

Usos e funções do plano museológico: algumas notas sobre a diversidade museal carioca

Alejandra Saladino*

Recebido em: 21/07/2018
Aprovado em: 30/09/2018

* Museóloga e arqueóloga, doutora em Ciências Sociais, professora adjunta do Departamento de Estudos e Processos Museológicos da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (Unirio), professora do Mestrado em Preservação do Patrimônio Cultural do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan) e museóloga do Museu da República. E-mail: alejandrasaladino@gmail.com.

Resumo

A Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009, reconhecida como Estatuto dos Museus, e seu dispositivo de regulamentação, o Decreto nº 1.824, de 18 de outubro de 2013, indicam o plano museológico como ferramenta de gestão de todos os museus brasileiros. Se for considerada a expressiva diversidade museal brasileira, na qual figuram desde instituições alinhadas à história e representação dos museus clássicos a processos inovadores, é possível imaginar as diferentes experiências desenvolvidas desde a homologação da Portaria nº 1/2006 do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, que dispôs sobre a necessidade de as instituições vinculadas ao instituto desenvolverem seus planos museológicos. Propõe-se com este artigo apresentar a mudança de perspectiva de algumas experiências de planejamento museológico desenvolvidas em museus cariocas a partir da elaboração do plano museológico. Portanto, o objetivo é refletir sobre o processo e a metodologia de elaboração dos planos museológicos de uma pequena amostra de museus da cidade do Rio de Janeiro. Os resultados dessa análise, viabilizada pelo Programa Ibermuseus de Capacitação, convergem para corroborar a ideia do plano museológico como ferramenta de gestão de museus e talvez principal instrumento de legitimação de processos e memórias.

Palavras-chave

Museu; gestão; plano museológico; Ibermuseus; inovação.

Abstract

The Lei nº 11.904/2009, recognized as the Estatuto de Museus, and its regulatory mechanism, Decreto nº 1.824/2013, indicates the museological plan as a management for all Brazilian museums. If one considers the expressive diversity of Brazilian museums, from institutions aligned with the history and representation of classical museums to innovative processes, imagining the different experiences developed during ten years since the homologation of the Portaria nº 1/2006 do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, which ruled on the need of the museums linked to the institute to develop their museological plans. This article aims to show the change of perspective about some museological planning experiences developed in museums in Rio de Janeiro, based on the elaboration of the museological plan. Therefore, our objective is to reflect on the process and the methodology of elaboration of museological plans of a small sample of museums in Rio de Janeiro. The results of this analysis, enabled by the Programa Ibermuseus de Capacitação, converge to corroborate the idea of the museological plan as a museum management tool but, perhaps as the main instrument to legitimize processes and memories.

Keywords

Museum; management; museological plan; Ibermuseus; innovation.

Introdução

Criado em 2008, o Programa Ibermuseus, que tem na Carta da Cidade de Salvador¹ seus princípios, ressalta a importância de estabelecer e fomentar o intercâmbio entre os profissionais de museus e a museologia dos países ibero-americanos. Para isso foi criado um programa de bolsas a partir do qual é possível participar de eventos, cursos e oficinas de temáticas variadas e atinentes ao setor museológico, além de realizar residências nos museus da Ibero-América.

Graças a esse edital foi possível desenvolver um conjunto de atividades no Museo Arqueológico Nacional (MAN), em Madrid. O tema central da residência consistia no planejamento museológico da instituição a partir da elaboração e execução de seu plano museológico, formulado entre os anos de 2005 e 2006. A experiência permitiu distanciar o olhar da realidade brasileira, especificamente dos museus cariocas e, graças a essa diferente perspectiva, mirar as especificidades e os aspectos inovadores peculiares a algumas instituições e processos museológicos desse contexto, especialmente no que se refere ao panorama carioca. Objetivamos com este artigo apresentar esse olhar sobre os planos museológicos do Museu da República, do Museu do Amanhã, do Museu das Remoções e, finalmente, do Instituto Pretos Novos.

O texto se inicia com uma breve apresentação do projeto de residência, pois foi nele que se engendrou o olhar focado na diversidade de métodos e experiências de desenvolvimento do plano museológico (em seu amplo processo de elaboração, execução e revisão). Na sequência são apresentadas cada uma das experiências museais, enfatizando a forma e as estratégias aplicadas para a elaboração dos planos museológicos, sem descuidar de mostrar, à guisa de contextualização, um breve histórico de cada uma delas. O artigo é finalizado então com algumas notas reflexivas sobre a diversidade museal carioca, plasmada também no planejamento das instituições que constituem a pequena amostra aqui apresentada.

Um projeto de residência para refletir sobre as parcerias entre Brasil e Espanha

Ao decidir participar do edital do Programa Ibermuseus de Capacitação levei em consideração meu interesse em observar o panorama do planejamento museológico na Espanha a partir de uma instituição específica, o MAN, vinculado à Subdirección General de Museos Estatales do Ministerio de Cultura, Educación y Deporte. O

interesse pela temática vem de minha trajetória profissional na administração pública, como técnica e docente universitária.²

A escolha da Espanha para desenvolver o projeto está diretamente ligada ao esforço de implantar uma metodologia de planejamento para os museus do Brasil. Na altura da implementação da Política Nacional de Museus (PNM)³ foram estabelecidos encontros e reuniões técnicas entre agentes dos dois países, pois os museus estatais da Espanha iniciavam o processo de estabelecimento do plano museológico como ferramenta de gestão, e havia mútuo interesse em trocar informações e refletir sobre essa empreitada. Nesse sentido, foram realizadas três jornadas Brasil-Espanha para debater sobre as especificidades da metodologia e os desafios para sua elaboração, implantação e avaliação dos resultados.⁴ Por tudo isso, interessava-me apresentar um panorama da percurso percorrido pelos museus brasileiros e conhecer a trajetória dos museus espanhóis rumo à profissionalização e ao aprimoramento da gestão de recursos humanos e financeiros, bem como o tempo necessário para o planejamento, a execução e a avaliação das ações museais.

Por fim, a escolha pelo MAN para a residência deveu-se ao fato de que essa instituição executou uma notável reestruturação de suas infraestruturas, bem como de seu discurso museográfico, resultante da execução do seu plano museológico, elaborado entre 2005 e 2006. Decidi pelo MAN também por objetivar ampliar o potencial de multiplicação de conhecimentos adquiridos – um dos itens avaliados pelo Programa Ibermuseus. Desenvolver a proposta em um museu com coleções arqueológicas me permitiria abordar e aprofundar aspectos relacionados à musealização da arqueologia – outra área de meu interesse e atuação.⁵

A residência, realizada no período de 19 de fevereiro a 5 de março de 2018, não poderia ter sido desenvolvida em lugar mais acertado. Isso ficou evidente quando, ao longo das atividades propostas na programação elaborada com a direção do museu e a tutora da residência, foi possível coletar dados sobre a importância estratégica do planejamento para executar ações, sobretudo porque, no MAN, tal planejamento ocorreu ao longo da crise econômica que atingiu a União Europeia, o que demandou revisão das prioridades e possibilidades diante dos incontornáveis cortes orçamentários.

Minha passagem pelo MAN justificava-se, como anteriormente mencionado, pela troca de informações, experiências e conhecimentos relativos a um tema sobre o qual agentes do Brasil e da Espanha se debruçaram. Minha ideia era então levar uma

pequena amostra das experiências desenvolvidas em algumas instituições do Rio de Janeiro e, para isso, era preciso não apenas reunir material sobre o processo de elaboração e implantação dos respectivos planos museológicos, mas experimentar um olhar distanciado, procurando ressaltar as especificidades e os contornos das diferentes veredas pelas quais foi possível seguir.

Os critérios para seleção das instituições brasileiras resumiram-se à diferença de natureza das instituições e de modelo de gestão. Dito de outro modo, eu objetivava apresentar aos técnicos do MAN um panorama museal o mais distinto possível de suas vivências, típicas de uma instituição pública estatal, sem orçamento próprio e vinculada a um ministério de cultura cuja equipe participou ativamente da execução do projeto proposto no plano museológico. Concentrei então o olhar sobre o Museu da República, o Museu do Amanhã, o Museu das Remoções e o Instituto Pretos Novos, instituições públicas e privadas, com distintos modelos de gestão, trajetórias, propostas e metodologias de elaboração de planos museológicos.

O plano museológico do Museu da República: inovação na revisão

O Museu da República (MR), unidade gestora vinculada ao Instituto Brasileiro de Museus (Ibram) desde 2009 (quando da criação dessa autarquia do Ministério da Cultura), tem sua origem atrelada à criação de Brasília. Em decreto assinado em 8 de março de 1960 pelo então presidente Juscelino Kubitschek, a antiga sede da Presidência da República, no Rio de Janeiro, transformou-se em instituição museológica apenas ao organograma do Museu Histórico Nacional (MHN), permanecendo como uma divisão desse museu até 1983. Portanto, seu acervo constitui-se de uma partilha das coleções do MHN associadas ao período republicano e de coleções referentes ao edifício enquanto sede do governo, além de doações de objetos documentais e tridimensionais de ex-presidentes e outros relacionados ao regime de governo, mormente por parte de cidadãos comuns.

O MR, como os demais museus classificados como unidades gestoras e os museus regionais do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan), de acordo com o disposto na Portaria Iphan nº 1/2006, teve um ano para elaborar seu plano museológico, apresentado portanto em 2007. Nesse momento, quando a metodologia não era amplamente conhecida pelos profissionais dos museus, foram imprescindíveis as oficinas oferecidas pelo Departamento de Museus e Centro Culturais (Demu) do Iphan, e também as reuniões técnicas realizadas para apresentar e debater aspectos

específicos do planejamento (como técnicas de diagnóstico da instituição e definição de critérios para identificar ações prioritárias).

Instalado em um conjunto arquitetônico-paisagístico tombado em instância federal, o MR é um lugar de memória da República cuja carga simbólica é potencializada por ter sido o cenário de um evento de grandiosas proporções, que mudou o curso da política brasileira: o mítico suicídio do presidente Getúlio Vargas. Mas o MR é também um lugar de sociabilidade da vizinhança, em que gerações usufruem de seu jardim histórico e das diversas atividades ali desenvolvidas.⁶

Em 2007, ao desenho institucional do MR foi incorporado o Palácio Rio Negro,⁷ residência oficial de verão da Presidência da República, transformada em filial do museu carioca. Localizado em Petrópolis, esse edifício – como a sede do próprio MR, o palacete do barão de Nova Friburgo – também está relacionado ao ciclo do café, pois tanto o barão de Rio Negro quanto o de Nova Friburgo eram cafeicultores. Desde então, as antigas sedes da Presidência da República têm seus respectivos planos museológicos, asseguradas a coincidência e convergência necessárias para se configurarem como unidade museal.⁸

Como anteriormente mencionado, em 2007, os museus, então vinculados ao Iphan, tiveram de desenvolver seus planos museológicos, de estrutura idêntica à dos planos dos museus estatais da Espanha. É dessa data o plano do MR, cuja primeira revisão deu-se no início de 2011. Dessa atividade resultou uma inovação na estrutura original do plano museológico, constituído inicialmente de dez programas.

O setor de museologia participou da tarefa de revisar o plano museológico do MR, e não se restringiu à análise dos tópicos diretamente relacionados às coleções museológicas, designadamente os subprogramas de aquisição, documentação, conservação e restauração, que constituem o programa de acervos. Dessa leitura integral ficou evidente que a dinâmica da instituição não se conforma à lógica estruturada pelos itens que constituem o plano. A título de ilustração, alguns projetos propostos no programa educativo-cultural guardavam relação e dependência com ações elencadas nos programas arquitetônico-urbanístico e de comunicação. Entretanto, isso não ficava claramente exposto, tampouco articulado, no formato do plano.

Por isso, o setor propôs ampliar a estrutura do plano com a criação de mais um projeto, o socioambiental. O objetivo era, e continua a ser, garantir a execução, de forma lógica e sequenciada, de um conjunto de ações articuladas, fundamentadas em

diversas perspectivas (paisagística, ambiental, patrimonial, educativa e arqueológica) com o intuito de desenvolver processos de reinterpretação do patrimônio cultural e estabelecer novos padrões, institucionais e comportamentais, a partir da perspectiva socioambiental. Dessa forma, inauguramos uma nova racionalidade de ação, buscando aproximar as dinâmicas de trabalho das áreas técnica e administrativa, transversalizando o planejamento e a execução de ações de programas como o institucional, o de gestão de pessoas, o educativo-cultural e o arquitetônico-urbanístico.⁹

No momento, o plano museológico do MR está em fase inicial de revisão, devido à recente mudança da direção. Todavia, é possível afirmar que os novos rumos traçados pelo planejamento estratégico não se distanciaram de modo algum da missão institucional; ao contrário, a potencializaram. A diretriz institucional evidencia que o MR objetiva

contribuir para o desenvolvimento sociocultural do país, por meio de ações de preservação, pesquisa e comunicação do patrimônio cultural republicano que conserva. O seu compromisso é com a universalização democrática do acesso aos seus acervos, o respeito à diversidade e a construção da cidadania.¹⁰

A revisão do plano museológico do MR está seguindo a mesma metodologia do planejamento de 2007, isto é, os profissionais da área técnica analisam o conjunto de proposições, considerando a situação da instituição e as suas prioridades. Em seguida, em reuniões, o resultado das leituras é compartilhado com todos. Em julho de 2018, a nova direção promoveu uma *ágora* para conhecer e tomar nota das demandas e dos anseios do público usuário do jardim histórico do MR, com o intuito de delinear ações a eles consonantes e orientar o conjunto de prioridades do plano museológico.

O plano museológico do Museu do Amanhã: consultorias para um futuro

O Museu do Amanhã (MA) é a mais nova instituição museológica da cidade do Rio de Janeiro. Trata-se de um museu de ciências que convida a refletir sobre o futuro em um cenário de autoria do arquiteto valenciano Santiago Calatrava. A sede do MA compõe uma nova camada de ocupação da Praça Mauá, resultante de um grande projeto de renovação urbanística que impactou a paisagem e as práticas sociais da zona portuária da cidade do Rio de Janeiro, nomeadamente o Porto Maravilha.¹¹

O MA, que em 2016 e 2018 recebeu o prêmio de melhor museu da América do Sul e América Central oferecido pela Leading Culture Destinations¹² (instituição criada para promover o turismo cultural), resulta de uma ideia da Fundação Roberto Marinho apresentada à Prefeitura do Rio de Janeiro. O plano museológico foi elaborado por uma

destacada empresa de consultoria museológica do país. Já o planejamento de financiamento e fomento, devido ao modelo de gestão público-privada escolhido para o novo museu, ficou a cargo de outra organização, especialista no tema.¹³

A metodologia de elaboração do plano do MA também foi diferente. Enquanto nos museus públicos as equipes se reúnem amiúde com a direção e as assessorias para definir os papéis, os objetivos, as metas e as prioridades, no MA, que não possuía quadro funcional, visto que ainda não havia sido realizado o termo de referência para contratação da organização social a gerenciá-lo, os profissionais da Fundação Roberto Marinho reuniam-se em *workshops* com a empresa de consultoria museológica e com especialistas nos diversos temas-chave do museu, como mudanças climáticas, sustentabilidade e genética. Do resultado final, destaca-se uma estrutura mais concisa, composta dos seguintes programas: institucional, gestão, financiamento e fomento, exposições, acervo, educativo, conteúdo, arquitetura, acessibilidade e segurança.¹⁴ No plano, finalizado em 2015, foi definida a missão institucional do MA: “desenvolver o potencial das pessoas e organizações através das artes e da cultura, tendo a gestão como principal instrumento de realização”.¹⁵

A instituição não possui coleções materiais. O seu acervo é constituído da informação processada pelo Cérebro, um sistema que coleta e atualiza os dados produzidos por instituições-chave, como a Organização das Nações Unidas (ONU), a Organização Mundial da Saúde (OMS), a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco), entre outras dedicadas aos temas tratados no museu em suas exposições e demais atividades. Por isso um setor estratégico é o Observatório do Amanhã, que por meio de atividades educativas, eventos e apoio a pesquisadores, organiza e atualiza os conteúdos do Cérebro e, portanto, da exposição de longa duração.¹⁶ O MA é uma instituição museológica totalmente tecnológica, que utiliza as tecnologias de informação e comunicação (TIC's) numa tentativa de aproximar as pessoas para que possam atuar de forma ativa nos processos museais.

Da mesma forma que no Museu de Arte do Rio (MAR), com quem compartilha a esplanada da Praça Mauá, o MA desenvolve projetos específicos para os vizinhos da zona portuária da cidade. Importa lembrar que nessa área existem importantes marcos da memória da diáspora africana e do Rio de Janeiro, reunidos sob o nome de Pequena África. O MA e o MAR decidiram pelo desenvolvimento de atividades que mitiguem os

efeitos da gentrificação provocada pelo Porto Maravilha. Foi então desenvolvido o programa Vizinhos do Amanhã, para moradores dos bairros que constituem a Área de Proteção do Ambiente Cultural (Apac) conhecida como Sagas (compreendendo os bairros Saúde, Gamboa e Santo Cristo). São assegurados a esses moradores o acesso gratuito e a participação em projetos de construção de memórias e atividades promovidas pelo setor de relações comunitárias.

O plano museológico do Museu das Remoções: processos museais para o direito à memória e à cidadania

A Vila Autódromo é uma comunidade resiliente da Zona Oeste da cidade que existe há mais de 50 anos. Após diversas tentativas de desmantelamento, finalmente a administração da cidade, responsável pelos grandes eventos esportivos sediados no Rio de Janeiro,¹⁷ com o uso e abuso de violência conseguiu derrubar a maior parte das casas e expulsar os moradores.¹⁸ No entanto, muitos deles lutaram pela permanência, e uma das armas utilizadas foi o desenvolvimento de um museu de território, do qual fazem parte os marcos das memórias da comunidade.

O Museu das Remoções (doravante nominado MREM) é, portanto, um instrumento de resistência popular proposto pelos vizinhos e por ativistas que os apoiavam. Sua fundação ocorreu em 18 de maio de 2016, durante a Semana Nacional de Museus, com uma exposição em que se destacavam as moradias remanescentes, que receberam intervenções artísticas na forma de pinturas e grafites.

O plano museológico do MREM resulta de um trabalho desenvolvido na disciplina de Museologia IV, ministrada pelo poeta e museólogo Mario Chagas, do curso de Museologia da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (Unirio). Os discentes Joyce Mendes Gomes Barros e Alex Rodrigues Venâncio tiveram a tarefa de elaborar um esboço de plano museológico e, para tanto, elegeram como objeto o museu em tela. O contato com responsáveis por esse processo museal inspirou-os na realização do planejamento estratégico.

É possível observar que a metodologia utilizada nessa ação tem traços específicos, distintos daqueles observados nos museus anteriormente citados. Neste caso, percebe-se claramente a horizontalidade e a transversalidade do processo, que estrutura o plano museológico fruto de uma ação participativa de inclusão e empoderamento social. Além disso, optou-se por adaptar a estrutura do plano

museológico proposta e prevista na Lei nº 11.904/2009 e no Decreto nº 1.824/2013 com o intuito de adequar o planejamento à realidade e às demandas do museu.¹⁹

O MREM tem a missão ambiciosa de ser um instrumento estratégico na construção da memória das remoções (não apenas no que se refere à Vila Autódromo) e na luta contra ações prejudiciais às comunidades menos favorecidas, preservando a conexão simbólica, a memória afetiva e as práticas sociais dos grupos desterritorializados.

Durante a Semana Nacional de Museus de 2017, o MREM e o MHN celebraram um termo de cooperação. A proposta resultou na ampliação do acervo deste último, com a aquisição de uma coleção de objetos associados ao território e às memórias da Vila Autódromo e de seus moradores. O diretor do MHN justificou essa ação pela proposta de articular essas peças com outras do acervo da instituição referentes a processos similares, especificamente o desmonte do Morro do Castelo.

Redes virtuais e processos participativos: ensaios para a elaboração do plano museológico do Instituto Pretos Novos

O Instituto Pretos Novos (IPN) é um centro de memória sobre um sítio arqueológico histórico casualmente descoberto durante as obras de benfeitoria de uma residência particular. Trata-se de um lugar onde foram sepultados africanos cativos que chegaram mortos à cidade ou que não resistiram à dureza da viagem e faleceram antes de serem vendidos como mão de obra escrava.²⁰

A administração pública, nas instâncias municipal e federal, contou com o apoio da equipe do Instituto Brasileiro de Arqueologia (IAB) para a coleta do material arqueológico: remanescentes humanos sem conexão anatômica e cultura material variada, sugerindo tratar-se de uma área de descarte de resíduos, ainda que o local fosse um campo-santo.²¹

O IPN foi criado no dia 13 de maio de 2005 com o objetivo de estimular o desenvolvimento de projetos educativos e de pesquisa voltados à preservação da memória da diáspora africana no Brasil. Trata-se de um museu privado que recebeu apoio da municipalidade do Rio de Janeiro durante o desenvolvimento do projeto Porto Maravilha. Entretanto, com a mudança de gestão, desde janeiro de 2017, apesar de seu inquestionável valor patrimonial, a instituição só sobrevive graças ao apoio de parceiros oriundos dos mais diversos setores, dentre os quais se destaca o acadêmico. Tal apoio manifesta-se, por exemplo, na oferta de uma gama de atividades educativas e culturais,

como cursos e oficinas sobre os temas a que se dedica o museu, além das rotas turístico-culturais na região, conhecida como Pequena África, onde se destacam, além do cemitério, o Cais do Valongo e a Pedra do Sal.

O espaço expositivo da instituição constitui-se de dois salões. No primeiro realizam-se exposições temporárias dedicadas à cultura e à memória africana e afro-brasileira. No segundo encontra-se a exposição de longa duração, renovada em 2017. Em ambos os espaços há sondagens que expõem a estratigrafia do sítio arqueológico histórico, bem como alguns registros, como um esqueleto feminino anatomicamente articulado. Vinculada à sala da exposição de longa duração, há um espaço multifuncional, onde são exibidos vídeos de curta duração e realizadas diversas atividades educativas e culturais oferecidas pela instituição.

Uma vez que, como dispõe a legislação do setor museológico, os museus necessitam realizar seus planejamentos estratégicos, os diversos editais disponíveis exigem a apresentação dos planos museológicos. Entretanto, o IPN, que não possui quadro técnico fixo, apenas colaboradores de diversos campos, tinha possibilidades limitadas de desenvolver seu plano de sustentabilidade. Destarte, propusemos²² à direção da instituição elaborar seu plano museológico a partir de uma metodologia participativa e horizontal.

Convidamos então, via grupo Museologia Unirio do Facebook, os estudantes do curso de Museologia interessados em participar da elaboração do plano junto com os colaboradores do IPN. Foi então criado o Grupo de Trabalho Plano Museológico do IPN, com um respectivo perfil naquela rede social, a fim de reunir sugestões e multiplicar a participação da sociedade na elaboração do plano.

O grupo, composto pelos colaboradores do IPN e duas museólogas,²³ reuniu-se na instituição de dezembro de 2016 a março de 2017 com o objetivo de refletir sobre a missão do museu, sistematizar o diagnóstico geral e discutir propostas em curto, médio e longo prazo. A partir da leitura e discussão de publicação do Ibram,²⁴ produziu-se um esboço do plano, compartilhado no Google Drive entre os membros do grupo de trabalho para que fosse possível produzir um documento o mais participativo possível, na medida em que todos os envolvidos poderiam colaborar para sua escrita.

Como resultado da ação, o grupo de trabalho logrou redefinir a missão institucional do IPN²⁵ e atualizar o diagnóstico global, identificando ações a realizar no âmbito dos programas que estruturam o documento. No momento, o plano museológico

necessita de uma revisão das metas temporais das ações indicadas nos programas, além da definição de ações prioritárias em curto e médio prazo.

Algumas notas à guisa de conclusão

Com este artigo pretendemos apresentar, a partir de uma pequena amostra sobre a realidade carioca, a expressiva diversidade museal do país, enfocando a variada gama de metodologias aplicadas para a elaboração de planejamentos estratégicos e, conseqüentemente, os diferentes resultados alcançados.

A amostra selecionada, ainda que pequena, representa a heterogeneidade – quiçá discrepância – observada no campo dos museus. Tal panorama conforma-se por distintas variáveis, como natureza e vinculação institucional, modelo de gestão, dotação orçamentária e quadro funcional, entre outras. Entretanto, ainda é importante ressaltar a história institucional de cada um dos museus, considerando o contexto no qual foram criados.

A partir do contexto é possível identificar as pressões exógenas e endógenas que contribuíram para definir as ideias e os valores que fundamentaram os discursos e influenciaram as primeiras escolhas institucionais, onde residem as bases dos padrões comportamentais dos museus.²⁶ Tais dados são preciosos para compreender os processos e as estratégias das instituições para o aprimoramento da gestão por meio do plano museológico. Eles também contribuem para entender a estrutura e a dinâmica de implantação do planejamento em cada um dos museus.

O MR, antiga unidade gestora do Iphan e, atualmente, do Ibram, desde a criação deste último em 2009, compõe o conjunto dos primeiros museus do país a elaborar e implantar tal metodologia de gestão. O museu tem dotação orçamentária própria, quadro funcional especializado, ainda que reduzido, e é conformado pelos dispositivos legais e infralegais que regulamentam e estabelecem a dinâmica das instituições federais. O plano museológico do MR resulta da compreensão, por parte de sua equipe, das potencialidades dessa metodologia para a gestão dos recursos humanos e financeiros, bem como para a identificação das prioridades e a execução de ações em consonância com as conjunturas e contingências. Seus técnicos ainda foram hábeis ao observar os potenciais aspectos negativos da estrutura do plano, compartimentalizada em programas que podem conduzir à execução de projetos desarticulados entre si. Por isso, propuseram a criação de um programa para associar ações das áreas técnica e administrativa em prol da construção da cidadania.

O MA, instituição municipal gerida por uma organização social, foi criada no âmbito dos grandes eventos esportivos, dentro de uma lógica de renovação urbana²⁷ em que as atividades culturais miram em exemplos internacionais.²⁸ Do planejamento institucional, resultado de consultorias especializadas, é pertinente destacar que a captação dos recursos objetiva “atender à meta de investimento por parte da iniciativa privada estipulada para a implantação do projeto e para a sustentabilidade econômica de sua operação, em complementação aos recursos públicos”.²⁹

O MREM, território de memórias expostas a céu aberto, compartilha com o MA o mesmo contexto político-econômico-cultural, ainda que os processos museais sejam assaz diferentes. O museu resulta das relações sinérgicas entre comunidades e universidades, sendo um genuíno caso de museologia experimental,³⁰ visto que o esboço do seu plano museológico, uma espécie de anteprojeto, era resultado de uma atividade realizada por discentes do curso de Museologia.

O IPN, que também encontra apoio no campo acadêmico, ao longo de sua trajetória foi capaz de atrair pesquisadores de instituições nacionais e estrangeiras, que colaboraram para dar visibilidade ao instituto e sua causa, sintetizada em sua missão institucional. Se por um lado as ações prioritárias identificadas no plano museológico do IPN demandam adequação da instituição à sua conjuntura atual, de extrema vulnerabilidade financeira, visto que a instituição não recebe qualquer apoio da municipalidade desde 2017, por outro, o próprio plano oportuniza a participação em editais.

Vale ainda ressaltar que todos os museus que compõem a amostra selecionada adaptaram a estrutura original do plano museológico, indicada na Portaria Iphan nº 01/2006 e apresentada nas oficinas Plano Museológico: Implantação, Gestão e Organização de Museus,³¹ bem como aquela exposta no Decreto nº 1.824/2013, o que evidencia a natureza dessa ferramenta de gestão, maleável o suficiente para adaptar-se às mais distintas entidades.

Foi nossa intenção mirar esse panorama por uma perspectiva crítica, pois é necessário avaliar nossas práticas. Assim, de forma objetiva e resumida, levando em consideração os processos apresentados (e a experiência acumulada na atuação profissional), observamos alguns aspectos potencialmente complicadores para a consolidação do plano museológico como ferramenta de planejamento:

- O padrão de atuação institucional vertical e centralizador: a *práxis* de diretores e chefias de setores propõem aos profissionais dos museus um planejamento partindo de cima, com poucas possibilidades de reflexão e diálogos horizontais e transversais, por vezes leva ao esquitejamento do plano museológico, ou seja, a elaboração dos programas fica a cargo dos departamentos correspondentes, que se encarregam de pensar apenas as estratégias e ações que lhes competem. A tarefa de aglutinar todos os programas, unificando não apenas as propostas, mas também o próprio texto cabe à direção e aos colaboradores diretos. Consideramos que essa metodologia não contribui para que o quadro funcional (técnico e administrativo) compreenda a gestão estratégica a partir de uma visão mais integral e holística. Assim sendo, os profissionais dificilmente têm uma ideia global da instituição e de seu planejamento.
- As equipes não estão completa e profundamente envolvidas: isso pode ocorrer quando os profissionais mantêm o hábito de apenas executar as demandas, tornando difícil a mudança de comportamento institucional exigida pelo plano museológico, isto é, o envolvimento com o museu e sua função social, não apenas com o cumprimento de tarefas.
- Estudos de público: de maneira geral, estas pesquisas, fundamentais para estruturar as ações dos programas, não são *praxes* recorrentes das instituições museológicas.
- Metodologias de avaliação das ações museais: o setor museológico conta com variadas técnicas de avaliação quantitativa e qualitativa das atividades desenvolvidas.³² Entretanto, é um desafio implementar avaliações sistemáticas para além da contagem de público e das pesquisas mais superficiais, que apresentam poucos resultados além do “gostei” e “não gostei”.

Considerando as experiências museais aqui apresentadas, é possível compreender que no Brasil o plano museológico é mais do que uma ferramenta de gestão que viabiliza a instituição e potencializa a sua sustentabilidade; é também um instrumento de legitimação dos museus (potencial evidenciado em instituições como o MREM e o IPN, mas não exclusivamente) e uma oportunidade para os seus profissionais se desenvolverem enquanto tais (e também como pessoas). Assim, é

possível observar que as instituições museológicas brasileiras apreenderam a metodologia desenvolvida e aplicada nos museus estatais espanhóis, mas a adaptaram, aperfeiçoando-a, para atender aos contornos e às especificidades das instituições locais. Em outras palavras, a estrutura original do plano, com dez programas, sofreu alterações para adequar-se à organicidade dos museus, cuja dinâmica e complexidade extrapola a organização setorizada manifesta nos dez programas originais.

Continua a empreitada de consolidar o plano museológico como ferramenta de gestão. Se considerarmos a realidade dos museus do Ibram, percebemos que o período de dez anos parece pouco para mudar padrões institucionais, mas compreendemos a pertinência de seguir investindo nesse projeto. Afinal, ele é um instrumento estratégico e eficaz para a legitimação das memórias e dos discursos institucionais e, portanto, sociais.³³

¹ BRASIL. Ministério da Cultura. *Declaração da Cidade de Salvador*. Brasília, DF: Iphan/MinC, 2007. Disponível em: <https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2010/02/DeclaracaoSalvador.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2019.

² Enquanto estive lotada no Departamento de Museus e Centros Culturais (Demu) do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan), de 2006 a 2009, e no Departamento de Processos Museais (DPMUS) do Instituto Brasileiro de Museus (Ibram), fiz parte do corpo de responsáveis por ministrar a oficina Plano Museológico: Implantação, Gestão e Organização de Museus, que fazia parte do conteúdo programático do eixo Formação e Capacitação de Recursos Humanos da Política Nacional de Museus (PNM) e, ainda, da elaboração do Plano Museológico do Palácio Rio Negro, em 2007. Lotada no MR, participei da revisão do plano museológico da instituição, em 2011. No âmbito da Escola de Museologia da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (Unirio), de 2009 a 2013, ministrei disciplinas dedicadas ao planejamento museológico.

³ A Política Nacional de Museus foi lançada no dia 16 de maio de 2003 no Museu Histórico Nacional. Estruturada em sete eixos programáticos e com um modelo de gestão que envolve três instrumentos de operação, o projeto representa um grande avanço na consolidação e fortalecimento do campo dos museus e da museologia brasileira.

⁴ A primeira e a terceira jornadas, realizadas em 2004 e 2009, foram sediadas pelo Brasil; a segunda, ocorrida em 2006, teve lugar em alguns museus estatais da Espanha, como o El Greco, em Toledo.

⁵ Como professora adjunta da Escola de Museologia e professora do Mestrado em Preservação do Patrimônio Cultural do Iphan, ministrei disciplinas e desenvolvi projetos de pesquisa sobre a musealização da arqueologia.

⁶ Para mais informações sobre o Palácio do Catete e seu jardim histórico, consultar: SALADINO, Alejandra e OLIVEIRA, Carlos Daetwyeler Xavier de. “Um jardim da *res publica*: desafios da preservação e da valorização do jardim histórico do Palácio do Catete”. *Museologia e Patrimônio*, vol. 5, nº 2, Rio de Janeiro, 2012, p. 3-21. Disponível em: revistamuseologiaepatrimonio.mast.br/index.php/ppgpmus/article/view/231/197. Acesso em: 10 set. 2018. SALADINO, Alejandra; ANGULO, Andre Andion; XAVIER, Carlos. “Um cenário para a mudança social: o jardim da *res publica*”. In: PESSOA, Ana; FASOLATO, Douglas; ANDRADE, Rubens de (Orgs.). *Jardins históricos: a cultura, as práticas e os instrumentos de salvaguarda de espaços paisagísticos*. Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa, 2015, p. 203-2018.

⁷ O Palácio Rio Negro, localizado em Petrópolis, foi a residência oficial de veraneio dos presidentes da República Brasileira durante o período de 1903 até a transferência da capital do país para Brasília. Vale ressaltar que tanto essa edificação, construída em 1889, como a residência oficial situada na então capital, Rio de Janeiro, foram as moradas de cafeicultores da época do império, respectivamente, o barão do Rio

Negro e o barão de Nova Friburgo. Para se aprofundar no tema, consultar: DAIBERT, André Barcelos Damasceno. *História do turismo em Petrópolis de 1900 a 1930*. Dissertação de Mestrado em Bens Culturais e Projetos Sociais. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2010. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/6568>. Acesso em: 10 set. 2018.

⁸ Anteriormente, o Palácio Rio Negro era administrado pela Prefeitura de Petrópolis e, em 2006, passou para a responsabilidade do então Demu/Iphan, que por sua vez, no ano seguinte, sugeriu a conexão entre as duas residências oficiais dos presidentes do país.

⁹ Vale destacar que o Programa Socioambiental foi incorporado à estrutura do plano museológico, como dispõe o art. 23 do Decreto nº 1.824/14, que regulamenta o Estatuto de Museus.

¹⁰ BRASIL. Museu da República. *Institucional*. Brasília, DF, 26 mar. 2019. Disponível em: <http://museudarepublica.museus.gov.br/institucional/>. Acesso em: 26 mar. 2019.

¹¹ Vale ressaltar que esse projeto de renovação urbana se alinha aos eixos dos projetos urbanísticos realizados em outras cidades, como Barcelona e Buenos Aires. MUSEU DO AMANHÃ. *Quem somos*. Rio de Janeiro, 1 dez. 2018. Disponível em: <https://museudoamanha.org.br/pt-br/quem-somos>. Acesso em: 26 mar. 2019.

¹² Leading Culture Destinations Awards: premiação da Grã-Bretanha que reconhece os principais destinos e pontos turísticos de alto valor cultural. Consultar: <https://www.leadingculturaldestinations.com/>. O MA foi premiado nos anos de 2016 e 2018 pelo seu destaque como organização cultural para a promoção do *soft power*, ou seja, por sua influência direta nas organizações políticas por meios culturais e/ou ideológicos. Consultar: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2018-10/museu-do-amanha-ganha-premio-internacional-por-modelo-de-gerenciamento>.

¹³ A consultoria museológica foi realizada pela Expomus. O plano financeiro inicial, antes da abertura do MA, decorreu de um estudo realizado pela Accenture. A atualização do plano de sustentabilidade está a cargo da organização social Instituto de Desenvolvimento e Gestão (IDG).

¹⁴ O plano museológico do MA está disponível na internet. MUSEU DO AMANHÃ. *Plano museológico*. Rio de Janeiro: Expomus; Fundação Roberto Marinho, 2015. Disponível em: https://museudoamanha.org.br/sites/default/files/expomus_planomuseologico_digital_160219_Otimizar.pdf. Acesso em: 26 mar. 2019.

¹⁵ MUSEU DO AMANHÃ, 2018.

¹⁶ Para maiores informações sobre o funcionamento do Cérebro e as metodologias do Observatório do Amanhã, consultar: OLIVEIRA, Luiz Alberto. *Museu do Amanhã*. Rio de Janeiro: Edições de Janeiro, 2015.

¹⁷ A cidade do Rio de Janeiro sediou os maiores eventos esportivos do mundo. Em 2014 foi palco das cerimônias de abertura e encerramento do Campeonato Mundial de Futebol, bem como do jogo final. Dois anos depois, a cidade sediou os Jogos Olímpicos.

¹⁸ Permaneceram de pé apenas 3% das moradias da Vila Autódromo.

¹⁹ A estrutura do plano museológico do Museu das Remoções é mais concisa, compreendendo os programas Acervos e Documentação, Exposições, Educativo, Pesquisa, Arquitetura e Urbanismo, Segurança, Institucionalização e Fomento, Comunicação e Acessibilidade. Vale ressaltar que este último programa se relaciona com a estrutura proposta na publicação do INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS. *Subsídios para a elaboração de planos museológicos*. Brasília, DF: Ibram/MinC, 2016. Disponível em: <http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2017/06/Subs%C3%ADdios-para-a-elabora%C3%A7%C3%A3o-de-planos-museol%C3%B3gicos.pdf>. Acesso em: 5 mar. 2018. Para se aprofundar no tema, consultar: MUSEU DAS REMOÇÕES. *Plano Museológico Museu das Remoções*. Rio de Janeiro, 19 set. 2017. Disponível em: <https://goo.gl/Jscckpf>. Acesso em: 26 mar. 2019.

²⁰ Para se aprofundar no tema, consultar: PEREIRA, Júlio César Medeiros da Silva. *À flor da terra: o cemitério dos pretos novos no Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: Garamond; Iphan, 2007.

²¹ TAVARES, Reinaldo Bernarde. *Cemitério dos Pretos Novos, Rio de Janeiro, século XIX: uma tentativa de delimitação espacial*. Dissertação de Mestrado em Arqueologia. Rio de Janeiro: Museu Nacional; Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2012.

²² A autora deste texto e outro colaborador do IPN, Blonsom Faria.

²³ Nomeadamente, Flávia Barros, Karla Barroso e Marcelle Nascimento.

²⁴ IBRAM. Op. cit.

²⁵ De acordo com a proposta desenhada pelo Grupo de Trabalho Plano Museológico do IPN, é missão desse museu estimular e promover as memórias que valorizem o patrimônio cultural africano e afro-brasileiro, a partir de uma perspectiva da diáspora africana, por meio da formação e preservação do acervo, de ações educativas e da produção de conhecimento.

²⁶ Essa abordagem aos museus ancora-se em uma das correntes do neoinstitucionalismo, designadamente o institucionalismo histórico. Para se aprofundar no tema, consultar: HALL, Peter e TAYLOR, Rosemary. “As três versões do neo-institucionalismo”. *Lua Nova*, nº 58, São Paulo, 2003, p. 193-223.

²⁷ Para se aprofundar no tema, consultar: PIO, Leopoldo Guilherme. “Cultura, patrimônio e museu no Porto Maravilha”. *Intratextos*, vol. 4, nº 1, Rio de Janeiro, 2013.

²⁸ Para se aprofundar no tema, consultar: MÈRCHER, Leonardo. “Museu de Arte do Rio e Museu do Amanhã: duas ferramentas à paradiplomacia cultural do Rio de Janeiro”. In: MONTEIRO, Rosana Horio e ROCHA, Cleomar de Sousa (Orgs.). *Anais do VI Seminário Nacional de Pesquisa em Arte e Cultura Visual*. Goiânia: UFG; FAV, 2013.

²⁹ MUSEU DO AMANHÃ, 2015, p. 25.

³⁰ Para se aprofundar no tema, consultar: MUSEOLOGIA Experimental. *História da Museologia*, Rio de Janeiro, 5 mar. 2017. Disponível em: <https://historiadamuseologia.blog/conceitos/museologia-experimental/>. Acesso em: 26 mar. 2019.

³¹ Faz parte do elenco de ações do eixo programático Formação e Capacitação dos Recursos Humanos da Política Nacional de Museus um conjunto de oficinas realizadas pelo Demu/Iphan e, desde 2009, pelo Ibram.

³² Para se aprofundar no tema, consultar: CÂNDIDO, Manuelina Maria Duarte. *Gestão de museus, um desafio contemporâneo: diagnóstico museológico e planejamento*. Porto Alegre: Mediatriz, 2013. DIAMOND, Judy. *Practical evaluation guide: tools for museums & other informal educational settings*. Oxford: Altamira Press, 1999.

³³ Agradeço ao Programa Ibermuseos pela oportunidade de realizar o projeto de residência. Agradeço a Andrés Carretero, diretor do MAN, a Carmen Pérez de Andrés (*in memoriam*), tutora do projeto de residência, e a toda a equipe do museu pela gentil acolhida e oportunidade de trocar experiências, inquietações, anseios e ilusões. Agradeço a Alex Rodrigues Venâncio, Deca Farroco, Joyce Mendes Gomes Barros, Magaly de Oliveira Cabral Santos, Meghie Rodrigues e Merced Guimarães pelas contribuições na forja desta outra perspectiva sobre os museus aqui apresentados. Por fim, agradeço a Blonsom Faria, Flávia Barros, Karla Barroso e Marcelle Nascimento pela parceria no GT Plano Museológico do IPN.