e as possibilidades de desenvolvimento destes a partir do acervo. Dessa forma, os professores poderiam elaborar planos de aula que dialogassem com o acervo do Mauc. Essa iniciativa teria potencial para aproximar a comunidade acadêmica e ressaltar a relevância das coleções. Muito embora o Mauc tenha realizado publicações que exigiram a realização de pesquisa, como por

exemplos a *Revista Mauc*, ela necessita ser implementada de maneira mais estruturada.

Destacamos que, como a estrutura de comunicação do Museu com seu público por meio das redes sociais está bastante fortalecida, e é um meio que tem ampliado a presença de público, a comunicação é uma nova força que pode ser incluída na análise SWOT da instituição. No caso do Canvas, vimos que o Mauc tem estabelecido parcerias com outras universidades e esta é uma categoria que não está contemplada. Estes instrumentos não são produtos atemporais e devem ser continuamente revistos.

Com relação à infraestrutura física e funcional, vimos que, diferentemente de outros momentos, o Museu não se encontra em grandes dificuldades, porém, sua atual dinâmica demonstra que o seu espaço não atende mais às demandas de trabalho. Isso ficou demonstrado tanto pela destinação de salas que eram do circuito de longa duração para o atendimento de exposições de curta duração, quanto também pelo fato de que o espaço deixou de ser um ponto forte para se tornar uma fraqueza na atual matriz SWOT.

No que se refere aos acervos, apesar de este estar patrimonializado, a ausência de um laboratório e de uma estrutura de acondicionamento mais adequada, com arquivos deslizantes, dificulta o crescimento da coleção e não favorece medidas de conservação. É necessária a criação de uma política de aquisição e descarte, conforme o próprio plano museológico coloca, principalmente em virtude do crescente interesse de artistas e colecionadores em realizar doações ao museu.

Pode-se dizer que, no caso do Mauc, sua inclusão em medidas de ampliação de infraestrutura não costuma acontecer por iniciativa da gestão superior da universidade, o que nos remete ao fato de que cerca de 50% dos museus que responderam ao questionário confirmaram que o acervo esteve em risco nos últimos cinco anos. Este é, portanto, um desafio enfrentado por estas instituições. Durante a gestão de Pedro Eymar, esse esforço por acompanhar as mudanças dentro da universidade e inserir o museu nelas já se mostrava quando da criação do site institucional durante uma onda de informatização na universidade. Utilizamos aqui a palavra esforço para chamar a atenção para o fato de que o Mauc não foi de fato inserido neste movimento. Assim como o Mauc também não desenvolveu ações com a Pró-Reitoria de Relações Internacionais, mesmo sendo esta uma vertente de relevância para a UFC e onde o Museu tem potencial para contribuir.

Um dos maiores ganhos nos últimos anos foi a recomposição do quadro de servidores do Museu, o que, juntamente com um movimento de descentralização e autonomia das decisões impactou na cultura organizacional. Nossa percepção é a de

que a descentralização não ocorreu apenas por uma abordagem da direção na condução da equipe, mas também pela melhor delimitação das atribuições de cada funcionário aliada a uma formalização dos procedimentos. Neste ponto, é preciso mencionar uma potencialidade identificada. Com o trabalho focado em fortalecer a Governança, a universidade não apenas capacitou servidores do Museu para o mapeamento e gestão de riscos, como também acompanhou todo este processo a cada etapa em que as entregas eram feitas.

Esta política da UFC teve relevantes impactos para o Mauc ao estimular a profissionalização dos processos e ampliar o acesso à informação, uma vez que o usuário externo pode acessar essas informações. Essa ação também contribuiu para o conhecimento organizacional, algo que é bastante necessário em instituições públicas onde, em muitos casos, apenas uma pessoa sabe realizar um procedimento e detém esse conhecimento para si. Isto demonstra que a sujeição às políticas da universidade também pode se mostrar positiva para a gestão de um museu universitário.

Ainda sobre o quadro funcional do Museu, percebe-se que houve um crescimento no número de bolsistas atuando, principalmente após a criação do Núcleo Educativo. Vimos que dos museus de arte que afirmaram ter caráter educativo, a maioria possui uma equipe formada por servidores e bolsistas. No caso do Mauc, deve-se ressaltar que, apesar da formação da equipe contar com dois servidores, um museólogo e uma pedagoga, o atendimento dos grupos é, em sua maioria, realizado pelos bolsistas. Esta estrutura demonstra tanto a relevância dos programas de bolsa da universidade para as ações do Museu, como também a dependência deles. Assim como a presença dos bolsistas colaborou para mais que dobrar o atendimento ao público mais, em uma eventual falta destas bolsas, este atendimento pode ser bastante comprometido.

Sobre as parcerias mantidas pelo museu, verificamos que são responsáveis pelo desenvolvimento de várias áreas, tais como: acessibilidade, calendário expositivo, calendário de eventos, projetos internos e publicações. Neste ponto, o Mauc se assemelha aos demais museus de arte que responderam a pesquisa, a maioria deles afirma manter parcerias que são, no caso do Mauc, uma saída para a falta de uma rede de museus e de uma política de cultura.

No que se refere à inclusão e acessibilidade, as iniciativas que geraram resultados como a produção de peças táteis, audiodescrição do acervo, oferta de material acessível e de serviços com recursos de acessibilidade nasceram de parcerias internas e externas. Elas ocorreram tanto com outra universidade como com professores e setores. Mais uma vez, identificamos que uma política da universidade

beneficiou o museu, pois a existência da Secretaria de Acessibilidade – UFC Inclui garante uma parte desta demanda por recursos de acessibilidade.

Destacamos o projeto Férias no Mauc como um meio de estabelecer parcerias, por ser uma chamada pública para ocupação dos espaços do Museu, uma parceria com a própria comunidade. Contudo, não deixamos de observar que há outras possibilidades ainda não desenvolvidas pelo Mauc, como, por exemplo, uma curadoria participativa e o desenvolvimento de projetos que saiam do museu e alcancem públicos não visitantes. Estas ações poderiam fortalecer o papel do Mauc no âmbito da Extensão.

As parcerias com as fundações dentro da universidade ainda não são bem estabelecidas. Acreditamos que se a criação do Núcleo de Projetos prevista no PDI da UFC se concretizar, esta relação poderá melhorar. Com a disputa de recursos dentro e fora da universidade, é preciso encontrar saídas para promoção da autossustentabilidade do Museu.

A construção de projetos que contemplem múltiplos equipamentos pode favorecer a captação de recursos. Nesse sentido, as parcerias poderiam ser ampliadas a partir da criação de uma rede de museus na Universidade Federal do Ceará. Diferentemente da maioria dos museus de arte que responderam nossa consulta, o Mauc não participa oficialmente de nenhuma rede. Este é um desafio não só para o Mauc como também para todos os outros equipamentos culturais na UFC, principalmente porque a universidade não possui uma política de cultura instituída.

No que se refere à pandemia, assim como a maioria dos museus de arte consultados, o Mauc permaneceu ativo. O fato de ter um trabalho de comunicação digital já em desenvolvimento facilitou os trabalhos, uma vez que as páginas já estavam em funcionamento e havia um público que acompanhava os perfis. Nesse sentido, destacamos que o fortalecimento da comunicação se apresentou como uma vantagem para o Mauc no contexto pandêmico.

O Museu de Arte da UFC é um equipamento cultural que tem buscado dinamizar sua atuação e ampliar o acesso de seu público. Acreditamos que a própria desatualização dos instrumentos também é influenciada por esta atuação crescente que, em quatro anos, sofreu grandes mudanças. Apesar de a gestão da universidade ter favorecido o museu com a reposição de seu quadro funcional, com a concessão de bolsas e apoio à manutenção da estrutura, o discurso da direção do Mauc indica muito mais que isto: foi um esforço em dialogar com estas estruturas do que uma ação ativa delas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao iniciar este trabalho de pesquisa, nos propusemos a responder a seguinte questão: como a gestão do Museu de Arte da UFC lida com os desafios e potencialidades do contexto universitário? Para tanto, estabelecemos como objetivo geral analisar o programa institucional do Museu de Arte da UFC para refletir acerca da abordagem da atual gestão para lidar com os desafios e potencialidades de um museu universitário.

O percurso metodológico que estabelecemos nos levou primeiramente ao estudo da literatura sobre os museus universitários e a gestão na Museologia. Constatamos que os museus universitários têm, como uma de suas principais características, a diversidade. Diversidade esta que não se limita aos acervos, mas abrange também suas origens, a sua vinculação, seu modelo de gestão, o público e sua atuação no tripé Ensino, Pesquisa e Extensão. A diversidade é também uma potencialidade deste Museu para dialogar com as comunidades.

Vimos, a partir da nova definição de museus, os desafios concernentes às demandas sociais contemporâneas. Dentre eles, acreditamos que se destacam a acessibilidade, inclusão, sustentabilidade e participação das comunidades. Para além destes, há aqueles decorrentes da existência do museu no meio acadêmico. Consideramos que a falta de autonomia orçamentária e dificuldade de inserção acadêmica são os que mais repercutem na atuação do museu universitário. Isto porque afeta sua capacidade de desenvolver todas as suas funções, impactando principalmente em sua sustentabilidade e na sua valorização. Constatamos ainda que pesam também a falta de política de cultura na universidade, a ausência de redes, e as dificuldades para manutenção de sua infraestrutura como um todo.

No que se refere às potencialidades, os museus das universidades são favorecidos pela grande estrutura administrativa que garante a execução de diversas demandas necessárias ao seu funcionamento. Muito embora, a composição do quadro funcional não seja considerada suficiente, a estabilidade dos profissionais e sua qualificação técnica é um diferencial das equipes de museus universitários. Nota-se que a existência dentro das universidades, ao mesmo tempo que impõe limitações aos museus, é um fator de segurança diante de cenários mais extremos, como no caso da pandemia.

No que tange especificamente à gestão de um museu universitário, vê-se que há o desafio de conciliar uma prática que coloque em harmonia três fatores: os princípios teórico-metodológicos da Museologia, os conceitos e ferramentas da ciência da Administração e as políticas e objetivos das universidades. Levando em

consideração todos estes desafios e potencialidades, podemos trazer então, as conclusões a que o estudo de caso nos permitiu chegar.

Cumpramos-nos dizer que, apesar da análise estar mais centrada no atual ciclo de gestão que abrange o período de 2018 a 2021, foi de grande relevância perscrutar a trajetória de gestão do Museu de Arte da UFC. Isto nos permitiu constatar que o Mauc passou por períodos de oscilações referentes à sua infraestrutura física desde sua criação. Isto demandou, de seus gestores, constantes esforços para conscientizar a administração da universidade quanto aos riscos de danos ao patrimônio, o que levava em muitos momentos, a gestão da universidade e do próprio Museu a deixar de executar ações de seu programa. Nota-se, a partir da documentação institucional, o quanto Zuleide Martins de Menezes e Pedro Eymar Barbosa Costa empreenderam esforços para que o Museu tivesse suas manutenções concedidas e que nos momentos em que estes problemas eram solucionados, o Museu passava a desenvolver mais ações para seu público.

Na gestão da diretora Graciele Karine Siqueira, verifica-se uma infraestrutura física e funcional em melhores condições, mesmo que haja uma necessidade de ampliação do espaço. Em consonância com o que foi afirmado no parágrafo anterior, vê-se o crescimento das ações desenvolvidas pelo Museu a partir da alocação de recursos em outras áreas. Como exemplo, citamos a reposição do quadro funcional, que mesmo tendo começado no fim da gestão de Pedro Eymar, se consolida no atual ciclo. O Museu passa a ter mais projetos, amplia sua estrutura de comunicação, cria novos setores, retoma a produção de publicações, realiza mais exposições de curta duração e amplia o público visitante.

Acreditamos que essa dinamização favoreceu a realização de parcerias e nossa percepção é que esta tem sido a principal estratégia da gestão para lidar com a falta de autonomia orçamentária e de uma rede de museus. É também por meio de parcerias que ocorre a implementação de recursos de acessibilidade, conforme vimos nos casos da produção de peças táteis, elaboração de audiodescrição, impressões em Braille e desenvolvimento do aplicativo do Museu. As parcerias também vêm favorecendo a inserção acadêmica, principalmente pela participação dos professores em projetos expositivos e em projetos em conjunto com a equipe do Mauc, o que favorece o engajamento dos alunos.

Mencionamos que o Mauc passou por uma mudança de cultura organizacional e, neste processo, descentralizou a tomada de decisão no cotidiano do museu. Acreditamos que existe hoje uma abordagem de gestão participativa que favorece a autonomia. Esta autonomia juntamente com a formalização dos processos e a estruturação do setor de comunicação foram os fatores que permitiram ao Mauc

permanecer atuante durante a pandemia de Covid-19. Defendemos a ideia de que esta conjuntura influenciou a capacidade de adaptação da equipe a um cenário nunca vivenciado.

Consideramos que o trabalho técnico com o acervo é o aspecto que está menos desenvolvido atualmente. Alguns fatores colaboram nesse sentido, como por exemplo, a equipe técnica reduzida para os trabalhos de conservação, documentação e desenvolvimento de pesquisa e a designação da museóloga como diretora sem a concessão de um profissional para ocupar este espaço.

Identificamos também que o acesso a recursos de tecnologia da informação é um grande desafio para o Mauc e tem dificultado a difusão do acervo. Este aspecto também foi mencionado por outra instituição que respondeu ao questionário aplicado. Este é um problema que não pode ser negligenciado pela administração superior da universidade, uma vez que se tornou essencial para atuação dos museus e para expansão do acesso.

Embora o Mauc tenha diversos instrumentos de gestão e seja reconhecido na estrutura da universidade, é preciso atualizá-los. Acreditamos que a solução desta questão pode trazer melhorias para a instituição, uma vez que envolve o diálogo com a gestão superior da universidade.

Concluimos que este trabalho trouxe contribuições no âmbito teórico por colocar no centro da discussão a gestão de museus universitários a partir da visão de uma administradora que também é uma profissional de museus. Ademais, o estudo da literatura mostrou que não são muitos os trabalhos a debater diretamente a relação entre o modelo de gestão de museus universitários de arte e seu ambiente de gestão. Destacamos, ainda, que trata-se da primeira pesquisa que aborda a gestão do Museu de Arte da UFC em 62 anos de sua existência. Acreditamos, também, que os resultados sugerem caminhos para a atuação do Mauc e podem contribuir para o seu desenvolvimento, assim como as experiências desenvolvidas pelo Mauc e descritas nesta pesquisa, podem colaborar com a gestão de outros museus universitários.

Outros trabalhos podem ser desenvolvidos a partir das discussões apresentadas, dentre estes, podemos sugerir o estudo de metodologias para elaboração de planos museológicos em universidades, a implementação de acessibilidade em museus universitários, a influência do PDI da universidade no plano museológico, a relação dos museus universitários com as fundações das universidades e a comparação entre museus universitários inseridos e não inseridos em redes.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Fernanda Carvalho de; FROZZA, Marília de Oliveira. Museus de arte universitários: vocações, especificidades e potencialidades. **Revista Concinnitas**, [S. l.], v. 20, n. 36, p. 289-310, dez. 2019. Disponível em: www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/concinnitas/article/view/47976. Acesso em: 05 jan. 2020.

ALMEIDA, Adriana Mortara. **Museus e coleções universitários: por que museus de arte na universidade de São Paulo?** 2001. Tese (Doutorado em Ciências da Informação e Documentação) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Adriana-Almeida-10/publication/35927800_Museus_e_colecoes_universitarios_por_que_museus_de_arte_na_Universidade_de_Sao_Paulo/links/548e12250cf225bf66a5f88a/Museus-e-colecoes-universitarios-por-que-museus-de-arte-na-Universidade-de-Sao-Paulo.pdf. Acesso em: 23 abr. 2021.

ANDRADE, Rita Moraes de. A indumentária no Brasil: a invisibilidade das coleções. **Revista Brasileira de Museus e Museologia**, [S. l.], n. 7, 2016. Disponível em: https://www.academia.edu/78783683/Indument%C3%A1ria_no_Brasil_a_invisibilidade_das_cole%C3%A7%C3%B5es. Acesso em: 20 fev. 2023.

AZEVEDO, Miriam Della Posta de. **Acervos que escrevem a história: a trajetória do Museu de Geociências do IGC-USP contada pelas suas coleções**. 2018. Dissertação (Mestrado em Interunidades em Museologia) – Programa de Pós-Graduação Interunidades em Museologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/103/103131/tde-25092018-101105/publico/miriamazevedocorrigida.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2023.

BEZERRA, Sandra Nancy Ramos Freire. **Do Cariri para o mundo: a musealização da xilogravura do cordel e os sentidos da arte popular no Brasil (1955-1965)**. 2020. Tese. (Doutorado em História) – Programa de Pós-Graduação em História, Instituto de História, Universidade Federal Fluminense, Niterói, Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <https://www.historia.uff.br/academico/en/dissertacoes-e-teses/dissertacoes/?page=8>. Acesso em: 30 jan. 2023.

BOYLAN, Patrick J. Universities and museums: past, present and future. **Museum Management and Curatorship**, [S. l.], v. 18, p. 43-56, 1999. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09647779900501801?casa_token=94SzUBVwc8sAAAAA:cMzmJv-lac8I6pN6JtwvljED1K70GjTn4Yj9Qx_-iYv2RFwVMoe5f-QRs3PZplfTD3me0XG11uzjQavR. Acesso em: 10 dez. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI**: diretrizes para elaboração. Brasília: MEC/ SESU, 2002. Disponível em: https://www.dti.ufv.br/cpa/doc/pdi_sapiens.pdf. Acesso em: 03 dez. 2021.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Museus. **Plano Nacional Setorial de Museus - 2010-2020**. Brasília: Ministério da Cultura, 2010. Disponível em: <https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2012/03/PSNM-Versao-Web.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2021.

BRASIL. Presidência da República. Decreto nº 7.611, de 17 de novembro de 2011. Dispõe sobre a educação especial, o atendimento educacional especializado e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF,

2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/decreto/d7611.htm . Acesso em: 10 dez. 2021.

BRASIL. Presidência da República. Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009. Institui o Estatuto de Museus e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l11904.htm. Acesso em: 01 dez. 2021.

BRUNO, Maria Cristina Oliveira (coord.). **O ICOM-Brasil e o Pensamento Museológico Brasileiro – documentos selecionados**. São Paulo: Pinacoteca do Estado, 2010. 2 v. Disponível em: <https://www.sisemsp.org.br/publicacoes-do-sisemsp/> . Acesso em: 18 mar. 2021.

_____. A indissolubilidade da pesquisa, ensino e extensão nos museus universitários. **Cadernos de Sociomuseologia**, [S. l.], v. 10, n. 10, 1997a. Disponível em: <https://recil.ensinolusofona.pt/handle/10437/3634>. Acesso em: 17 maio 2021.

_____. O. Funções do museu em debate: preservação. **Cadernos de Sociomuseologia**, [S. l.], v. 10, 1997b. Disponível em: <https://revistas.ulusofona.pt/index.php/cadernosociomuseologia/article/download/298/207>. Acesso em: 17 maio 2021.

CALABRE, Lia. A arte e a cultura em tempos de pandemia: os vários vírus que nos assolam. **Extraprensa**, São Paulo, v.13, n. 2, p. 7-21, jan./jun. 2020. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/extraprensa/article/view/170903/162152>. Acesso em: 25 nov. 2021.

CARBONARI, Maria Elisa Ehrhardt; PEREIRA, Adriana Camargo. A extensão universitária no Brasil, do assistencialismo à sustentabilidade. **Revista de Educação**, [S. l.], v. 10, n. 10, 2007. Disponível em: <https://seer.pgsskroton.com/educ/article/download/2133/2030>. Acesso em: 13 ago. 2021.

CARVALHO, Ana Cristina Barreto. de. **Gestão de patrimônio museológico: as redes de museus**. 2008. Tese (Doutorado em Teoria, Ensino e Aprendizagem) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27160/tde-19052009-160809/en.php>. Acesso em: 04 dez. 2021.

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**. [S. l.], set.-dez. 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/rbedu/a/n5nc4mHY9N9vQpn4tM5hXzj/abstract/?format=html&lang=pt&stop=previous>. Acesso em: 02 jun. 2021.

CIANTELLI, Ana Paula Camilo; LEITE, Lúcia Pereira. Ações exercidas pelos núcleos de acessibilidade nas universidades federais brasileiras. **Rev. Bras. Ed. Esp.**, Marília, v. 22, n. 3, p. 413-428, jul.-set. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/rbee/a/xThwG4TvvVT86tFY9cG66nN/?lang=pt>. Acesso em: 10 dez. 2021.

CLERCQ, Steven W. G. de. Uniting Forces: the European Network and national collaborative projects. *In*: MELANIE, Kelly (ed.). **Managing university museums: education and skills**. Paris: OECD, 2001. p. 85-102. Disponível em: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED457802.pdf#page=77>. Acesso em: 15 ago. 2021.

COSTA, P. E. B. Informações acerca da criação do MAUC e a constituição de seu acervo. 2009. Texto não publicado. Arquivo do Museu de Arte.

CURY, Marília Xavier. Uma perspectiva teórica e metodológica para a pesquisa de recepção em museus. *In*: MARANDINO, Martha; ALMEIDA, Adriana Mortara; VALENTE, Maria Esther Alvarez (org.). **Museu: lugar do público**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2009. p. 153-175.

DAVIES, Stuart. **Plano diretor**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo; Fundação Vitae, 2001. Disponível em: file:///C:/Users/usuario/Downloads/2008101350Roteiros_Prtricos_-_Plano_Museologico.pdf. Acesso em: 30 set. 2021.

DUARTE CÂNDIDO, Manuelina Maria. **Gestão de museus, um desafio contemporâneo: diagnóstico museológico e planejamento**. Um desafio contemporâneo. Porto Alegre: Mediatriz, 2019.

DUARTE CÂNDIDO, Manuelina Maria; RUOSO, Carolina. Museologia no Brasil e em Portugal: alguns atores e ideias em circulação. *In*: MUSEU HISTÓRICO NACIONAL, 44., 2012, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: O Museu, 2012. p. 33-52. Disponível em: <https://anaismhn.museus.gov.br/index.php/amhn/issue/view/54/Anais%20do%20Museu%20Hist%C3%B3rico%20Nacional%2C%20v.%2044%2C%20ano%202012>. Acesso em: 01 out. 2021.

DUARTE CÂNDIDO, Manuelina Maria. A gestão e o planejamento institucional nos currículos universitários de Museologia: estudo preliminar. **Revista Musear**, [S. l.], v. 1, n. 1, jun. 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufop.br/musear/article/view/5404/4002>. Acesso em: 01 out. 2021.

FERNANDEZ, Luis Alonso. **Museología y museografía**. Barcelona: Ediciones del Serbal, 2006.

FÓRUM DE PRÓ-REITORES DE EXTENSÃO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS – FORPROEX. **Política Nacional de Extensão Universitária**. Manaus: FORPROEX, 2012. Disponível em: <https://www.ufmg.br/proex/renex/images/documentos/2012-07-13-Politica-Nacional-de-Extensao.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2021.

FÓRUM PERMANENTE DE MUSEUS UNIVERSITÁRIOS. Diretrizes para uma Política de Museus e Coleções Universitárias, 5., 2018, Fortaleza. **Anais [...]**. Fortaleza: UFC, 2018. Disponível em: <https://www.ufmg.br/rededemuseus/forum2018/>. Acesso em: 03 dez. 2021.

GIL, Fernando Bragança. **Museus universitários: sua especialidade no âmbito da museologia**. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto, 2005. 21 p. (Coleções de Ciências Físicas e Tecnológicas em Museus Universitários: Homenagem a Fernando Bragança Gil). Disponível em: <https://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/7644.pdf>. Acesso em: 18 mai. 2021.

GOB, André; DROUGUET, Noémie. **A museologia: história, evolução e questões atuais**. São Paulo: Editora FGV, 2019.

GODOY, Karla Estelita; DUARTE CÂNDIDO, Manuelina Maria Duarte. Os museus universitários de ciência e o trabalho intelectual: o futuro da tradição em tempos de desqualificação do conhecimento científico e da atividade acadêmica. **Revista Museu**, [S. l.], 2019. Disponível em: <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/235635/1/2019%20-%20Os%20museus%20universitários%20de%20ciência%20-%20artigo%20com%20Karla%20Godoy.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2021.

HU Ying. University museums reflecting the large picture: a case study of the Museum of East China Normal University. *In: University Museums and Collections Journal*, [S. l.], v. 9, n. 31, p. 31-39, 2017. Disponível em: http://umac.icom.museum/wp-content/uploads/2017/12/UMACJ9_Hu.pdf. Acesso em: 08 dez. 2021.

HUGHES, Everett C. The ecological aspect of institutions. **American Sociological Review**. v. 1, n. 2, p.180-89, abr. 1936. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/2084476?casa_token=kOCO8tvFCYoAAAAA%3AH7ZBYUb2_mgr4u1D-0e6-BTaYwXR900uE-8SnYWAUEhXEwn6c0AgTZP_yTpQISseFcxGA2vL-xbbMBHsFoRjeJJJHGIWgnCifXP0XO31Yuph-f5jU-l&seq=1#metadatainfo_tab_contents. Acesso em: 25 maio 2021.

INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS BRASIL. **ICOM aprova nova definição de museu**. São Paulo: ICOM, 2022. Disponível em: <https://www.icom.org.br/?p=2756>. Acesso em: 04 jun. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS. Musas. **Revista Brasileira de Museus e Museologia**, Brasília, v. 12, n. 7, 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS. **Subsídios para a elaboração de planos museológicos**. Brasília, DF: IBRAM, 2016. Disponível em: <https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2017/06/Subsídios-para-a-elaboração-de-planos-museológicos.pdf>. Acesso em: 22 set. 2021.

ISOLAN, Fiorela Bugatti. **A formação em Museologia nas universidades brasileiras**: reflexões sobre o ensino da gestão e do planejamento sob a ótica da Museologia. 2017. Dissertação (Mestrado em Museologia) – Programa de Pós-Graduação Interunidades em Museologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/103/103131/tde-17102017-110303/en.php>. Acesso em: 02 nov. 2021.

JULIÃO, Leticia; ROCHA, Eliane Cristina de Freitas; SABINO, Paulo Roberto. Diagnóstico museológico em museus e espaços universitários de memória e ciência. *In: CONGRESSO IBEROAMERICANO DE MUSEOS UNIVERSITARIOS*, 1., 2017, La Plata. **Anais [...]**. La Plata: [s. n.], 2017.

LIMA, Marcos Antônio Martins; SOUZA, Francisco Antônio de Araújo. Avaliação e planejamento para o desenvolvimento institucional: estudo sobre as missões de universidades brasileiras e suas (im) pertinências. **Revista Educação em Debate**. [S. l.], v. 1, n. 14, p. 62-65, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/3169>. Acesso em: 07 abr. , 2021.

LOPES, Maria Margaret. A favor da desescolarização dos museus. **Revista Educação e Sociedade**. [S. l.], n. 40, p. 1-9, dez. 1991. Disponível em: <https://www.sisemsp.org.br/blog/wp-content/uploads/2016/04/A-favor-da-desescolarização-dos-museus.pdf>. Acesso em: 27 maio 2021.

LORD, Barry; LORD, Gail Dexter. **Manual de Gestion de Museos**. Barcelona: Ariel, 2005.

LOURENÇO, Marta C . **Between two worlds The distinct nature and contemporary significance of university museums and collections in European**. 2005. Tese (Doutorado em Histoire des Techniques, Muséologie). - Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris, 2005. Disponível em:https://www.researchgate.net/publication/274383583_Between_two_worlds_The_distinct_nature_and_contemporary_significance_of_university_museums_and_collections_in_Europe. Acesso em: 22 jun. 2021.

LOURENÇO, Marcia Fernandes *et al.* Estudo exploratório sobre o acesso aos museus da Universidade de São Paulo. **Revista Eletrônica do Programa de Pós-graduação em Museologia e Patrimônio**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 91-113, 2016. Disponível em:
<http://revistamuseologiaepatrimonio.mast.br/index.php/ppgpmus/article/viewFile/395/479>. Acesso em: 29 Nov. 2021.

MAÇÃES, Manuel Alberto Ramos. **Vantagem Competitiva e Criação de Valor**. Vol II. Coimbra: Grupo Almedina, 2017. *E-book*. Disponível em:
<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9789896942229/>. Acesso em: 16 dez. 2022.

MACEDO, Larissa. Floriano Teixeira: o artista ecumênico. **Revista Mauc**, Fortaleza, v.1, n. 1, p. 36-41, dez. 2021. Disponível em:
https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/65210/1/2021_revista_mauc_n1.pdf. Acesso em: 22 jun. 2021.

MACGREGOR, Arthur. The Ashmolean as a museum of natural history, 1683-1860. **Journal of the History Collections**, [S. l.], v. 13, n. 2, p. 125-144, 2001. Disponível em: <https://academic.oup.com/jhc/article-abstract/13/2/125/626639>. Acesso em: 14 abr. 2021.

MARTINS FILHO, Antônio. Discurso do Magnífico Reitor Antônio Martins Filho. **Revista da Faculdade de Direito do Ceará**, Fortaleza, v. 9, p. 9-15, 1955. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/16590>. Acesso em: 05 out. 2022.

MARTINS FILHO, Antônio. **História abreviada da UFC**. Fortaleza: Casa de José de Alencar; Programa Editorial, 1996.

MARTINS FILHO, Antônio. **Maioridade**. Tomo II. Fortaleza: Imprensa Universitária do Ceará, 1994.

MARTINS FILHO, A. **Memórias - Maioridade**. Fortaleza: Imprensa Universitária UFC, 1993.

MARTINS FILHO, A. **O outro lado da história**. Fortaleza: Edições Universidade Federal do Ceará, 1983.

MARTINS FILHO. **O universal pelo regional**: definição de uma política universitária. Fortaleza: Imprensa Universitária do Ceará, 1965.

MATOS, A. Primeiro passo: documentar as coleções. *In*: SEMEDO, Alice; NASCIMENTO, Elisa Noronha; CENTENO, Rui. (coord.). **Atas do Seminário Internacional o Futuro dos Museus Universitários em Perspectiva**. Porto:

Faculdade de Letras, 2014. Disponível em:
<https://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/12505.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2021.

MEIRELLES, Lídia Maria. **Museus universitários e políticas públicas: gestão, experiências e dilemas na Universidade Federal de Uberlândia, 1986 – 2010**. 2015. Tese (Doutorado em Ciências Humanas) - Programa de Pós-Graduação em História, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2015. Disponível em:
<http://repositorio.ufu.br/handle/123456789/16333>. Acesso em: 23 abr. 2021.

MENDONÇA, Ana Waleska P. C. A universidade no Brasil. **Rev. Bras. Educ.**, [S. l], n. 14, p. 131-150, ago. 2000.

MENDONÇA, Elizabete de Castro; SOUSA, Jaddy Nascimento; Parovszky Gomes de. Coleções visitáveis: relatos de experiência entre as práticas de ensino sobre documentação em museus e de pesquisa para a gestão na UNIRIO: **Revista CPC**, São Paulo, v. 15, ed. 30 especial, p. 375-398, ago./dez. 2020. Disponível em:
<https://www.revistas.usp.br/cpc/article/view/172747>. Acesso em: 19 jun. 2021.

MENESES, Ulpiano Toledo Bezerra de. O campo do patrimônio cultural: uma revisão de premissas. *In*: SUTTI, Weber (coord.). **I Fórum Nacional do Patrimônio Cultural: sistema nacional de patrimônio cultural: desafios, estratégias e experiências para uma nova gestão**. Brasília: IPHAN, 2012. p. 25-39. Disponível em:
<http://portal.iphan.gov.br/uploads/ckfinder/arquivos/4%20-%20MENESES.pdf>. Acesso em: 20 out. 2021.

MENSCH, P. V. Museology and Management: enemies or friends? Current tendencies in theoretical museology and museum management in Europe. *In*: MIZUSHIMA, E. (org.). **Museum Management in the 21st century**. Tokyo: Museum Management Academy, 2004. p. 3-16. Disponível em:
<https://www.academia.edu/25878875/Museology_and_management_enemies_or_friends_Current_tendencies_in_theoretical_museology_and_museum_management_in_Europe_1>. Acesso em: 01 dez. 2021.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS. **Acórdão nº 1243/2019**: Plenário do TCU. Brasília: TCU, 2020.

MINTZBERG, Henry et. al. **O processo da estratégia**: conceitos, contexto e casos selecionados. Rio de Janeiro: Bookman, 2003.

MONTEIRO, S. F. **Política Pública para Museus no Brasil: o lugar do Sistema Brasileiro de Museus na Política Nacional de Museus**. 2016. Tese (Doutorado em Museologia) – Faculdade de Ciências Sociais, Educação e Administração, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, 2016. Disponível em:
<https://revistas.ulusofona.pt/index.php/cadernosociomuseologia/article/view/6929>. Acesso em: 02 nov. 2021.

MUSEU DE ARTE DA UFC. **Têmperas e afrescos de Sérvulo Esmeraldo**: catálogo. Fortaleza: Museu de Arte da UFC, 1962.

NASCIMENTO, Fátima Regina; SÁ, Ivan Coelho de. Introdução à técnica de museus, uma visão crítica. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 42, n. 3, p.487-496, set./dez. 2013. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1376>>. Acesso em: 08 de out. 2021.

NEVES, Kátia Regina Felipini. Programas Museológicos e Museologia Aplicada: o Centro de Memória do samba de São Paulo. **Cadernos de Sociomuseologia**, Portugal, v. 21, n. 21, 2003.

NOVAES, Mariana Gonzalez Leandro; MACHADO, Deusana Maria da Costa. Reflexão sobre a política de preservação e gestão do patrimônio científico universitário brasileiro. In: RIBEIRO, Emanuela Sousa; ARAÚJO, Bruno Melo de; GRANATO, Marcus (org.). **Cadernos do patrimônio da ciência e tecnologia**: epistemologia e políticas. Recife: Ed. UFPE, 2020. p. 100-130. Disponível em: <https://editora.ufpe.br/books/catalog/view/6/6/21>. Acesso em: 05 dez. 2021.

OLIVEIRA, Ana Cristina Audebert Ramos. **O conservadorismo a serviço da memória: tradição, museu e patrimônio no pensamento de Gustavo Barroso**. 2003. Dissertação (Mestrado em História Social da Cultura) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/colecao.php?strSecao=resultado&nrSeq=5077@1>. Acesso em: 31 de out. 2021.

OLIVEIRA, Cecília Helena de Salles. Museu Paulista da USP: percursos e desafios. **Estudos Avançados**, [S. l.], n. 25, n. 73, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/Vt6MLNmWGv375mpmzbJm9Xb/?lang=pt>. Acesso em: 19 jun. 2021.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração**. São Paulo: Grupo GEN, 2019. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020816/>. Acesso em: 22 jan. 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA – UNESCO. **Recomendação referente à proteção e promoção dos museus e coleções, sua diversidade e seu papel na sociedade**. 2015. Disponível em: <http://www.icom.org.br/wp-content/uploads/2017/05/RecomendacaoProtecaoMuseuseColecoes.pdf>. Acesso em: 01 out. 2021.

PECI, Alketa. A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. **Cadernos Ebape**, [S. l.], v. 4, n. 1, mar. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/GWgS43FXQ4xD6XCM6yQtM6s/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 25 maio de 2021.

RANGEL, Marcio; NASCIMENTO JÚNIOR, José do. **A trajetória da Política Nacional de Museus**: impactos sobre o campo museológico brasileiro. Brasília, DF: MinC/Ibram, 2010. Disponível em: http://site.mast.br/hotsite_mast_30_anos/pdf/capitulo_10.pdf. Acesso em: 02 out. 2021.

REDE BRASILEIRA DE COLEÇÕES E MUSEUS UNIVERSITÁRIOS. **Sobre a rede**. [S. l.]: RBCMÚ, 2023a. Disponível em: <http://rbcmu.com.br/sobre-a-rede/>. Acesso em: 27 jan. 2023.

REDE BRASILEIRA DE COLEÇÕES E MUSEUS UNIVERSITÁRIOS. **GT Técnicos**. 2023b. Disponível em: <http://rbcmu.com.br/gt-tecnicos/>. Acesso em: 05 jun. 2023.

RIBEIRO, Emanuela Sousa. **Museus em universidades públicas: entre o campo científico, o ensino, a pesquisa e a extensão**. In: RIBEIRO, Emanuela Sousa. *Museologia & Interdisciplinaridade*, Brasília, UNB, v. 2, n. 4, p.88-102, maio/jun. 2013.

Disponível em:

<<https://periodicos.unb.br/index.php/museologia/article/download/16366/14654>>.

Acesso em: 08 dez. 2021.

RIBEIRO, Emanuela Sousa; SEGANTINI, Verona Campos; GRANATO, Marcus. Museus e patrimônio cultural universitário: discutindo conceitos e promovendo parcerias e articulações. *In*: ARAÚJO, Bruno Melo *et al.* **Museologia e suas interfaces críticas: museu, sociedade e os patrimônios**. Recife: UFPE, 2019. p. 51-65. Disponível

em: <https://editora.ufpe.br/books/catalog/download/138/170/491?inline=1>. Acesso em: 28 nov. 2021.

RUOSO, Carolina. **Nid de frelons: Neuf temps pour neuf atlas**. Histoire d'un musée d'art bésilien. (1961 - 2011). 2016. Tese. (Doutorado em História da Arte) - Université Panthéon-Sorbonne, Paris, 2016. Disponível em: <https://theses.hal.science/tel-01844404/preview/RUOSO.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2021.

SANTOS, Maria Célia Teixeira Moura. Museu e educação: conceitos e métodos. *In*: SANTOS, Maria Célia Teixeira Moura. **Encontros museológicos: reflexões sobre a museologia, a educação e o museu**. Rio de Janeiro: MinC/IPHAN/DEMU, 2008. Disponível em: <https://tainacan.eci.ufmg.br/meio/wp-content/uploads/sites/8/tainacan-items/1123/5109/Museus-e-Educacao-Conceitos-e-Metodos.pdf>. Acesso em: 08 dez. 2021.

SEGENREICH, Stella Cecília Duarte. O PDI como referente para avaliação de instituições de educação superior: lições de uma experiência. **Ensaio: aval. e pol. Públ. Educ.**, [S. l.], v. 13, n. 47, p. 149-168, abr./jun. 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/YVqy7CBts4HkkhmxhkJnZRx/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 24 nov. 2021.

SILVA, Mauricio Candido da. A Rede Brasileira de Coleções e Museus Universitários: proposição, pesquisa, colaboração e manifestação de apoio ao Museu Nacional da Universidade Federal do Rio de Janeiro e ao Instituto Brasileiro de Museus. **Revista CPC**, [S. l.], v. 14, n. 27, p. 297-309, 2019. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/cpc/article/view/152250>>. Acesso em: 04 dez. 2021.

SIQUEIRA, Graciele Karine. Zuleide Martins Menezes: valorizar, unir e formar nas artes plásticas. **Revista Mauc**, Fortaleza, v. 1, p. 16-32, dez. 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/65210>. Acesso em: 01 set. 2022.

SIQUEIRA, Graciele Karine. **Curso de Museus – MHN: 1932-1978**: Alunos graduandos e atuação profissional. 2009. Dissertação (Mestrado em Museologia e Patrimônio) – Programa de Pós-Graduação em Museologia e Patrimônio, Centro de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <https://livros01.livrosgratis.com.br/cp127751.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2021.

SIQUEIRA, Graciele Karine; CORREIA, Helem Cristina Ribeiro de Oliveira; COSTA, Pedro Eymar Barbosa. Um museu universitário de arte no Ceará - história, coleções e atuação: Museu de Arte da Universidade Federal do Ceará - Mauc/UFC. **TOM Caderno de Ensaio**, Curitiba, v. 5, n. 9, p. 153-163, set. 2019.

SOARES, Mariana de Souza. **Museus universitários, encontros e redes de museus**: estratégias de articulação e reconhecimento. 2020. Dissertação. (Mestrado

em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, 2020.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIAO. **Relatório de Políticas e Programas de Governo 2019**: gestão patrimonial e orçamentária dos Museus Federais. [S. l. Disponível em:

<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E6DD68572016DD6A50411814>. Acesso em: 05 nov. 2021.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Pesquisa integrada**. 2021. Disponível em:

<https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordaocompleto/%2520Ac%25C3%25B3rdC3%25A3o%2520n%25C2%25BA%25201.243%252F2019/%2520DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/1/%2520>. Acesso em: 02 dez. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. DIRETORIA DE AÇÃO CULTURAL. **Regimento do Fórum de Gestão Cultural das Instituições Públicas de Ensino Superior Brasileiras – FORCULT**. Minas Gerais: UFMG, 2020. Disponível em: <https://forcultnacional.ufg.br/wp-content/uploads/2022/05/regimento-do-forcult-1.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Ata da primeira sessão do CONSUNI de 25 de junho de 1955**. Fortaleza: UFC, 1955b.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Ata da sessão especial CONSUNI de 06 de maio de 1955**. Fortaleza: UFC, 1955a.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Boletim 11**. Fortaleza: UFC, 1958.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Boletim 12**. Fortaleza: UFC, 1958.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Boletim 17**. Fortaleza: UFC, 1959.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Boletim 3**. Fortaleza: UFC, 1956.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Boletim 30**. Fortaleza: UFC, 1961.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Boletim 34**. Fortaleza: UFC, 1962.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Boletim 40**. Fortaleza: UFC, 1963.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **II Seminário anual dos professores da Universidade do Ceará. Departamento de Educação e Cultura**. Fortaleza: UFC, 1960.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. MUSEU DE ARTE DA UFC: **Plano de atividades para o quadriênio 2008-2011**. Fortaleza: UFC, 2008.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. MUSEU DE ARTE DA UFC. **Plano Museológico do Museu de Arte da UFC**. Fortaleza: UFC, 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. MUSEU DE ARTE DA UFC. **Relatórios de atividades 1961-2021**. Fortaleza: UFC, 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Planejamento para seis anos 1961-1966**. Fortaleza: Imprensa Universitária do Ceará, 1960.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2022**. Fortaleza: UFC, 2022. Disponível em: <https://proplad.ufc.br/wp-content/uploads/2021/12/cartilha-revisao-pdi-2021-aprovada-com-declaracao-cgov.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2023-2027**. Fortaleza: UFC, 2023. Disponível em: <https://pdi.ufc.br/pt/inicio/>. Acesso em: 30 jan. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Regimento da Reitoria**. Fortaleza: Imprensa Universitária do Ceará, 1957.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Relatório de atividades**. Fortaleza: Imprensa Universitária do Ceará, 1961.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Resolução nº 104, de 18 de julho de 1961**. Fortaleza: Imprensa Universitária do Ceará, 1961.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Revista Entrevista**. n. 22, nov., 2009. Biblioteca Floriano Teixeira.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Pinacoteca Barão de Santo Ângelo: Histórico**. Rio Grande do Sul: UFRGS, 2022a. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/acervopbsa/historico/>. Acesso em: 11 dez. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Histórico**. Rio Grande do Sul: Rio Grande do Sul: UFRGS, 2022b. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/historico>. Acesso: 11 dez. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Resolução nº 164**, de 06 de agosto de 2021. Rio Grande do Sul: UFRGS, 2021. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/institutodeartes/wp-content/uploads/2021/08/Regimento-do-Instituto-de-Artes-da-UFRGS.pdf>. Acesso em: 11 dez. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. MUSEU NACIONAL. **O museu**. Disponível em: <https://www.museunacional.ufrj.br/dir/omuseu/omuseu.html>. Acesso em: 11 dez. 2022.

UNIVERSITY MUSEUMS AND COLLECTIONS. **Banco de Dados Mundial de Museus e Coleções Universitárias**. Germany: UMAC, 2017. Disponível em: <https://university-museums-and-collections.net/>. Acesso em: 19 jun. 2021.

VARINE, H. **As raízes do futuro. O patrimônio a serviço do desenvolvimento local**. Maria de Lourdes Parreira Horta (trad.). Porto Alegre: Medianiz, 2012.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS MUSEUS UNIVERSITÁRIOS DE ARTE

Pesquisa - Gestão de museus universitários de arte: um estudo a partir do caso do Museu de Arte da Universidade Federal do Ceará.

Este estudo faz parte da pesquisa de Dissertação de Mestrado de Helem Cristina Ribeiro de Oliveira Correia (<http://lattes.cnpq.br/0877672075610428>), aluna do Programa de Pós- Graduação Interunidades em Museologia da Universidade de São Paulo (PPGMus/USP) sob a orientação do Professor Dr. Vagner Carneiro Porto (<http://lattes.cnpq.br/5177324451229879>) e coorientação da Professora Dra. Manuelina Maria Duarte Cândido (<http://lattes.cnpq.br/8140186421450679>).

O trabalho intitula-se "Gestão de museus universitários: um estudo a partir do caso do Museu de Arte da Universidade Federal do Ceará" e tem por objetivo investigar a especificidade da gestão de museus universitários de arte, compreendendo como a gestão do Museu de Arte da UFC lida com os desafios e potencialidades deste contexto.

As questões apresentadas neste formulário irão possibilitar à pesquisadora traçar um perfil de museus de arte pertencentes às universidades. As respostas que forem apresentadas às assertivas serão empregadas exclusivamente para finalidades acadêmicas e não identificam o autor das respostas.

Os dados coletados serão utilizados como parâmetros comparativos para a análise da gestão do Museu de Arte da UFC e, embora não possuam identificação do autor das respostas, poderá identificar a instituição respondente no decorrer da análise, caso seja relevante para a compreensão do leitor.

O tempo necessário para preencher este formulário é de aproximadamente 15 (quinze) minutos. Sua participação é de fundamental importância e pode colaborar para dar visibilidade aos desafios de gestão destes museus.

Em caso de dúvidas, estou à disposição por meio do e-mail/ helem.ribeiro@usp.br.

Atenciosamente,

Helem Cristina R. de O. Correia

***Obrigatório**

Pesquisa sobre o perfil de museus de arte pertencentes às universidades.

Termo de consentimento

Declaro ter sido informado sobre a finalidade da pesquisa e sobre a utilização das informações.

Concordo em ser participante do Projeto de pesquisa acima descrito.

Seção 1: Dados gerais

Nesta seção, as perguntas têm por objetivo identificar características gerais da instituição.

1.Nome do museu *

.

2.Categoria *

Marcar apenas uma oval.

- Federal
- Estadual
- Municipal
- Privado
- Outro: _____

3.Identifique quais dos itens abaixo o museu possui? *

Marque todas que se aplicam.

- Resolução de criação
- Regimento
- Política de Gestão de Acervo
- Missão

- Visão
 - Valores
 - Regulamento
 - Plano museológico
 - Programa Político Pedagógico
 - Programa de Segurança Organograma
 - Outro:
-

4. Qual é a data oficial de criação do museu? *

5. Qual é a vinculação do museu à estrutura organizacional da universidade? *

Marcar apenas uma oval.

- Gabinete do Reitor
- Pró-Reitoria de Extensão
- Pró-Reitoria de Cultura
- Outro: _____

6. Qual é a origem do vínculo do museu com a universidade? *

Marcar apenas uma oval.

- Criado por colecionador particular e incorporado à universidade
- Criado pela universidade a partir da doação de coleções
- Criado pela universidade abrigoando coleções advindas da pesquisa acadêmica
- Criado pela universidade a partir da aquisição de obras, objetos e/ou coleções
- Outro:

7. É oficialmente reconhecido no organograma da universidade? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim, como unidade de Pesquisa

- Sim, como unidade de Pesquisa e Ensino
- Sim, como unidade de Pesquisa e Extensão
- Sim, como unidade de Extensão
- Sim, como unidade de Ensino, Pesquisa e Extensão
- Outro: _____

8. Possui conselho curador ou conselho consultivo? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Outro: _____

9. O museu possui algum dos setores abaixo descritos?

Marque todas que se aplicam.

- Biblioteca
- Arquivo
- Oficina
- Outro:

Seção 2: Caracterização da gestão

10. Qual o gênero do(a) Diretor(a)? *

Marcar apenas uma oval.

- Masculino
- Feminino

11. Qual é a área de formação (graduação) do diretor(a)? *

12. Há quanto tempo ocupa o cargo? *

13. Qual é o vínculo do(a) diretor(a) com a universidade? *

Marcar apenas uma oval.

- Docente
- Técnico-administrativo
- Outro: _____

14. Como o plano museológico foi elaborado? *

Marcar apenas uma oval.

- Elaborado pela equipe interna com a participação de todos os profissionais do museu
- Elaborado por consultoria externa com consulta aos profissionais do museu
- Elaborado por consultoria externa sem a participação dos profissionais do museu
- O museu não possui plano museológico
- Outro: _____

15. O museu participa do processo de planejamento institucional da universidade (Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI)?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Outro: _____

16. Possui orçamento próprio? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Outro: _____

17. O museu possui mecanismos para geração de receita? Se sua resposta for sim, especifique quais.

*

18. Possui associação de amigos ou fundação gerenciadora de recursos externos?

- Sim
 Não
 Outro:

19. Possui convênios/parcerias com entidades externas ou internas à universidade? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim, apenas convênios internos
 Sim, apenas convênios externos
 Sim, internos e externos
 Não possui convênios ou parcerias
 Outro: _____

20. Participa de rede de museus e coleções dentro ou fora da universidade? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim, dentro da universidade mantenedora.
 Sim, fora da universidade mantenedora.
 Não participa.
 Outro:

Seção 3: Corpo técnico

21. O museu possui museólogo na equipe?

- Sim, servidor público
 Sim, celetista
 Sim, apenas para consultoria de projetos
 Não possui
 Outro:
-

22. Possui funcionário ocupando cargo de administrador na equipe de trabalho? *

- Sim

- Não
 Outro:

23. O museu possui um setor educativo?

- Sim
 Não
 Outro:

24. A equipe que atua no setor educativo é formada por:

- Profissionais contratados pelo museu
 Servidores públicos e bolsistas
 Bolsistas
 Não se aplica
 Outro: _____

25. A atual equipe do museu atende às necessidades de trabalho?

- Sim
 Não
 Atende parcialmente
 Outro: _____

Seção 4: Atuação no Ensino, Pesquisa e Extensão

26. A universidade a qual o museu é vinculado possui curso de graduação em artes visuais? *

- Sim
 Não
 Outro: _____

27. O museu oferta disciplinas na grade curricular dos cursos de graduação?

- Sim, disciplinas optativas
 Sim, disciplinas obrigatórias
 Não oferta
 Outro:
-

28. Desenvolve projeto de extensão coordenado pela equipe do museu? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim, com objetivos relacionados à função de salvaguarda
- Sim, com objetivos relacionados à função de comunicação
- Sim, com objetivos relacionados à função educativa
- Sim, com objetivos relacionados à função administrativa
- Sim, com objetivos relacionados à função de pesquisa
- Não
- Outro: _____

Seção 5: Acervo

30. O acervo do museu encontra-se patrimonializado? (Considere patrimonializado se a * universidade tem o acervo incorporado ao seu conjunto de bens por meio de número de identificação)

- Sim
- Não
- Outro: _____

31. Atualmente, quais são os meios pelos quais se dá o crescimento da coleção?

- Aquisição direta com verbas da universidade
- Exclusivamente por meio de doações
- Aquisição com verbas da universidade e doações
- O museu não adquire diretamente nem recebe doações
- Outro: _____

32. Como o acervo do museu está documentado? *

Marque todas que se aplicam.

- Livro de tombo
- Fichas catalográficas
- Base de dados
- Planilha excel ou similar

- Sistema de inventário patrimonial da universidade
 Outro: _____

33. Disponibiliza consulta digital aos acervos?

- Sim
 Sim, com restrições de acesso para o público
 Não, mas encontra-se em desenvolvimento
 Não
 Outro: _____

34. Desenvolve pesquisa nos seus acervos realizada pela equipe do museu?

- Sim, com regularidade
 Sim, eventualmente
 Não, as pesquisas são realizadas apenas por agentes externos
 Não desenvolve pesquisas no acervo
 Não
 Outro: _____

35. Você considera que, nos últimos cinco anos, o acervo esteve sob risco em virtude de problemas relativos à estrutura física do museu?

- Sim
 Não
 Outro: _____

Seção 6: Comunicação

36. O museu possui exposição aberta ao público? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim, apenas exposições de longa duração
 Sim, exposições de longa duração e de curta duração
 Não possui exposição
 A exposição está temporariamente desativada
 Outro: _____

37.Qual é o público majoritário que visita as exposições? *

- Comunidade acadêmica
- Público escolar
- Turistas
- Outro:
-

38.Realiza periodicamente pesquisa de satisfação ou estudo de público? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim, realiza pesquisa de satisfação
- Sim, estudo de público
- Sim, realiza estudo de público e pesquisa de satisfação
- Não realiza
- Outro: _____

39.O museu é ativo nas redes sociais? (Por ativo considere se o museu realiza ao menos 1(uma) postagem semanal em suas redes)

- Sim
- Não
- Outro: _____

40.O museu produz publicações periódicas tais como revistas, anais etc?

- Sim
- Não
- Outro: _____

41.O museu desenvolve ações com vistas à promoção da acessibilidade? Se sua resposta for sim, especifique.

42.O museu conseguiu desenvolver programação para o público durante as restrições impostas pela pandemia de Covid-19?

- Sim

- Não
- Outro: _____

43. Gostaria de destacar as ações que o museu desenvolveu durante a pandemia e quais foram as dificuldades enfrentadas?

44. Considerando a gestão de um museu universitário de arte, qual (is) dificuldade(s) merecem ser destacadas?

45. Caso você considere que alguma das respostas precisa de um esclarecimento ou deseja acrescentar informações não contempladas, utilize este espaço.

ANEXO A – ENTREVISTA DO EX-DIRETOR PEDRO EYMAR BARBOSA COSTA

1. Ao lermos o relatório de 1987, ano em que o senhor assumiu a direção do Museu, observamos que a apresentação já inicia ressaltando dificuldades acerca da infraestrutura física. Poderia nos falar um pouco sobre essa questão e outras dificuldades enfrentadas ao assumir a direção do Mauc?

Quando assumi o Museu de Arte da UFC, a estrutura física foi o principal problema, mais precisamente o sistema de cobertura e de escoamento das águas. Havia goteiras em todas as salas, e a permanente ameaça de degradação do acervo, do sistema elétrico, paredes, pisos, móveis e etc. Este quadro foi decorrente de uma série de reformas ocorridas a partir de 1968 (o prédio é de 65) agregando espaços com salas na lateral sul do edifício, gerando um sistema de muitas águas, muitas calhas, com escoamento por tubulações precárias. Já havia um projeto para uma nova cobertura, elaborado na gestão anterior, que reduzia dezesseis águas para duas, dezesseis calhas para duas grandes calhas, que desaguavam fora da caixa da edificação. O projeto estava parado esperando ajustes no processo de licitação. Em dezembro de 1988, por ordem do reitor, a reforma foi autorizada e realizada durante o inverno de 1989 (Anexo 01). Era urgente também a necessidade de substituição de todos os aparelhos de ar-condicionado e a requalificação da reserva técnica.

2. O relatório de 1987 relata também a não existência de um serviço qualificado para mediação com o público. O senhor poderia nos falar um pouco a respeito das funções relativas ao setor educativo do Mauc durante sua gestão?

Sim, quando assumi, não havia um serviço qualificado para mediação com o público. Não havia especificamente guias, mas um acompanhamento de segurança e discreto, prática esta que também realizamos em vários momentos e situações devido à escassez de recursos humanos disponíveis na UFC. Com respeito às funções relativas ao setor educativo, vale destacar que o Mauc não nasceu ligado a um curso acadêmico de arte. Nasceu com a criação da própria universidade e foi criado pelo fundador desta, agindo no sentido de “fortalecer a imagem da universidade perante a sociedade como guardiã da cultura local e universal” (Adriana Mortara). Desse modo, o reitor Antônio Martins Filho reuniu um acervo valioso, com grandes coleções e grandes nomes populares, eruditos, locais e estrangeiros. Universal pelo Regional como lema da criação da UFC.

Quando assumi em 1987, recebi do reitor Hélio Leite três diretrizes que ele definira a partir do que ouvira da comunidade artística durante os encontros de campanha. A primeira era cuidar da integridade do acervo e protegê-lo, bem como lhe dar visibilidade. A segunda era atender a demanda artística acumulada pelos artistas locais. A terceira, abrir caminho para a formação artística, ou seja, aliar o fazer artístico à percepção estética, à história, tendo como referência o acervo. Devido à amplitude do fazer artístico e a escassez de recursos humanos, optamos por dois recortes e focamos inicialmente na xilogravura, através de um convênio com a Secretaria de Cultura do Estado do Ceará. Foi criada, no Mauc, a oficina de gravura e papel artesanal, inicialmente coordenada pelo artista plástico Eduardo Elói. A oficina recebeu grandes nomes da xilogravura no Brasil como orientadores e formou artistas que hoje ocupam lugar de destaque no cenário artístico brasileiro, como Francisco de Almeida.

O outro recorte teve como referência a pintura abstrata, tendo como referência Antônio Bandeira, com participação de estudantes universitários em convênio com a Pró-Reitoria de Extensão e posteriormente, em 1997, com a Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis. Era o programa Bolsa Arte para estudantes de toda a universidade e em seguida o programa INICIART para estudantes universitários residentes. Destacam-se, nessas atividades, os trabalhos murais coletivos criados nos muros do bairro Benfica. O mural em homenagem aos 40 anos de passagem do pintor Antônio Bandeira, realizado em 2007, recebeu do IAB (Instituto de Arquitetos do Brasil) o prêmio *Gentilezas Urbanas*. Estes exercícios do fazer artístico, ligados à abstração, contribuíram para uma percepção mais aguda da arte abstrata e uma maior interação com o acervo, onde há uma significativa manifestação da pintura abstrata.

3. No início de sua gestão houve um projeto para implantação de um sistema informatizado para criação do banco de dados do acervo. Essa iniciativa foi sua? Por que este projeto não foi concluído?

Entre 1987 e 1993 tiveram início a catalogação da biblioteca e a organização do arquivo das exposições do Mauc, compostas de catálogos, convites, cartazes, recortes de jornal e livros de assinaturas. Com a ajuda de um servidor do NPD (Núcleo de Processamento de Dados) foi criado, neste período, um banco de dados de visitantes e foram editados convites impressos em impressora matricial e enviados via agência dos correios. Em 1992 chega ao Mauc o primeiro computador. Com a participação de estudantes universitários, vai ser criado um banco de dados no Excel para o acervo com a transposição das informações contidas nos livros de tomo. As

limitações ficavam por conta dos equipamentos de pouca memória, dificuldade de manutenção de peças e aparelhos. Por questão de segurança, esses registros só circulavam internamente, mas contribuíram para o acesso rápido às informações de autor, título, data, técnica e procedência. Posteriormente, foram incluídas as imagens.

4. No final da década de 1990, o Mauc criou um *site* para acesso sobre o acervo, a história e as exposições. Poderia nos falar um pouco sobre este projeto, quem estava envolvido, as dificuldades e qual foi a sua relevância?

A ideia de um *site* para o Museu de Arte da UFC surgiu durante a gestão do reitor, professor Antônio de Albuquerque Sobrinho (1991-1995), no embalo da grande expansão da informatização ocorrida na UFC, tanto na vertente administrativa quanto na acadêmica. Havia grandes projetos em andamento na UFC vinculados ao Ministério da Educação. Os computadores e as fibras óticas invadem os departamentos e os instigantes laboratórios de informática começam a ser criados. Por sugestão da reitoria, visitei o laboratório de informática da PUC no Rio de Janeiro para observar o tratamento de um banco de imagens para utilização em sites. Já tínhamos então uma grande quantidade de dados organizados sobre o acervo, o arquivo de exposições e os recentes arquivos fotográficos das visitas de escolas ao Mauc. Estava assim definido o tripé de sustentação do museu para o futuro site. Chegou, neste período, ao Mauc o servidor, professor de segundo grau em fotografia, Pedro Humberto que, através de uma câmera digital, alimentou os bancos de imagens, gravando-as em disquetes. Ainda em 1997 em convênio com a Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis foi recriado o programa Bolsa Arte. A Pró-Reitoria apostava na convivência universitária e, o Mauc, no envolvimento coletivo de bolsistas nas atividades do museu. Desenvolveu-se uma oficina permanente de abstração. Entre os bolsistas havia um que, além da sensibilidade artística, conhecia a linguagem de programação, chamava-se Sávio Sampaio. Conversei com ele sobre a possibilidade de um site para o museu e passo a passo assistimos, em um bloco de notas do Windows, a criação de uma sólida estrutura de *site*, densa e farta de informações. As dificuldades continuavam as de sempre, manutenção de equipamentos e aquisição de *softwares*. Quanto à relevância, cito a grande visibilidade atingida pelo Mauc de seu acervo, de sua história e do compartilhamento das imagens e mensagens dos visitantes em um momento de interação histórica anterior ao desenvolvimento das redes sociais.

5. Na década de 1990, observamos uma queda no quadro de funcionários do museu. Por que a gestão da universidade não realizava a reposição da equipe de trabalho?

A referida queda do quadro funcional no Mauc se deve às aposentadorias e a alguma eventual transferência. Em 1993, o Mauc inicia uma grande reforma prevista para três etapas, cada uma delas com licitação própria. Na primeira, haveria uma expansão frontal em direção à Avenida da Universidade com grandes salas para eventos temporários. Na segunda, a reformulação das salas permanentes e da reserva, além da criação de uma sala principal com iluminação natural. Na terceira, o bloco das oficinas e a central de ar-condicionado que passaria a atender todo o Museu. Em 1994, a primeira etapa é concluída. Em 1995 encerra-se a gestão do professor Antônio de Albuquerque que pretendia dar continuidade na reforma em nova gestão, através de uma reeleição como Reitor, o que não foi possível por não ter sido a reeleição aprovada por lei no Ministério da Educação. Caberia então, à nova gestão, a continuidade da reforma. Depois de uma longa espera, as duas etapas restantes foram comprimidas em uma pela nova administração. Sendo eliminada parte da terceira etapa, ou seja, o bloco das oficinas, mas com a inserção da central de ar-condicionado. Em 1997 foi iniciada a reforma e concluída em 1999. Esse período que se estende, portanto, de 1993 a 1999, foi de dificuldade e de funcionamento precário devido a um estado de reforma permanente, de desconforto climático, da impossibilidade de mostrar o acervo e da intensa pressão da mídia. Com a produção de eventos comprometida, foi reduzida drasticamente a realização das mesmas. O Mauc tornou-se para a administração central, um setor com um único problema, uma reforma inacabada a ser concluída. Questões relativas a recursos humanos ficariam para a pós-reforma.

6. No relatório de 1992 podemos ler na apresentação a seguinte frase: "As atividades do Mauc no ano de 1992 foram marcadas pelas seguintes características: adaptação prática à nova política administrativa da UFC." Qual seria essa política? Quais mudanças ocorreram no Museu em decorrência dela?

A nova política administrativa do reitor Albuquerque não só manteve os órgãos suplementares vinculados administrativamente ao seu gabinete, como passou a realizar reuniões mensais com os respectivos gestores para conhecer mais de perto os problemas de cada um. Logo após os primeiros encontros formais, fomos chamados ao gabinete do reitor que nos comunicou a sua intenção de reformar o

prédio do Mauc. Abriu-se uma enorme perspectiva com esta reforma, embora os benefícios só tenham sido percebidos nos anos 2000, conforme observado na quantidade de eventos realizados neste período.

7. Em 2007, o Governo Federal emite o Decreto n° 6096 que institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Na sua visão, o Museu se beneficiou com a implantação do REUNI? Comente um pouco a respeito.

O Museu de Arte da UFC não se beneficiou com o REUNI; acho que nenhum órgão suplementar se beneficiou.

8. Durante sua gestão, o Mauc mudou de vinculação algumas vezes, esteve subordinado à Pró-Reitoria de Extensão, ao ICA e ao Gabinete do Reitor. Como essas mudanças afetaram o museu?

O Museu de Arte da UFC surgiu no Salão Nobre da Reitoria sob a idealização e o comando do próprio criador da Universidade, o reitor Martins Filho. Coletar obras para o acervo, aprovar o projeto de criação do Mauc no Conselho Universitário, escolher um edifício para a sede, instalar uma sede própria, eram tarefas a serem desenvolvidas para a criação do Museu e só dependiam neste momento da iniciativa e decisão do Reitor. Ao desvincular-se do prédio da Reitoria, o MAUC ocupou como sede própria uma edificação que ficava em frente à reitoria, de onde do seu gabinete o Reitor contemplava a sua criação. E aonde levava de vez em quando um visitante ilustre para conhecer o seu acervo do Mauc. O Museu passa agora a possuir um comando próprio que administrava diretamente com o Reitor. Essa estrutura de vínculo permaneceu até 1987 quando, na gestão do professor Helio Leite, o Museu foi atrelado à Pró-Reitoria de Extensão. No entanto, não houve nenhuma mudança na relação entre museu-gabinete, uma vez que o reitor, atento às reivindicações do MAUC e da comunidade artística, contribuiu de perto para a realização dos eventos e autorizou a significativa reforma do telhado em 1989. Na gestão do professor Albuquerque (1991-1995) o museu voltou a ter um vínculo oficial com o gabinete do reitor, com direito a reuniões semanais. É neste período (1993) que tem início, por iniciativa do gabinete, uma reforma no Mauc. Na gestão seguinte, do professor Roberto Claudio (1995-2003), as relações foram marcadas pela questão da reforma, herança da gestão anterior. Na gestão do professor René (2004-2009) o Museu foi atrelado ao ICA que, sob a direção da professora Ângela Gutierrez, passou a

administrar as relações do Museu com a direção central. Foi um período fértil de realizações cujo principal feito foi a criação da sala principal Descartes Gadelha. O afastamento da relação com o gabinete, neste momento, não afetou a administração do Mauc. As relações foram feitas em perfeita sintonia entre o Museu, o ICA e o gabinete.

9. Sabe-se que há um grande custo envolvido para uma adequada manutenção e conservação de acervos museológicos. O espaço destinado à reserva técnica do Mauc passou por reformas e adequação a partir dos materiais utilizados no circuito expositivo. Poderia nos contar um pouco sobre este processo?

A reforma do espaço destinado à reserva técnica consistiu de dois movimentos, primeiro tirá-la dos limites externos da edificação e segundo, equipá-la de modo que o armazenamento das obras se fizesse com equipamentos que lhes garantisse imunidade ao cupim e a umidade das paredes. Terminada a reforma do telhado (1989) foi escolhida uma sala central com acesso a área de trabalho, faltava agora definir o equipamento.

Por este tempo, chegou ao Mauc uma exposição da SBPC (Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência) intitulada “As Fronteiras do Caos”. O espaço do Museu para a montagem das exposições não utilizava os planos das paredes, mas uma estrutura modulada de barras de alumínio verticais dispostas em plano paralelo a elas. Cada barra era composta de furos regularmente distanciados para receber as peças metálicas com fusos para ajustar nelas a altura conveniente das obras. A exposição “As Fronteiras do Caos” tinha, como proposta, a exibição de grandes caixas com imagens luminosas cujas faces laterais deveriam manter-se em ângulos inclinados em relação às verticais de alumínio de apoio. Depois de inúmeras tentativas, fui informado pela equipe de montagem, da impossibilidade de expor utilizando as estruturas de alumínio. Decidimos então retirá-las, e, pela primeira vez, desde a sua inauguração da nova sede em 1965, o Museu utilizou a parede branca como suporte para a exposição de obras. A ação foi estendida depois a todas as outras salas, liberando uma quantidade significativa daquelas barras de alumínio. E foi contemplando as barras de alumínio dispostas horizontalmente no chão que me veio a ideia de cruzá-las com as verticais, ligando os furos dispostos horizontalmente e paralelos em diversas alturas por fios de nylon, fixando o limite de cada obra. O resultado foram armários de alumínio e nylon, fixados do chão ao teto, distanciados das paredes e do piso, oferecendo segurança, fácil identificação das obras a olho nu e através da fixação de números de localização e identificação.

10. Na sua opinião, quais são as potencialidades que um museu de arte tem por estar dentro de uma universidade? Qual seria o grande desafio enfrentado pelo museu de arte universitário?

A potencialidade elementar de um Museu Universitário está no valor intrínseco da sua arte, na qualidade do seu acervo que, além do valor estético, deve possuir outros valores que o façam interagir com o Ensino, a Pesquisa e a Extensão, pilares da existência universitária. A força potencial de um museu universitário não é estar dentro da instituição, é ser da instituição, nascer dela. O Museu de Arte da UFC nasce junto com a Instituição, olhando para a terra e para o universo, dando-lhe substância, aparência e visibilidade, ponto de referência local para o encontro das manifestações universais da arte. Fazer o Mauc, com o seu acervo, seu espaço e o seu sentir, conviver com os diversos campos de manifestação de conhecimento da universidade foi e será o grande desafio, junto ao desafio de preservar a integridade física de um acervo.

11. No que se refere à gestão de sua equipe de trabalho, quais dificuldades e aspectos positivos o senhor destacaria?

Duas linhas de ação prevaleceram no Museu de Arte no que se refere às equipes de trabalho. No geral, as atividades de produção de eventos, curadoria, montagens de exposição, divulgação, gerenciamento de visitas (principalmente de escolas), criação de manutenção do site, foram executadas por equipes cuja principal característica era a coordenação da direção do Mauc, com a participação constante de todos os servidores e de bolsistas universitários. Quanto aos aspectos mais positivos, cito a evolução organizacional e estrutural ocorrida na divisão de acervo, no arquivo e na biblioteca, estes sob o comando de profissionais com funções específicas para os seus fins.

12. Ao assumir um cargo de direção, os gestores costumam ter idealizações a respeito do que gostariam de desenvolver. Considerando esta questão, poderia nos falar qual o balanço que o senhor faz de sua gestão no Mauc?

Assumi o cargo de direção do Museu de Arte da UFC na gestão do professor Hélio Leite (1987–1991). Essa gestão foi precedida de diagnósticos e planejamentos com os futuros gestores do seu reitorado e com consultas à comunidade artística local. Resultou disto que qualquer idealização que viesse a se desenvolver no Mauc deveria

contar com uma reforma urgente de todo o sistema de cobertura, do sistema de climatização e da reserva técnica. Havia também uma determinação da reitoria para o Mauc atender a demanda de exposições de artistas locais. Para além disto, sonhei com um museu escola com algumas atividades do fazer artístico que pudessem contribuir para uma maior percepção das obras de arte por visitantes e/ou artistas. Ao final da gestão do professor Hélio Leite ficou resolvido o problema do sistema de cobertura e da climatização, sendo possível atender a uma demanda do acervo e da comunidade local, como pode ser visto no volume de exposições realizadas em 1990. Foi instalada uma Oficina de Gravura com destaque para a xilogravura. Quanto ao espaço expositivo, ficava patente a insuficiência de sua capacidade física de atender simultaneamente acervo e comunidade. Sob a gestão do professor Antonio Albuquerque (1991-1995) e, com o seu incentivo, tocaríamos os projetos anteriores. No entanto, o Reitor percebendo as limitações de espaço físico do Mauc e nos solicitou providências para um projeto de reforma. Para a direção do Mauc seria a oportunidade de minimizar o conflito acervo-comunidade e criar mais espaços para oficinas. O Mauc, após essa reforma, teria a aparência que illustrei (Anexo 02) a partir do projeto da arquiteta Fátima Cezar. Ao terminar esta gestão, conforme já relatado, ficou apenas concluída a primeira etapa, impedindo o funcionamento pleno do Museu. A gestão do professor Roberto Claudio (1995-2003) herdou um projeto em andamento, não sendo, no entanto, prioridade imediata de sua gestão. Mas, ao final do seu primeiro mandato, a reforma foi concluída e o Mauc pôde finalmente reabrir as suas portas, restaurando aos poucos a sua programação e em paralelo, de posse de um museu virtual, iniciar a utilização de uma comunicação própria, nos convites, nos conteúdos e no acompanhamento fotográfico das exposições. Na gestão do professor Ícaro (2007-2008) ocorreram muitas melhorias na estrutura física e a implantação de um sistema de segurança através de câmeras digitais como também a realização de um concurso para museólogo. Na gestão do Professor Jesualdo, o Mauc amplia suas salas especiais e comemora, com o apoio da reitoria, o seu Cinquentenário. Mais recentemente, na gestão do professor Henry (2016-2019), a administração assume o controle patrimonial das obras do Mauc com um completo inventário e de registros patrimoniais. É restaurado o tríptico “Cidade em Festa” de Antonio Bandeira, enquanto o museu recebe da UNESCO o título de Memória do Mundo pela coleção “Batalha da Borracha”, acervo de Jean-Pierre Chabloz. Vale ressaltar que, ao longo destas gestões, através de doações da comunidade, o Mauc enriqueceu em qualidade, duplicando o volume do seu acervo.

ANEXO B – ANEXOS MENCIONADOS NA ENTREVISTA DE PEDRO EYMAR

Figura B1 - Mauc – Reforma da Cobertura-1989

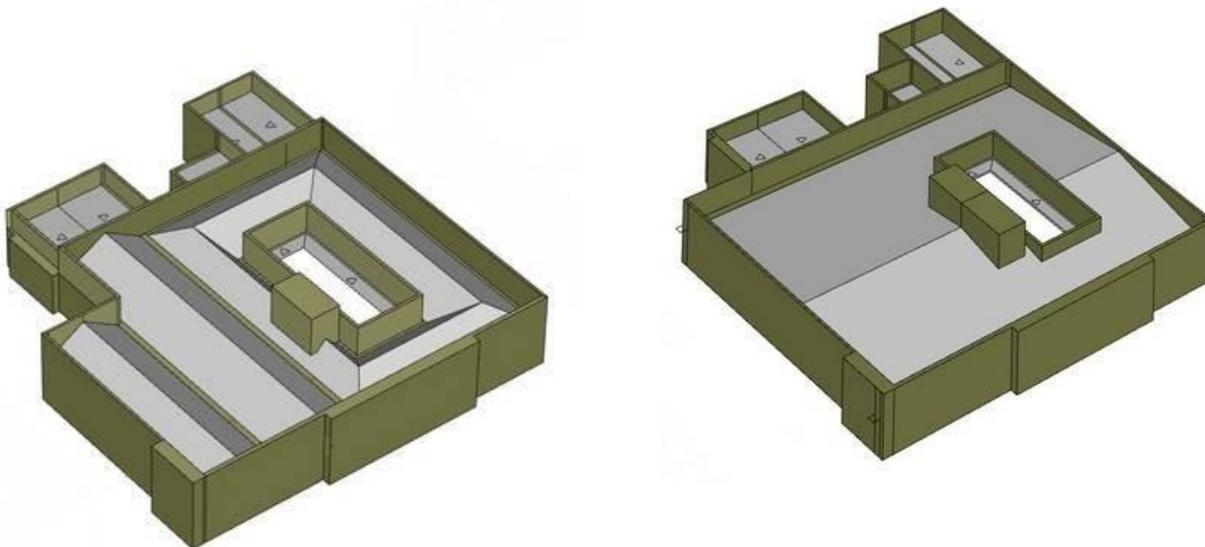
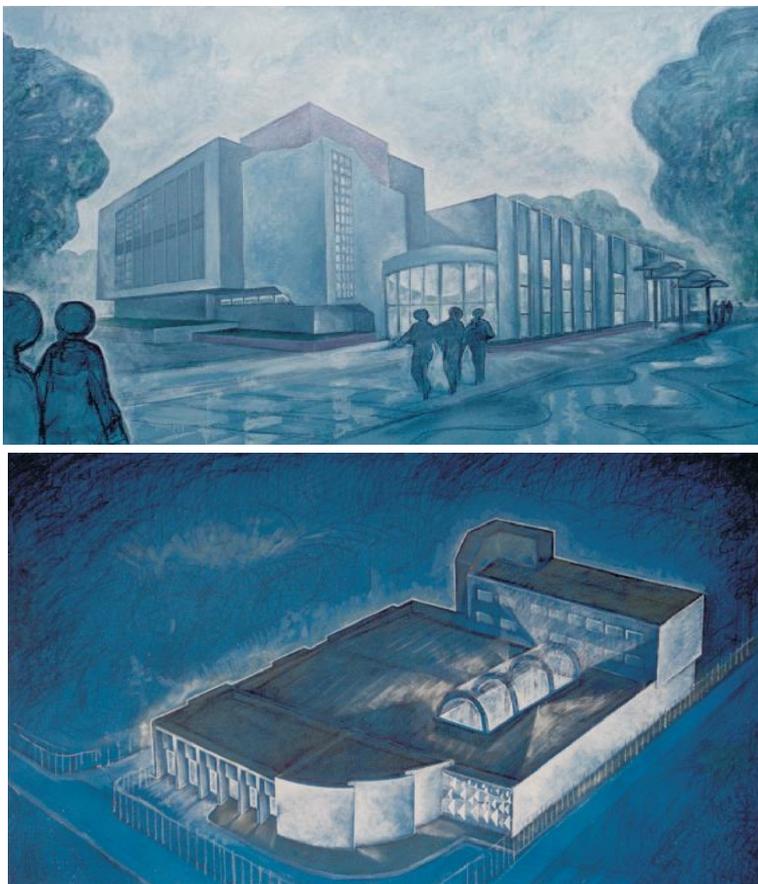
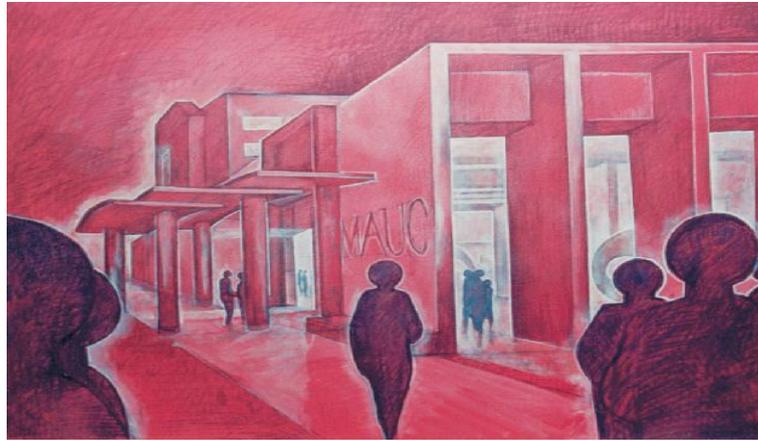
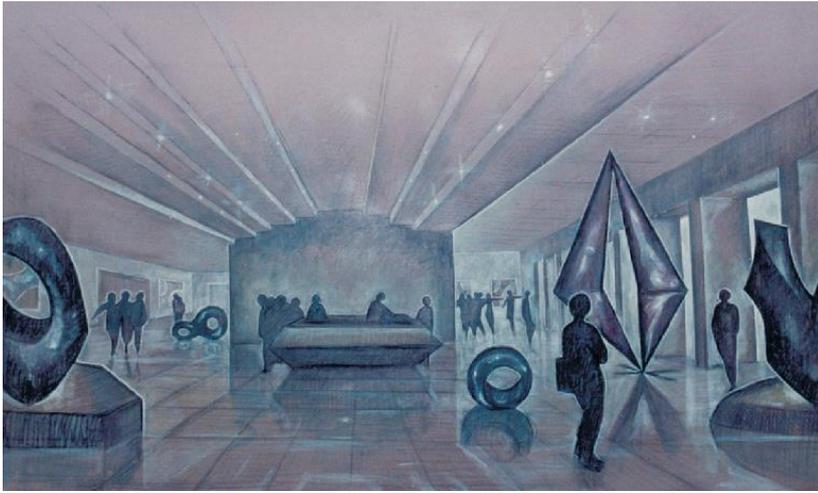


Figura B2 - Mauc - Projeto de Reforma-1993





ANEXO C – ENTREVISTA DA DIRETORA GRACIELE KARINE SIQUEIRA

1. Em 2018 você deixou de ser apenas museóloga e assumiu a gestão do Museu de Arte da UFC, poderia nos contar quais eram os maiores desafios que você vislumbrava naquele momento?

Foram muitos os desafios. Vou pontuar alguns desafios em 2018, quando eu assumi a gestão do Museu de Arte, era encontrar um caminho para dar continuidade ao que o Pedro Eymar vinha fazendo durante sua gestão, em especial ao trabalho primoroso, cuidadoso, zeloso que ele sempre teve com o acervo museológico e com atendimento aos grupos, com as visitas guiadas que ele fazia. Eu também precisava naquele momento, em 2018, assumir a minha personalidade de gestora e colocar isso nas ações cotidianas do Mauc: dar continuidade aos pontos que eu considerava bons e/ou bem resolvidos e mudar sem culpa e sem medo, aqueles que eu considerava necessários de mudanças ou de implantações. O meu grande choque quando assumi a gestão, foi o compromisso e a desenvoltura que o Pedro Eymar (professor) tinha com os grupos e eu, naquele momento, fazia as visitas mediadas a partir do meu lugar técnico (museóloga) e sem grandes experiências com a mediação de grandes grupos, eu lançava dos meus referenciais acadêmicos e dos conhecimentos que eu tinha naquele momento, em 2018. Naquele momento inicial, vi que era urgente trazer uma nova proposta de ação educativa para o Museu; e que o Mauc precisava explorar de uma forma diferente os espaços e os artistas, de uma forma mais profissional. Entendi aquilo como algo desafiante naquele momento.

O outro ponto que eu considero que foi muito desafiador, em 2018, primeiro foi mudar o meu lugar de fala e de escuta dentro da instituição. Até aquele momento, eu era uma colega dos meus colegas, trabalhávamos todos juntos nas mesmas condições né, e ocupamos o mesmo lugar de fala e de escuta dentro do Museu. Sendo todos os colegas servidores técnico-administrativos, eu sabia que haveria algumas resistências, algumas questões que eu precisaria pensar e encontrar a melhor forma de trabalhar cotidianamente com eles. Houve um incômodo inicial de ambos os lados, um lugar de desconfiança de como seria a nova gestão, o que é totalmente natural e saudável. Das questões que eu desejava de fato mudar no cotidiano do Mauc era a relação chefia X equipe. Queria e ainda continuo querendo, encontrar o caminho que seja benéfico para ambos os lados e que haja reciprocidade, respeito, liberdade e autonomia no cotidiano institucional. É diferente ter uma gestora

que também é colega e que sabe quais são os desafios, que sabe quais são os problemas, mas também é difícil dar e ter a liberdade de propor e assumir responsabilidade. Eu (museóloga / TAE) substituí um gestor (docente) que durante 31 anos foi o chefe da instituição! É difícil não ter comparação e é difícil ser comparada das mínimas às máximas atividades realizadas. O professor ocupa, por natureza da instituição de ensino (e isso precisa ser mudado), um lugar hierárquico quase inalcançável e inacessível dentro da estrutura da Universidade. O professor e o aluno têm os seus lugares de poder e de privilégio, de escuta e de fala, que os técnico-administrativos não têm. E aí, como gerir um museu do porte do Mauc sendo TAE?

Então, eu sempre penso que naquele momento inicial os grandes desafios eram muitos e tantos que eu vou tentar equacionar da seguinte forma: Como dar continuidade e realizar mudanças após 31 anos de uma gestão? Como eu iria conciliar no cotidiano o trabalho de preservação desse acervo museológico, atender ao público e conseguir fazer planejamento e gestão? Como é que eu iria fazer o trabalho de mediação no espaço expositivo sem utilizar recursos artísticos e performances? Apesar de eu estar no Mauc desde 2008, para mim, o trabalho da gestão era e continua sendo um trabalho novo, uma constante novidade e um desafio real, a única diferença e um fator positivo, é de que o Pedro Eymar, ao longo de 10 anos, foi me apresentando as particularidades e peculiaridades do Museu e da UFC.

Por fim, destaco que o último e mais complexo desafio era criar e estabelecer uma relação de confiança, de respeito com os meus colegas, com a gestão superior e com o público do Mauc. Eu sempre fui uma profissional muito discreta e reservada no meu trabalho institucional e, naquele momento, eu precisava romper as portas da reserva técnica do Museu e estabelecer um diálogo. A sociedade iria receber e se beneficiar das articulações e parcerias que eu iria conseguir fazer a partir daquele momento. Então, considero um desafio ter conseguido encontrar o equilíbrio entre esses dois polos. O Mauc é um museu de arte da cidade, do estado do Ceará, do Brasil, é sobretudo um museu de arte que está vinculado à Universidade Federal do Ceará.

2. Fale um pouco sobre a elaboração do primeiro plano museológico do Mauc em 2009. Como ele foi concebido? Quais foram as dificuldades? Quem participou desse processo?

Bom, eu chego ao museu em 2008 após me formar em Museologia e ainda cursando o Mestrado. Naquele momento, eu havia feito alguns cursos de planejamento de museus e de plano museológico como atividades de extensão. O

Plano ainda não era um item obrigatório para os museus brasileiros naquele momento e a gente ainda não tinha nem o Instituto Brasileiro de Museus - IBRAM nem o Estatuto Brasileiro de Museus. Naquele momento, os museus federais e vinculados ao IPHAN, usavam o Plano Museológico de uma forma experimental. O plano funcionava como uma ferramenta dentro dos museus do Ibram, mas que já vinha sendo discutido em território nacional por meio das oficinas de capacitação que eram fornecidas pelo Departamento de Museus do IPHAN aos Sistemas Estaduais de Museus e às Secretarias de Culturas locais ou em instituições que tivessem condições de receber articular a participação de agentes locais na capacitação. A ideia, naquele momento, era levar oficinas técnicas às mais diversas regiões do Brasil e contribuir na formação profissional e na requalificação das instituições. Então, eu chego dentro desse contexto, com este conhecimento bem fresquinho e tinha a compreensão do quão importante era um museu poder fazer o seu planejamento, poder ter o seu plano museológico, o seu plano diretor, ter um diagnóstico e entender suas demandas cotidianas.

Esse era o meu pensamento ao chegar ao Mauc. Eu chegava idealista, sonhadora e com esses conhecimentos para serem colocados em prática na instituição. Eu havia compreendido que este era um caminho de transformação dos museus e a gente precisava fazer um Plano para o Mauc. Eu cheguei em 2008 com o início de uma grande reforma na cobertura do museu, e com a conquista recente de um prêmio para modernização de uma sala de Cultura Popular. Naquele momento, éramos uma equipe pequena com quatro servidores: Pedro Eymar como diretor, a Júlia como secretária administrativa e o Pedro Humberto como fotógrafo (professor EBTT) e o Rodolfo como contínuo. O Pedro Eymar atendia os grupos, atendia pesquisadores, coordenava bolsas de extensão; o Pedro Humberto estava desviado da sua função de professor e atuava como fotógrafo e guia de museu, em especial para grupos infantis; a Júlia era responsável pela Secretaria e dava um suporte nas áreas de acervo com a supervisão da Direção; o Antônio Rodolfo era contínuo e dava um suporte na exposição, além de circular entregando as documentações dos processos físicos aos setores e unidades acadêmicas e administrativas da UFC. Além deles, o Mauc contava também com dois terceirizados internos: Seu Raimundo, nosso zelador e, na época, o Alexandre, o porteiro. Além disso, contava com 4 (quatro) vigilantes que trabalhavam em turnos de 12 horas. Quando eu cheguei, eu me vi paralisada com a situação funcional do Mauc: uma equipe tão pequena em um museu tão grande e tão importante. Lembro que, naquele momento, as universidades estavam recebendo o REUNI e o Mauc não estava sendo beneficiado como poderia ser. O reitor que havia recém-falecido, havia autorizado a troca do cargo de

museólogo no MEC e autorizado a aquisição de um sistema de câmeras moderno, ali entre 2006 ou 2007, não me lembro bem.

No que se refere aos equipamentos de trabalho como mesas e computadores, tudo era muito simples. Só havia um computador no museu, que era um computador da Universidade e que ficava para o Pedro Humberto tratar as imagens e alimentar o site do Mauc. O outro computador que tinha, naquele momento, ficava na Biblioteca, para o trabalho dos bolsistas de Biblioteconomia que estavam aqui catalogando as publicações e havia sido trazido de casa pela Direção para poder trabalhar. O Pedro Eymar trazia seu notebook para realizar as suas atividades da Direção. Aquela situação me assustou muito, de a gente não ter condições físicas dignas de poder trabalhar em prol da arte, de não ter mesas e cadeiras apropriadas, de não ter instrumentos de trabalho, não ter materiais e insumos da área de conservação, de não ter gente.

A partir dali, eu comecei a pensar como eu poderia usar aquele instrumento (Plano Museológico) para pensar um documento para o Museu de Arte da universidade e trazer melhorias para o Mauc. É claro que, num primeiro momento, houve uma rejeição ou afastamento das pessoas daquela atividade. Eu acredito que seja porque elas não sabiam o que era um plano museológico, não entendiam para que servia, como ele iria ajudar no museu e com isso, respondiam de forma superficial o que eu perguntava. Eu compreendia o pensamento e a reação inicial de todos. Em 2009, com as condições e informações que eu tinha, eu fiz o primeiro plano do Mauc e um dos primeiros do Ceará. Hoje eu tenho consciência, que aquele Plano refletia os meus anseios de mudança institucional que eu almejava para o Mauc. Naquele momento, estávamos às vésperas dos 50 anos do Mauc e eu comecei a martelar sobre o tema e pesquisar mais sobre a história do museu. Pessoal e profissionalmente, para mim, foi a melhor coisa que eu fiz naquele momento. Ali eu de fato, comecei a conhecer e a entender a instituição, suas necessidades, suas carências, seu modelo de gestão e a longo prazo, ele mudou o Mauc!

Os primeiros planos eram muito personalizados no que eu via, no que eu sentia, no que eu imaginava que a instituição queria. Eu sabia que eu não poderia ficar imobilizada sem fazer nada. Paralelamente à escrita, foi lançado o Estatuto Brasileiro de Museus e passei a usar este documento em todos os pedidos do Mauc à gestão superior. Não era eu quem estava pedindo, havia uma legislação que protegia os museus. E aí, eu comecei a ver o Mauc mudar e conseguir as coisas e melhorar seu ambiente para a equipe poder desenvolver os projetos e atividades.

Eu reconheço que não é a forma correta e ideal de fazer um Plano Museológico, mas foi a melhor forma e caminho que encontrei nos primeiros planos

museológicos do Mauc. A partir do Plano, passamos a ter mobiliário para a área administrativa, biblioteca e arquivo, insumos para a preservação do acervo, ampliação da equipe, programas de bolsas e pesquisa institucional. O meu sentimento, inicialmente, quando eu fiz os primeiros planos, era de que as pessoas não acreditavam que aquele documento um dia iria fazer sentido, iria ajudar a mudar a realidade institucional, social e de reposicionamento do museu dentro da universidade e na cidade. E eu tenho muito orgulho de ter insistido nisso, de ter feito de forma solitária, porque, de fato, não era por intencionalidade a falta de uma compreensão do que era aquele documento, para que aquele documento servia e como aquele documento iria ajudar. Eu percebi que as pessoas sentiam que aquele documento poderia ser uma denúncia, afinal, eu estava realizando um diagnóstico de uma realidade delicada de um Museu tão importante para as artes cearenses e para as artes brasileiras e que estava numa situação delicada do seu funcionamento. Eu acredito que toda mudança que aconteceu no Museu nestes últimos 15 anos se deve à existência de um documento chamado plano museológico e a sensibilidade da administração superior em colaborar com as mudanças e o reposicionamento institucional do Mauc.

3. Poderia falar um pouco sobre a decisão de focar na consolidação da equipe do educativo?

A questão do educativo me toca porque quando eu cheguei ao Museu, eu comecei a entender a história dessa instituição ao longo dos seus quase 50 anos por meio do acompanhamento a distância das visitas que o Pedro Eymar e o Pedro Humberto faziam com os grupos. O Pedro sempre falou da Dona Rita Araújo e do Henrique Barroso como os primeiros guias do Mauc. O Mauc tem no seu organograma uma Divisão Específica de Atividades Educativas que foi perdendo a sua funcionalidade com a diminuição da equipe, isso é muito claro. Em 2008, quando eu passei a fazer parte do quadro funcional, eu peço para não desenvolver atividades educativas por não ter afinidade e experiência. Mas o Mauc impõe (de forma natural) que saibamos o básico para responder um visitante ou pesquisador quando demandado. Quando eu entro, o Diretor era responsável pela mediação ao espaço expositivo. Os bolsistas não desempenhavam esta atividade. Todos sempre falavam dos períodos em que o Museu contava com guias, monitores, bolsistas, com pessoas preparadas para fazer a recepção do público. Em 2008, o atendimento ao público se dividia entre o Pedro Humberto e o Pedro Eymar. O Pedro Humberto ficava responsável pelo atendimento às crianças e ao público infantojuvenil, em especial

porque ele havia feito uma especialização em arte educação pelo IFCE. Ele gostava daquele trabalho ali de receber os grupos, em especial dos pequenos. E além de receber, ele fazia fotos lindas dos visitantes. Nosso banco de memória das visitas foi iniciado com ele. Lembro dele sentado no chão, conversando, fazendo perguntas, depois levava os estudantes para visitar o Museu. Você via que as escolas que vinham aqui, os professores, tinham uma relação afetiva, de carinho com o Pedro Humberto por essa recepção tão atenciosa, tão cuidadosa com o público infantil.

O Pedro Eymar sabia fazer o melhor uso do lugar de professor, arquiteto e artista plástico numa visita. Desconheço quem faça uma visita tão multicultural como a dele: poesia, música, desenho, filosofia, arquitetura, técnica artística, biografia. Era sempre uma visita-aula-show. Ele tinha o domínio de voz, da cena e se destacava pela propriedade e o conhecimento minucioso sobre o Mauc e a UFC. Era impossível você não sair do Mauc querendo voltar ou pesquisar sobre os temas trabalhados numa visita dele. E ele fez as visitas até se aposentar e mesmo depois de aposentado, voltou algumas vezes para conversar com a equipe e fazer visitas especiais. Destaco que ambos atendiam aos pedidos de visitas fora do horário de funcionamento do Mauc. A máxima sempre foi atender os grupos e não deixar nenhum voltar.

Então, quando eu assumi seu lugar em 2018, eu já tinha alguma prática de receber grupos, mas algo muito contido e discreto. O Pedro Humberto saiu do Museu em 2015 porque ele era um professor EBTT e saiu uma portaria de que esses professores deveriam voltar para a sala de aula, deveriam voltar para a docência. Foi um ano em que a equipe do Mauc começou a crescer, mas abriu lacuna nesse lugar no museu. Então eu passei a ajudar o Pedro Eymar de vez em quando a receber os grupos. Eu, a Júlia e a Auricélia, que estava chegando aqui no Museu, em 2015, todo mundo passou ali a ajudar de alguma forma. Mas era o Pedro Eymar que ficava com os grupos adultos, os grupos da noite, os grupos de horários especiais fora dos nossos horários de funcionamento do Museu.

Então, em 2018, quando eu assumi a gestão, além da gestão do Museu, além da reserva técnica, eu também recebia a parte educativa do Museu. E aquilo no primeiro momento me assustou muito. Tinha a reforma da Cúpula do museu, que tirava meu sono, e a gente estava começando a organizar um calendário expositivo, mais corrente, contínuo. Com uma programação definida, o agendamento de grupos passou a subir e todos os dias havia grupos de manhã, de tarde, os pedidos da noite cresceram. Eu fui atendendo durante uma semana, duas, três, quatro e a demanda administrativa estava ali na minha porta me chamando. Às vezes eu estava recebendo um grupo e alguém na administração me avisava que tinha alguém querendo falar comigo, que tinha uma reunião que eu precisava participar. Era uma malabarismo. A

agenda das escolas e dos grupos não poderia ficar condicionada e refém da minha agenda como gestora. O Mauc estava se inserindo e participando de um novo momento da Universidade. Um momento que a gente estava colocando todos os processos no SEI, estava sendo implantada uma Secretaria de Governança, então a gente precisa organizar todas as documentações seguindo os preceitos jurídicos por um bom funcionamento com segurança administrativa. Naquela ocasião, ao final de cada visita, eu voltava sem voz, eu voltava afônica, mas, de fato, a agenda da administração não conseguia se casar com a agenda do educativo. Era impossível, era inviável, era insano e era doentio para mim, em termos de saúde mesmo, tentar conciliar por mais tempo.

Eu lembro de, numa das reuniões com o reitor professor Henry Campos, eu levei o Plano de Trabalho do Mauc e essas demandas. Ponderei sobre as atividades que estavam atreladas à direção do Mauc. Conseguimos a vaga de museólogo para concurso para atuação na área educativa e para ajudar em vários processos museais no dia a dia da instituição. Assim como ele também prometeu que haveria bolsas para que a gente pudesse ampliar esse atendimento com a destinação de atuação exclusivamente no educativo. Então eu, junto com a administradora do Museu, a Helem Ribeiro, sentamos e começamos a desenhar esse projeto educativo com esses pedidos de bolsas. Desenhamos também o conteúdo que deveria ser cobrado na prova do concurso para museólogo para o Mauc. E hoje a gente tem Núcleo Educativo que foi instalado em 2019, com a chegada do museólogo Saulo Moreno, que assumiu a coordenação do educativo, um programa de seis bolsas que, naquele momento, foi via Pró-Reitoria de Planejamento e Administração para que a gente pudesse começar a imaginar e sonhar um núcleo educativo dentro do Museu de Arte. Então esse trabalho surge por conta de um desdobramento da função administrativa e educativa, mas muito pautado nas demandas e nas necessidades dos grupos das escolas, da comunidade no espaço do Mauc. Em 2021 conseguimos a vaga de Técnico em Assuntos Educacionais (pode ser pedagogo ou licenciado) e em 2022 revertemos junto à Progep para o código específico de Pedagogo que, desde agosto de 2022, é ocupado pela Isadora Mangualde. Considero que foram muitas conquistas ao longo de quase cinco anos de gestão.

Hoje temos projetos junto à PREX, PRAE, PROINTER, SECULT UFC para atuação de bolsistas nas áreas educativas e de formação que o Mauc assumiu com as atividades e compromissos propostos e assumidos junto à sociedade. Para 2023 foi aprovado um projeto pela SECULT UFC junto à Funarte para a alocação de bolsas com melhor remuneração monetária para bolsistas no Mauc. Não é simples, mas a

equipe encontrou um caminho de atuação que se ampara na PNEM e integra fóruns de discussão sobre as questões educativas em museus.

4. Como você analisa a mudança de vinculação do Museu ocorrida em 2020?

Desde que eu cheguei na UFC, em 2008, eu já peguei algumas mudanças de vinculação do Museu de Arte a estruturas e instâncias da universidade. Em 2008, ele era vinculado ao Instituto de Cultura e Arte - ICA, que era uma unidade administrativa da Universidade que gerenciava os equipamentos culturais. Com a mudança do ICA para uma unidade acadêmica, ao deixar de ser unidade administrativa, nós passamos a ser vinculados à Pró-Reitoria de Extensão por um curto período de tempo e depois retornamos para vinculação ao Gabinete do Reitor.

Em 2019 fomos informados que havia um interesse da Administração Superior em reestruturar as vinculações dos equipamentos culturais. Mauc e Seara da Ciência, vinculados ao Gabinete do Reitor, foram alocados na Secult UFC e PREX, respectivamente. Em 2020, foi efetivado este desejo pela atual gestão da UFC, visando a organização setorial administrativa funcional, e o Mauc foi vinculado à Secretaria de Cultura da UFC.

A Secretaria de Cultura da UFC é uma secretaria jovem e recém completou no ano de 2022, dez anos de funcionamento, já o Mauc é um museu de 62 anos. O Mauc é um museu que sempre esteve vinculado à estrutura da Reitoria e que sempre teve autonomia para pleitear diretamente junto às unidades (o que pode ser bom e ruim, diga-se de passagem). Então, não é simples perder esta autonomia administrativa. Isso implicou numa série de mudanças e de necessidade de ajuste de gestão entre ambas as partes. É claro que há mudanças da forma como a gente conduzia um museu antes para como a gente conduz hoje, mas eu acredito que a longo prazo, a secretaria estabelece uma política cultural forte para a Universidade, se ela conseguir isso, vai ser muito benéfico para o Museu a longo prazo. O Mauc já tem a sua política muito bem definida dentro da estrutura da Universidade.

Na consulta ao Mauc manifestamos nosso interesse em continuar vinculado ao GR. Quando eu fui consultada no primeiro momento pelo reitor, o professor Cândido Albuquerque, que estava assumindo a Reitoria em 2019, eu fui muito clara e expliquei que, apesar de compreender todo o pensamento do modelo que seria adotado, falei que não concordava com a mudança. A gente tinha um canal de negociação e de comunicação administrativa mais ágil por estar vinculado ao Gabinete do Reitor. O Mauc construiu e estabeleceu relações diretas com a procuradoria, com a auditoria, com assessoria jurídica, com as pró-reitorias e com o próprio gabinete do

reitor. Racionalmente, entendo e compreendo o porquê de o Mauc estar vinculado à Secretaria de Cultura.

Espero com confiança que haja uma mudança e uma priorização da cultura dentro das questões da Universidade e da gestão superior. A Secult precisa ter orçamento e entender qual o seu papel junto aos equipamentos culturais e suas equipes. Hoje eu percebo que há muitas fragilidades, desconhecimento sobre o papel de cada um nesta hierarquização. Mas eu penso que isso é pelo fato de não termos uma política cultural definida, com orçamento, com estruturas de Recursos Humanos bem definidos e bem distribuídos. Sinto falta de contar com uma secretaria mais atuante na área de apoio de elaboração de projetos para captação de recursos para modernização de museus e dos seus projetos.

5. Sabe-se que o desenvolvimento da sustentabilidade financeira é uma questão relevante para os museus. Atualmente o Mauc não possui mecanismos para geração de receita. Poderia nos falar um pouco sobre quais são as perspectivas do Mauc neste aspecto e quais são os impactos da falta de autonomia orçamentária?

Há algum tempo eu venho acalentando o desejo de a gente poder contar com uma associação de amigos de museus para o Mauc. Isso está pensado desde o primeiro plano museológico, desde o primeiro esboço de Regimento de uma associação de amigos, mas isso ainda não foi alcançado e se discutiu muito pouco sobre este tema. É um desafio a gente estar dentro do campo cultural da Universidade e não ter um orçamento para ações básicas como atividades de conservação, troca de molduras, adesivagem, compra de material de forma mais rápida, materiais de consumo, contratação de profissionais qualificados para determinadas atividades pontuais específicas ou permanentes.

E eu venho discutindo junto à Secult, ao Gabinete do Reitor há algum tempo, de pensarmos uma forma de pedir contrapartidas aos empréstimos de obras de arte, às cessões de uso de imagem das obras que nós temos. Pensar uma forma de monetizar, capitalizar essas atividades de empréstimo e cessão de imagens. Como é que a gente pode encontrar formas de trazer recursos financeiros ou conseguir adquirir serviços que possam ser executados em função, em prol da conservação e da salvaguarda do acervo?

Em alguns momentos nós realizamos, elaboramos projetos para editais que foram apresentados, ou por via da pessoa física, pela pessoa física da direção do museu ou via fundações de apoio que atuam internamente para ajudar nas ações da Universidade. Mas, isso é um caminho muito complexo dentro das estruturas da

universidade, não temos profissionais atuando exclusivamente na elaboração, captação, execução e prestação de projetos. A universidade precisa se profissionalizar nesta área. Os editais estão disponíveis e perdemos muitas vezes por falta de uma entidade jurídica para representar ou experiência de projetos mesmo.

E eu penso, a longo prazo também de, no futuro, a gente poder contar com uma lojinha, com venda de *souvenir* da marca Mauc, que com a venda de camisas, bolsas, blusas, canetas, catálogos, trazer benefícios, trazer algum recurso mínimo para colaborar e ajudar na sustentabilidade da instituição. Mas, este campo ainda é um desafio e um sonho.

6. Em 2021, o Mauc promoveu juntamente com outros setores o 1º Seminário de Coleções da UFC, entretanto, não há uma rede de museus na UFC. Poderia nos contar um pouco como surgiu esse evento e falar sobre qual é o impacto para o Mauc da ausência de uma rede de museus na UFC?

O primeiro Seminário de Coleções e Museus da UFC: Reflexões Contemporâneas era um desejo antigo desde que eu cheguei na UFC. Eu tenho muito desejo de que a gente trabalhe de forma coletiva, em rede, se ajudando internamente para a área cultural fazer parte das prioridades da gestão. Nem sempre é possível, porque às vezes a gente não tem pessoal, não tem condições de realizar todas as demandas diárias de cada setor, e isso acaba acarretando que cada unidade se volte para as suas necessidades, de forma muito isolada, de forma muito individualizada... somos empurrados para isso, para que não haja interação. Acredito que isso ocorra de forma natural de cada setor e não por desinteresse de trabalhar de forma coletiva. Normalmente as equipes dos museus universitários são pequenas para atender tantas demandas, tantos anseios, tantas necessidades, tantas coisas que vão surgindo e se sobrepondo no dia a dia. E isso gera que os setores não têm como se ajudar, não têm como colaborar um com o outro.

Em 2021, dentro do contexto pandêmico ainda, dentro daquelas várias ondas de Covid, que aconteciam eu e a Josiane Vieira, museóloga do Memorial, tivemos uma conversa para viabilizar isso. Nós tínhamos participado, em 2019, do Fórum Permanente de Museus Universitários em Minas Gerais e, em 2021, iria acontecer uma nova edição do seminário no Paraná. E sempre que a gente participa destes eventos acadêmicos e profissionais, a gente se ressenete do que poderíamos fazer em nossa instituição. Eu venho cutucando há alguns anos de que estava na hora que a UFC tivesse a sua rede de museus e coleções ou seu sistema de museus e coleções e isso está posto no PDI de 2018-2022 no eixo do Memorial.

Os profissionais do Memorial vinham fazendo esta identificação e mapeamento de espaços musicais na universidade e a Josiane Vieira, do Memorial, tinha uma listagem mais completa por conta de um projeto de extensão que ela coordenava antes de se afastar para o Doutorado. Mas a ideia deste Seminário não era só com as coleções e museus, era preciso chamar a Reitoria, as Pró-Reitorias e Secretarias, Sistema de Bibliotecas, CPAD, COMPAC para dar ciência deste universo institucionalizado ou não sob guarda da UFC. Era preciso mostrar o que temos e quais as suas condições de funcionamento e quem são os profissionais que cuidam destes lugares.

Juntamos as listas e conversamos com alguns colegas que atuaram na organização do evento e da publicação que foi gerada, assim como iniciamos os diálogos com a Secult, com o Memorial. Cadastramos a atividade como um projeto de extensão ainda. Por conta do contexto de incertezas sanitárias, optamos por fazer *online* pelo canal do youtube do Mauc. O Seminário teve um caráter revelador de uma realidade que desconhecemos. Contamos com a presença de profissionais docentes, pesquisadores, técnicos, alunos, voluntários que atuam ou pesquisam essas coleções. Chamamos profissionais como Marcus Granato (MAST) e Maurício Cândido (USP) para falarem sobre as pesquisas e projetos da área de museus universitários. Foi um evento intenso e muito completo.

A gente queria que fosse um espaço para compartilhar experiências, vivências, anseios, necessidades, medos, funcionamentos e entregar isso também para a sociedade, entregar isso também para a comunidade interna e dizer: “Olha nós temos esse patrimônio cultural aqui na nossa universidade! Você conhece?”

Esse seminário foi resultado dos anseios, dos sonhos, inicialmente de duas museólogas que foram juntando gente para fazer isso ser real. Destaco a presença de outros profissionais aqui do museu como Saulo Moreno, que também é museólogo, a Karla Karoline que, na época, estava aqui como técnica em assuntos educacionais, a Larisse Macedo que é a nossa bibliotecária, o Thiago Nogueira na diagramação da publicação e a Leonora Vale, da Imprensa Universitária e Gerda Holanda, do Memorial da UFC na revisão dos textos. Buscamos apoio para realizar este evento. Conversamos com a Secretaria de Cultura da Universidade com a qual a gente (o Mauc) estava vinculado, conversamos com a equipe do Memorial para a gente pensar como é que a gente poderia fazer isso colaborativamente, de forma gratuita, como é que isso poderia reverberar para o futuro com a construção de uma rede de equipamentos e profissionais.

O seminário teve uma adesão imensa dos participantes e do público. Eu acredito que o maior impacto foi o das pessoas descobrirem, conhecerem, saberem

que existe dentro da Universidade uma infinidade de lugares de memória, de lugares que se preocupam em preservar, em cuidar de um acervo, de uma memória, de uma coleção. Eu acho que o segundo maior impacto foi o e-book que nós fizemos. A princípio ia ser um e-book pequeno, mas esse e-book se dobrou em três volumes, cada um com 200 e tantas páginas com o mapeamento dessa diversidade de museus, de coleções que a universidade tem. Eu tenho muito orgulho deste projeto e desta ação.

7. Sabe-se que a UFC não tem uma política de cultura instituída. Poderia falar um pouco sobre como isso afeta o Mauc?

Compreendo que no dia a dia institucional, existe uma política cultural em cada equipamento cultural/museu que só quem está dentro da estrutura consegue entender. Os museus que possuem um regimento e organograma (mesmo defasados) eles têm um norte de atuação e pautam suas ações cotidianas nestes documentos e vão flexibilizando ou enrijecendo no dia a dia e a partir da mentalidade de cada gestor. Mas eu sei o quanto é difícil a gente ter museus, coleções, espaços culturais e eles não estarem institucionalizados dentro do organograma da UFC. Isso afeta de forma direta as políticas culturais das universidades.

Tomando como exemplo a UFC, sabemos que, dentro da estrutura institucional, temos lugares que preservam memórias imateriais, lugares que preservam acervos e referências materiais, que preservam coleções das mais diversas naturezas e a gente sabe que existe um norte imaginário a ser tomado como referência... olhamos para trás e sabemos ou conhecemos a história e isso reflete como vamos direcionar. Mas é bem complexo não termos uma política cultural definida e integrante do plano prioritário da administração superior. Temos uma função extensionista natural e entendemos que é na extensão que a universidade se relaciona de fato com a sociedade na forma mais ampla.

A política cultural vai sendo moldada à medida que as necessidades vão surgindo, que as demandas vão sendo criadas, que as ações vão sendo executadas, mas ela também precisa estar escrita, descrita e acessível para consulta pública de todos os cidadãos. Não temos este marco legal ainda, apesar de ter sido iniciada em 2021.

De um modo geral, isso é um grande desafio para a cultura na UFC. Acredito que precisamos reposicionar a cultura num lugar de destaque na administração superior. Quando a UFC foi criada, os equipamentos culturais foram pensados e instalados e havia uma política cultural ou um interesse cultural muito latente. Não

havia um documento norteador, mas havia recursos, verbas, havia incentivo à qualificação, à profissionalização dos profissionais que estavam nesses lugares para cuidarem, para preservarem esses acervos, esses conjuntos. Tanto é, que a UFC ocupa um lugar de destaque na cultura.

A gente precisa sensibilizar os gestores da administração superior da Universidade, sensibilizar a Secretaria de Cultura para que essa política seja o quanto antes discutida e colocada de forma aberta e ampliada para a sociedade, para a comunidade Universitária, para discutir sobre ela e a gente poder cobrar da universidade os investimentos necessários. Eu entendo que a cultura tem um papel fundamental na transformação humana. Mas, se a gente não tem uma política cultural instituída, como é que a gente vai poder cobrar? Para mim, isso é um questionamento muito forte. Como é que a gente pode ter equipamentos, acervos que são de referência para a história cultural brasileira, para a história da Universidade Federal do Ceará e isso não está na pauta da discussão das prioridades e da destinação de recursos financeiros humanos intelectuais para que sejam bem salvaguardados e bem difundidos com a sociedade? A UFC precisa se atualizar neste quesito urgentemente.

8. Atualmente, o Mauc não possui uma política instituída de aquisição de acervos e a incorporação se dá por meio de doações, assim como a maior parte dos museus universitários que responderam ao questionário desta pesquisa. Sendo assim, quais são as premissas que norteiam a incorporação de peças ao acervo do Mauc?

O documento instituindo as regras ele não existe, mas, na forma empírica, eu percebo uma política de aquisição de acervos no Mauc. O Mauc é um museu que preserva a memória da produção artística do Ceará, com artistas locais, com artistas radicados no Ceará, artistas nacionais e internacionais que dialogam com a missão posta na criação do museu. Ao longo do tempo, o Mauc foi instituindo uma aquisição, descarte, transferência, circulação, empréstimos, esta última está mapeada de uma forma mais técnica e atualizada nos padrões da UFC. Considero que, de fato, isso é uma lacuna muito grande no trabalho que a gente vem fazendo nos últimos anos no museu. Em alguns momentos se discutiu o início da escrita de um documento, mas esse documento não foi levado adiante pelo atropelamento diário das atividades do museu.

E quando eu assumi, em 2018, isso estava na minha pauta de trabalho, mas no dia a dia fui priorizando as atividades que deveriam ser realizadas. Mas eu tenho um objetivo audacioso para 2023 que é atualizar o plano museológico, iniciar as discussões sobre a política de acervo e elaborar o programa de gestão de riscos de

segurança. São áreas que me tocam enquanto museóloga, e que são essenciais para o bom funcionamento do museu. As políticas precisam estar escritas, aprovadas nas instâncias e disponíveis para conhecimento público. Não somos vitalícios nos cargos que ocupamos e para que haja continuidade, precisa estar documentado. Eu não gosto da ideia de retrabalho, me dá sempre a sensação de tempo perdido. A política precisa estar escrita para direcionar o trabalho de futuras gerações, ajustar o barco nos momentos que se fizerem necessários dentro da instituição.

Em 15 anos que estou no Mauc, percebo nitidamente as mudanças na equipe. Hoje a gente tem um corpo técnico muito especializado e isso é muito bom para a instituição, mas especialmente para a sociedade. Ela é a que mais sai ganhando com uma equipe competente e qualificada. Quando estamos no dia a dia, tudo é muito óbvio, mas quando chegamos e eu me lembro de 2008, tudo era novo e encontrar documentos norteadores e profissionais, me ajudou muito a não refazer caminhos que já foram percorridos, mas me ajudou a melhorá-los por já existirem. As universidades precisam investir em recursos humanos qualificados e estimular a qualificação dos seus profissionais, para que a gente possa produzir internamente e estabelecer parcerias e produzir os documentos técnicos e ajudar no desenvolvimento da instituição.

Mas hoje, a premissa que norteia essa aquisição de acervos, que é por meio de doação por ausência de recursos para ampliação do acervo e para suprir lacunas, é prioritariamente de artistas nascidos ou radicados no Ceará e que sua produção dialogue com o acervo do Mauc. Não buscamos os artistas consolidados / consagrados para integrar nosso acervo. O Mauc sempre esteve aberto aos artistas jovens e para a produção contemporânea. Temos cuidado e estamos atentos às nossas condições de preservação e segurança destes bens. Os experimentos, os acervos sensíveis, hoje não podem ser recebidos por uma questão técnica de condições de salvaguardar e de preservar. Por fim, percebo uma relação de confiança da sociedade para com o Mauc. Somos procurados para receber acervos constantemente. A sociedade confia e acredita no trabalho que fazemos aqui com os acervos. O respeito aos artistas se faz presente nas práticas cotidianas da instituição e dos seus profissionais.

9. O acervo do Mauc está em grande parte patrimonializado. Sabemos que na gestão do Pedro Eymar houve iniciativas para criação de um banco de dados, mas que não seguiu adiante. Por que o Mauc ainda não disponibiliza seu acervo em uma base de dados? Quais são as dificuldades?

Os maiores desafios hoje da gente é a forma de como disponibilizar de forma pública e gratuita o nosso acervo. No primeiro site do Mauc, todas as maiores coleções estão disponíveis para visualização e consulta, e isso ajudava bastante a pesquisa sobre as coleções sob guarda do Mauc. O modelo do site utilizado ficou obsoleto e sem manutenção e foi retirado do ar entre 2014 e 2016, não me lembro bem. Com o novo formato adotado pela universidade para todos os *sites* institucionais, ficou mais fácil de gerenciar, por ser um *wordpress*, mas enfrentamos um problema sério de espaço na nuvem para disponibilização do banco de imagens. Optamos por deixar um site mais informativo a partir de 2018 e menos imagético. A partir de 2019, assinamos a rede Flickr para disponibilização das imagens dos eventos e programação cultural. Uma forma de garantir que a memória institucional estivesse salvaguardada em algum lugar. Pensamos e estamos discutindo com a área jurídica se podemos ou não disponibilizar o banco de acervos museológicos lá em infringir as questões de direitos autorais. Estamos solicitando desde 2017 à Superintendência de Informação da UFC, que autorize e libere espaço para que possamos instalar o *software* Tainacan. A ideia é que este programa atenda às necessidades da Reserva Técnica e do Arquivo do Mauc. A Biblioteca utiliza o *software* Pergamun, padrão no sistema de bibliotecas da UFC.

Eu tenho estado muito atenta às questões da Lei de Direitos Autorais e os nossos limites de uso enquanto detentor do bem. A Lei protege os artistas, protege os interesses dos detentores legais desse patrimônio e a gente está tentando entender junto com a universidade quais são os nossos limites de uso sem que a gente rompa, sem que a gente crie problemas para a Universidade e para o Museu junto aos artistas e familiares. O que teremos a partir de agora quando recebemos uma doação? É conversar com o artista ou familiar para conceder a liberação dos direitos parciais ou totais para que a gente possa usar no Museu sem necessidade de autorização prévia.

Mas considero que o maior desafio para a gente refere-se à questão estrutural da parte de TI da Universidade. Há alguns anos a gente vem pedindo, entre 2010 e 2013 nós conseguimos junto com o Museu Nacional de Belas Artes a cessão do programa Donato, que era uma base de dados específica para museus de arte e era disponibilizada de forma gratuita. Donato exigia apenas que o programa precisava de um computador servidor e dessa atualização com *backup* continuamente. No entanto, esse programa foi descontinuado e perdeu suas atualizações e a gente perdeu tudo quando o computador servidor ficou obsoleto e sem condições de atualização. Já havia catalogado mais de 1500 peças do acervo com pesquisa sobre os artistas e técnicas.

Destaco que todo o acervo museológico está catalogado nos livros de tomo do museu, tem ficha catalográfica, tem planilha de excel e está na base de dados de patrimônio da UFC (o que garante uma segurança e uma obrigação institucional de cuidar e preservar). Cumpre ainda destacar que entre 1999 e 2015, período de sua lotação no Mauc, o Pedro Humberto fotografou todo o acervo museológico. Apesar de não ser o caminho ideal, entendo que, dentro dos nossos limites, estamos cuidando bem das informações das obras e do seu acesso. O pesquisador consegue realizar sua pesquisa no Mauc com as condições que podemos oferecer hoje, tanto na reserva técnica quanto no arquivo do Mauc. O diferencial de ter profissionais qualificados e capacitados está posto aí, encontramos formas de cuidar do acervo e de garantir o acesso público. Os acervos estão sendo cuidados. estão abertos a pesquisa e à difusão pública mesmo com as barreiras que a gente esbarra dentro da questão estrutural da universidade. Eu espero que a STI se sensibilize e compreenda a importância da disponibilização de espaço nas nuvens para que a gente possa atender essa demanda, que é antiga, de podermos contar com espaço para instalar o software Tainacan para a gente poder disponibilizar isso para o grande público.

10. A análise dos relatórios do Mauc nos permite inferir que o museu vem fortalecendo durante sua gestão a função de comunicação. Poderia falar um pouco sobre essa questão?

Eu acredito que fiz , ao longo dessa minha gestão que iniciou em 2018, foi fortalecer algo que já era importante para o Museu, em especial ao falarmos sobre um museu que foi pioneiro na criação do seu site, com disponibilização de imagens do acervo, imagens de visitas para download, imagens da memória expositiva. Eu vejo e tenho esse sentimento de pertença sobre este lugar de destaque que a comunicação do Mauc tem dentro dos museus brasileiros. O primeiro site do Mauc é datado de 1999! Quantos museus brasileiros tinham um site próprio? Quase nenhum... a internet estava se tornando popular, poucas pessoas sabiam montar sites. Eu tenho muito orgulho desse lugar que o Mauc ocupa mesmo que poucos profissionais e pesquisadores do campo museal conheçam sobre o que eu estou falando aqui.

Como éramos 4 (quatro) na equipe, em 2014, por iniciativa própria, eu decidi criar o Facebook do museu. Eu sentia falta disso no museu. Na época eu era usuária do Facebook e seguia outros museus que se comunicavam nas redes sociais, que apresentavam suas atividades, que de alguma forma dialogavam com o público. Então, nesse período, eu criei o Facebook e fiquei alimentando de forma espontânea

com imagens, com informações sobre o museu. Era algo que eu ia fazendo de forma orgânica no meu dia a dia e dentro das lacunas das minhas atividades. Em 2018, eu decidi criar o Instagram do museu antes mesmo de assumir a gestão do Mauc (aliás, nem sabia que isso estava prestes a acontecer), até porque eu entendia que, naquele momento, a ferramenta do Instagram estava sendo muito usada pelos museus brasileiros e tinha um alcance muito interessante do público. Então, eu criei o perfil e iniciei as atividades nesta rede convidando os meus amigos para seguirem e a partir dali fui divulgando as atividades. A rede social Instagram que a gente tem hoje iniciou ali com uma profissional que não sabia fazer peças gráficas, vídeos. Não tinha técnica, mas tinha boa vontade e queria ver este museu o mais dialógico possível.

Quando eu assumi a gestão, eu continuei fazendo isso né, estava agregando os meus trabalhos. Naquela época, acho que o Instagram já tinha, em julho ou agosto de 2018, uns 3.000 a 5.000 usuários. Para o pouco tempo de atuação dele nas redes e minha falta de habilidade para fazer peças gráficas, tínhamos um público virtual interessante e queria um museu mais comunicativo. E aí, numa das conversas com o Reitor da época, o professor Henry Campos, contei que eu fazia a comunicação do Museu ou de manhã, antes de ir para academia ou à noite quando eu chegava do Museu. E ele achou que era um absurdo eu assumir uma série de atividades aqui dentro do museu, atividades administrativas, atividades políticas e o atendimento aos grupos e ainda ter que fazer a comunicação institucional. Naquele momento, ele orientou/determinou junto à Progep que fosse destinado para cá, para o museu um servidor que pudesse me ajudar atuando na área de comunicação. Essa servidora que chegou foi a Kathleen Raele, que veio removida de outro setor da universidade e passou a fazer cursos, passou a se aperfeiçoar e deu a cara e o tom do diálogo que o Mauc tem com a sociedade hoje. Num primeiro momento, a gente foi ajustando, foi conversando muito para a gente entender de que modo Museu iria se comunicar com o público, como é que a gente iria fazer isso, qual seria essa relação que a gente teria com a sociedade por meio das redes sociais. Não demorou muito até a Kathleen definir uma identidade de comunicação para o museu, uma identidade visual, a forma de se comunicar e dialogar com a sociedade que é uma fórmula do sucesso no meu ponto de vista.

Em 2019/2020, a gente começou a ter uma série de produção de imagens e aí a gente viu que precisava ter um lugar para disponibilizar isso e o site não tinha espaço e vazão para que todas as informações estivessem nele disponíveis. Então a gente fez a assinatura do Flickr, uma assinatura que é mantida por mim para que a gente possa disponibilizar ali as fotos e o público participante das atividades possa baixar suas imagens. Destaco ainda sobre o site do museu que, em 2015, por conta

do formato, ele ficou obsoleto e foi desativado. Em 2018, ainda dentro da gestão do Pedro Eymar, nós conseguimos junto à STI o espaço no portal da universidade para ser instalado o novo site do Museu. A partir dali, a gente juntou três bolsistas da área de design e arquitetura para ajudar a alimentar e formatar o site, e a equipe do Museu como um todo passou a fazer os cursos internos e atuar também na alimentação do site dentro das suas áreas de conhecimento e suas especificidades.

Voltando um pouquinho no tempo, em 2017, dentro do ano dos 57 anos do Mauc, a gente fez um vídeo institucional produzido pela Coordenadoria de Comunicação e *Marketing* Institucional da UFC e naquele momento precisou ser criada uma página no YouTube para que a gente pudesse hospedar o vídeo e depois colocá-lo no site do Mauc. A partir dali, a gente foi colocando também nesse YouTube as produções e vídeos que o Museu fez desde então. A Kathleen elaborou um projeto de extensão específico para produção de conteúdo sobre o Mauc e artistas em formato de vídeo. Então hoje, o Mauc se relaciona com seu público através do seu *site*, através das suas redes sociais, Facebook e Instagram, YouTube e Flickr. A gente sonha em expandir nossa comunicação para a criação de *podcasts* e outras séries de atividades que são produzidas dentro dos projetos de extensão da Universidade Federal do Ceará. Destaco, ainda, a presença de bolsistas da área de Cinema e Audiovisual, Design, Arquitetura, Sistema e Mídias Digitais, por meio de projetos de extensão que colaboram de forma preponderante para que a nossa comunicação flua e funcione.

Outra grande e importante diferença na qualidade da comunicação do Mauc refere-se a chegada do contramestre em artes gráficas, Thiago Nogueira. Profissional oriundo da Imprensa Universitária, trouxe consigo a experiência de elaboração de publicações institucionais. Neste sentido, retomamos uma prática nas nossas exposições que refere-se à produção de publicações institucionais. Thiago Nogueira foi responsável pela identidade visual e diagramação dos Anais do I Seminário de Museus e Coleções da UFC, das exposições infantojuvenis, do catálogo *III NossArte*, *Caderno de Colorir 60 anos* e *Caderno de Brincar do Mauc*, da *Revista Mauc - volume I*, *Guia de Fontes da Coleção Batalha da Borracha*, bem como colabora na edição dos relatórios de gestão e os cadernos da jornada do Mauc e nos materiais gráficos do Férias no Mauc e outros produtos gráficos de uso cotidiano do Museu.

Por fim, destaco o envio de toda a programação do Mauc para a Coordenadoria de Comunicação da UFC e para Rádio Universitária, para que possam distribuir dentro dos seus canais oficiais para a comunidade interna e externa, já que os seus alcances são diferentes dos nossos. Além disso, quando possível, encaminhamos para os informativos da Secretaria de Cultura e do Instituto de Cultura

e Arte, estruturas que têm boletim informativo para que eles também possam chegar a outros públicos que não façam parte das nossas redes sociais. Então, eu acredito que esse trabalho da comunicação é um trabalho que foi sendo construído a partir da direção com o núcleo de comunicação do Museu e também ali sendo alimentada a partir das atividades realizadas pela biblioteca, pelo arquivo, pelo núcleo educativo do Museu e pelas exposições e eventos que são realizados aqui na instituição.

11. O Mauc permaneceu ativo durante a pandemia de Covid-19, o que podemos constatar por meio dos relatórios e outros documentos. Dessa forma, gostaríamos de saber sobre como foi para você, na posição de gestora, a condução das atividades do Museu. Quais foram os desafios, os ganhos e as perdas que você pode apontar?

O trabalho do Mauc durante a pandemia foi um trabalho desafiador para todos os profissionais e todas as áreas do Museu. Por sermos servidores públicos, não fomos atingidos pela questão da demissão ou da redução salarial durante o período mais difícil da pandemia. Destaco inicialmente que o Mauc conta com uma equipe predominantemente feminina com filhos em idade escolar ou com familiares que precisavam ser cuidados por esses servidores, duas pessoas com deficiência e uma pessoa acima de 60 anos na equipe. Então, este contexto pandêmico foi delicado para todos e eu, como gestora, precisava entender a situação de cada uma e cada um. A gente (gestão e equipe) precisaríamos equacionar e equilibrar os papéis, as funções e as atividades que cada um deles ficaria responsável. Era preciso empatia, já que era um momento novo para todos. Empatia de todos os lados. E eu penso que foi tudo muito recíproco entre nós. Todos foram se ajustando para que a instituição não parasse. Considero que, nacionalmente, o Mauc se destacou pela proatividade da equipe em trabalhar e pela oferta de atividades e produtos que oferecemos no período mais crítico. Os dados dos nossos relatórios mostram o quanto trabalhamos. Estava tudo misturado: trabalho, família, afetos, estudos, saúde! Gerir e organizar o tempo não foi fácil. O lugar dos nossos bolsistas era muito frágil e acompanhamos de perto muitos estudantes adoecerem emocionalmente. Não foi em nada um período fácil para ser gestora. Tudo estava à flor da pele.

Diante de todas as adversidades, o Mauc desenvolveu as suas atividades e pensou formas de atender o público. Não deixamos de realizar visitas diárias de vistoria ao museu, não deixamos de atender pesquisadores, continuamos realizando exposições (virtuais), realizamos uma série de *lives* e de eventos como Férias no Mauc, Calourada, Jornada de práticas educativas, Seminário dos museus e coleções não UFC. Num determinado momento, começamos a ficar preocupados por

estarmos muito afastados do nosso público infantil e realizamos a convocatória para a Exposição Infantojuvenil Virtual e Cadernos de Colorir com desenhos do servidor do Mauc, Francisco Bandeira. Nem a equipe nem o museu perderam fôlego e a gente continuou teimosamente oferecendo arte e cultura neste momento tão difícil, tão sensível e tão doloroso para toda a sociedade.

Tivemos perdas irreparáveis como a partida do professor e pesquisador Gilmar de Carvalho e da galerista Bia Perlingeiro. Pessoas caras ao Mauc. Não sei mensurar os ganhos assim, mas fomos forçados a fazer o uso de tecnologia que estava disponível e que sabíamos usar. Aprendemos a usar espaços virtuais para reuniões, para produção de *lives* tanto no Instagram quanto no Youtube, produzir seminários, entre tantas outras coisas que fizemos. O trabalho invadiu as nossas casas e muitas vezes, e alguns outros colegas de outros setores, gestores e artistas não respeitaram nossos limites temporais e emocionais. No Mauc fomos criando os limites e respeitando os espaços alheios. Eu tinha uma meta que era que todos pudessem voltar bem, dentro do possível. O Mauc provou que no sistema remoto o trabalho também tem qualidade, profissionalismo, ética e cuidado com o público, que é para quem a gente trabalha todos os dias.

Os dias não eram fáceis, não eram simples, mas foi repleto de descobertas, de encontros e de estabelecimento de relação com outras instituições, com outros profissionais, com outros colegas, com outras leituras. Durante a pandemia, tivemos tempo para escrever artigos e relatos de experiências, ingressar em programas de pós-graduação e de formatar a *Revista Mauc*. Destaco a realização do seminário, o primeiro Seminário de Museus e Coleções da UFC, produzido em parceria com Memorial da UFC, que teve como objetivo identificar, mapear e colocar em diálogo os lugares de memória e de preservação da memória dentro da Universidade e seus profissionais. O e-book em três volumes apresentou o quão importante é esse patrimônio universitário sob a guarda da UFC. E, por fim, destaco a elaboração de uma série de artigos que foram publicados pelos servidores técnicos que atuam no Museu sobre o trabalho que desenvolvem, desenvolveram ou pesquisaram, contribuindo assim para a escrita da Ciência, da cultura e da história do Museu de Arte da UFC.

12. Na sua visão, qual é a potencialidade de um museu de arte em uma universidade?

Para mim, a grande potencialidade de um museu de arte estar vinculado a uma universidade, em especial à pública, é abrir este espaço (tão elitizado) para toda a comunidade. Nós, enquanto museu de arte, precisamos mostrar praticamente, que estes lugares são acessíveis para todos os públicos, que a produção pode e deve ser viva e experimental, que não exige conhecimentos prévios e que os museus não são apenas lugares que guardam memórias passadas e dos nomes consagrados da história da arte. Então, para mim, uma das grandes potencialidades de um Museu de Arte de uma universidade é essa, ele deve ser um lugar com vida, com vivacidade e com espaço para todos os públicos. Eu destaco sempre a importância de ser um espaço de experimentações constantes. Ele se torna atrativo quando é vivo. Neste quesito, eu considero que museus universitários ocupam um lugar de privilégio em relação aos outros museus, uma vez que não têm um compromisso exagerado com o acerto e se permitem errar, aliás eles têm um compromisso com o erro, porque o erro gera novas experimentações e apresenta novas possibilidades e caminhos. Nos museus universitários, a gente poder errar com menos medo das críticas e podemos testar e testar outras vezes se for preciso, ver o que funcionou, ver o que não funcionou e pensar formas de escrever essa produção científica de forma acessível, bonita ou não bonita, agradável ou não para o público da Universidade. Mas, eu acredito que muitas vezes esses museus de arte vinculados às universidades, ou de outras tipologias, mas, aqui nesse caso, estamos conversando sobre os museus de arte, às vezes e muitas vezes eles são um portal que se abre por ser o primeiro museu desta tipologia que muitos estudantes universitários visitam. Muitas vezes ele é a primeira porta que se abre, a partir dali, eles poderão experimentar e poder vivenciar outros museus de arte, fora dessa estrutura da universidade.

13. Há alguma outra questão relacionada à gestão do Mauc que você acredite que seja necessário mencionar e não foi abordada?

Destaco o papel do Arquivo e da Biblioteca junto à área de pesquisa brasileira, uma vez que tanto atuaram no atendimento ao pesquisador quanto na produção da escrita. A pesquisa no Mauc não parou no contexto pandêmico e no retorno pós-pandemia.

Outro ponto é a participação do Mauc nas edições do Corredor Cultural Benfica e o processo de abertura do Mauc aos domingos para o público.