

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

JANAINA SILVA XAVIER



PLANO MUSEOLÓGICO

Uma discussão para o Museu de Arqueologia Bíblica Paulo Bork do Centro
Universitário Adventista de São Paulo

São Paulo
2015

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

JANAINA SILVA XAVIER

PLANO MUSEOLÓGICO

**Uma discussão para o Museu de Arqueologia Bíblica Paulo Bork do Centro Universitário
Adventista de São Paulo**

São Paulo

2015

JANAINA SILVA XAVIER

PLANO MUSEOLÓGICO

Uma discussão para o Museu de Arqueologia Bíblica Paulo Bork do Centro Universitário Adventista de São Paulo

Versão corrigida.

A versão original, apresentada na defesa, encontra-se na Biblioteca do MAE.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação Interunidades em Museologia para obtenção do título de Mestre em Ciências: Museologia. Área de Concentração Museologia, Linha de Pesquisa: Teoria e método da gestão patrimonial e dos processos museológicos.

Orientadora: Prof^a Dr^a Marília Xavier Cury

São Paulo

2015

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

Nome: XAVIER, Janaina Silva.

Título: PLANO MUSEOLÓGICO: Uma discussão para o Museu de Arqueologia Bíblica Paulo Bork do Centro Universitário Adventista de São Paulo

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação Interunidades em Museologia para obtenção do título de Mestre em Ciências: Museologia. Área de Concentração Museologia, Linha de Pesquisa: Teoria e método da gestão patrimonial e dos processos museológicos.

Orientadora: Prof^a Dr^a Marília Xavier Cury

Aprovado em: 18 de maio de 2015

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr^a. Marília Xavier Cury (orientadora)

Instituição: Museu de Arqueologia e Etnologia (USP)

Prof. Dr^a Elaine Farias Veloso Hirata

Instituição: Museu de Arqueologia e Etnologia (USP)

Prof. Dr. Rodrigo Pereira da Silva

Instituição: Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP EC)

Dedico este singelo trabalho com carinho à minha mãe, aos meus familiares, aos colegas, amigos, alunos e à direção do Centro Universitário Adventista de São Paulo pelo apoio, pela compreensão e pela paciência.

Agradecimentos

“Procure conseguir sabedoria e compreensão. Não abandone a sabedoria e ela protegerá você. Ame-a e ela lhe dará segurança. Para ter sabedoria é preciso primeiro pagar o seu preço. Use tudo o que você tem para conseguir a compreensão. Ame a sabedoria e ela o tornará importante; abrace-a e você será respeitado. A sabedoria será para você um enfeite, como se fosse uma linda coroa. Se você andar sabiamente nada atrapalhará o seu caminho e você não tropeçará quando correr. Lembre sempre daquilo que aprendeu. A sua educação é a sua vida; guarde-a bem. Tenha cuidado com o que você pensa, pois sua vida é dirigida pelos seus pensamentos. Olhe firme para frente, com toda a confiança.”

BLH, Provérbios, capítulo 4.

Agradeço a Deus, que através de sua palavra, a Bíblia, tem me instruído na “verdadeira sabedoria”;

Ao UNASP EC pelo apoio e incentivo na realização desse trabalho;

A minha família por acreditar na educação e a escolher como missão de vida;

Aos colegas de trabalho, alunos e amigos pelo estímulo;

Aos colegas de mestrado pelas proveitosas discussões em sala de aula;

Aos professores do programa por contribuírem tão generosamente para a construção de nossas pesquisas;

À Dr.^a Elaine Veloso Hirata pelas oportunas considerações em minha qualificação;

Ao Dr. Rodrigo Silva por compartilhar comigo o sonho da realização do Museu de Arqueologia Bíblica do UNASP EC e acreditar no meu trabalho;

Por fim, agradeço especialmente à minha orientadora Dr.^a Marília Xavier Cury, por conduzir esta pesquisa com competência e profissionalismo, sem descuidar do carinho, amizade e respeito que devem permear a relação do professor com seu aluno.

RESUMO

XAVIER, Janaina Silva. **PLANO MUSEOLÓGICO: Uma discussão para o Museu de Arqueologia Bíblica Paulo Bork do Centro Universitário Adventista de São Paulo**. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós Graduação Interunidades em Museologia, Universidade de São Paulo, 2015, 175 p.

Esta dissertação apresenta os resultados de um trabalho de pesquisa desenvolvido no Programa de Pós Graduação Interunidades em Museologia, da Universidade de São Paulo. O estudo discute o Plano Museológico como instrumento de gestão adotado pelo Governo Federal brasileiro em 2006, apresenta as origens desse modelo de planejamento, suas propostas e estrutura e levanta dados sobre sua disseminação e aplicação nos museus brasileiros. Analisa, também, exemplos de Planos Museológicos, identificando aspectos positivos e negativos, procurando compreender sua utilidade na gestão dos museus e, por fim, propõe parâmetros para a elaboração de um Plano Museológico para o Museu de Arqueologia Bíblica Paulo Bork, do Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP EC), adequado as suas especificidades universitárias e capaz de nortear de forma objetiva as ações dessa instituição em face da sociedade.

Palavras-chave: Museus; Gestão em Museu; Plano Museológico; Brasil; Museu de Arqueologia Bíblica.

ABSTRACT

XAVIER, Janaina Silva. **PLAN MUSEUM: A discussion to the Museum of Biblical Archaeology Paul Bork of the Adventist University Center of São Paulo**. Master's thesis at Program Interunits in Museology, University of São Paulo, 2015, 175 p.

This dissertation presents the results of a research work in the Graduate Program in Interunits Museology, of the University of São Paulo. The study discusses the Museological Plan as a management instrument adopted by the Brazilian Federal Government in 2006, presents the origins of this planning model, its proposals and structure and raises data on its dissemination and use in Brazilian museums. It also analyzes examples of Museological Plans, identifying positive and negative aspects, trying to understand its usefulness in the management of museums and finally proposes parameters for the development of a Museological Plan for the Museum of Biblical Archaeology Paul Bork, the University Center São Paulo (UNASP EC) matches your specific university and able to guide objectively the actions of the institution in the face of society.

Keywords: Museums; Museum Management; Museological Plan; Brazil; Museum of Biblical Archaeology.

LISTA DE SIGLAS

COSEM PR – Coordenação do Sistema Estadual de Museus do Paraná
DEMU – Departamento de Museus e Centros Culturais
DIMUS – Diretoria de Museus da Bahia
IBRAM – Instituto Brasileiro de Museus
ICOM – Conselho Internacional de Museus
IPHAN – Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
LAP Unicamp – Laboratório de Arqueologia Pública da Universidade Estadual de Campinas
MAE USP – Museu de Arqueologia e Etnologia da Universidade de São Paulo
MLA – Museums, Libraries and Archives Council
PM – Plano Museológico
PNM – Política Nacional de Museus 2003
PNSM – Plano Nacional Setorial de Museus 2010-2020
SBM – Sistema Brasileiro de Museus
SEM MG – Sistema Estadual de Museus de Minas Gerais
SEM RS – Sistema Estadual de Museus do Rio Grande do Sul
SEM SC – Sistema Estadual de Museus de Santa Catarina
SIM RJ – Sistema de Museus do Rio de Janeiro
SISEM SP – Sistema Estadual de Museus de São Paulo
SUMAV – Superintendência de Museus e Artes Visuais de Minas Gerais
SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
UNASP EC – Centro Universitário Adventista de SP, campus Engenheiro Coelho

LISTA DE QUADROS

NÚMERO	TÍTULO	PÁGINA
QUADRO 1	Os Programas do PM	38
QUADRO 2	O PM no Fórum Nacional de Museus	46
QUADRO 3	Museus atendidos pelo SISEM SP com minutas de PMs	49
QUADRO 4	Museus atendidos pelo SISEM SP com PMs	50
QUADRO 5	Museus atendidos pelo SISEM SP com diferentes documentos técnicos	51
QUADRO 6	Quadro Comparativo dos PMs	73
QUADRO 7	Museus Universitários no Brasil	116
QUADRO 8	Período do Bronze I (3300 a 1900 a.C.)	127
QUADRO 9	Período do Bronze II (1900 a 1550 a.C.)	128
QUADRO 10	Período do Bronze III (1550 a 1200 a.C.)	129
QUADRO 11	Idade do Ferro (1200 a 500 a.C.)	130
QUADRO 12	Período Persa e Helenístico (550 a 350 a.C. e de 332 a 63 a.C.)	132
QUADRO 13	Período Romano, de Jesus e Apostólico (63 a.C. a 324 d.C.)	133
QUADRO 14	Período Pós-apostólico e Bizantino (324 a 636 d.C.)	135
QUADRO 15	Períodos Diversos	136
QUADRO 16	Missão do Museu de Arqueologia do UNASP	148
QUADRO 17	Quadro funcional mínimo	153

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Cidades com maior número de museus	53
TABELA 2	Porcentagem de Museus com PM por Esfera	54
TABELA 3	Museus com PM por Estado da Federação	55
TABELA 4	Quantidade de Museus por região e Museólogos no COREM	56
TABELA 5	População vizinha ao UNASP e museus na região	144
TABELA 6	Contexto da região	145

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Acervo de Moedas Gregas e Romanas	123
FIGURA 2	Tetradracma de Agathocles de Siracusa, Grécia, 317-310 a.C.	123
FIGURA 3	Acervo de Obras Raras – Bíblia Latina, 1618	124
FIGURA 4	Peças Pré-colombianas, ano e origem desconhecidas	124
FIGURA 5	Máscara Mortuária Egípcia, IV séc. a.C.	125
FIGURA 6	Vaso do Período Helenístico, Grécia	126
FIGURA 7	Estatueta feminina com véu, período persa	126
FIGURA 8	Museu Paulo Bork	138

FIGURA 9	Museu Paulo Bork	139
FIGURA 10	Museu Paulo Bork	139
FIGURA 11	Planta baixa do Museu Paulo Bork	142
FIGURA 12	Projeto do novo Museu	143
FIGURA 13	Organograma sugerido	152
FIGURA 14	Prédio Oval – Auditório e Foyer	160
FIGURA 15	Salas de Exposição, Recepção e Administrativo	161
FIGURA 16	Comunicação entre programas	164

Sumário

INTRODUÇÃO	14
CAPÍTULO 1 - GESTÃO DE MUSEUS E O PLANO MUSEOLÓGICO.....	18
1.1. Gestão Museológica: origens e propostas	18
1.2. O desenvolvimento do Plano Museológico no Brasil.....	25
1.3. Os museus brasileiros e a gestão	40
1.4. Disseminação do Plano Museológico no Brasil.....	45
1.5. Implantação e adesão do Plano Museológico.....	53
1.6. Plano Museológico: Estrutura e Organização	58
1.6.1. Primeira fase do Plano Museológico: o Diagnóstico.....	59
1.6.2. Segunda fase do Plano Museológico: a Missão	61
1.6.3. Terceira fase do Plano Museológico: os Programas	62
CAPÍTULO 2 - ANÁLISE DE PLANOS MUSEOLÓGICOS.....	72
2.1. Museu da Abolição – PMs.....	73
2.2. Museu Arqueológico e Socioambiental de Itaipu – PM.....	82
2.3. Museu Histórico Nacional - PM.....	86
2.4. Considerações sobre os PMs.....	90
CAPÍTULO 3 - CONSTRUÍNDO UM PLANO MUSEOLÓGICO PARA O MUSEU DE ARQUEOLOGIA BÍBLICA PAULO BORK.....	96
3.1. A Bíblia.....	98
3.2. Teorias da Arqueologia e a Arqueologia Bíblica – origens e pressupostos teóricos.....	100
3.3. Museus de Arqueologia e Museus Universitários.....	110
3.4. O Pensamento Educacional Adventista	118
3.5. Diagnóstico do Museu de Arqueologia Bíblica Paulo Bork	121
3.6. Análise SWOT	146
3.7. Missão, Visão, Valores e Objetivos	147
3.8. Programas	150
3.9. Comunicação entre os programas	163
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	165
REFERÊNCIAS.....	170

INTRODUÇÃO

Em 2012, ao ser chamada para atuar no ensino superior do Centro Universitário Adventista de SP, campus Engenheiro Coelho (UNASP EC), recebi também o convite para trabalhar junto ao Museu de Arqueologia Bíblica Paulo Bork, devido a minha formação nas áreas de patrimônio cultural e conservação de artefatos, a experiência profissional com patrimônio cultural e exposições e a participação como membro do Sistema Municipal de Museus em Pelotas, RS. Logo ficou claro que a minha contribuição seria auxiliar nas ações de curadoria, trabalhando em parceria com o arqueólogo do Museu, Dr. Rodrigo Silva.

Ao adentrar na realidade do Museu, percebi que se tratava de uma instituição ainda insipiente em relação ao seu desenvolvimento museológico, embora despertando grande interesse no público. Na tentativa de colaborar com o Museu trouxe em discussão os conhecimentos que tinha tido contato em uma oficina ministrada pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), em Pelotas, RS, no ano de 2006, sobre o Plano Museológico (PM).

A partir desse diálogo, chegamos à conclusão de que essa era a necessidade mais imediata do Museu em termos de gestão, porém, eu também reconheci que empreender essa tarefa não era tão simples como aparentemente pode parecer e, diante disso, o Centro Universitário me propôs buscar qualificação acadêmica. Atendendo a esse desafio procurei a orientação no programa de Pós Graduação Interunidades em Museologia, da Universidade de São Paulo, através da linha de pesquisa em Teoria e método da gestão patrimonial e dos processos museológicos.

Dei início ao mestrado tendo o PM como objeto de investigação e motivada pelos seguintes questionamentos: Quais as origens do PM? O que propõe? Como se estrutura? Para que os

museus precisam de um PM? Que benefícios advêm de estruturar um PM para o museu? O instrumento é adequado, necessário e positivo para todos os museus? Quantos museus brasileiros já possuem seu PM? Que aspectos dessa discussão são relevantes para o Museu de Arqueologia Bíblica Paulo Bork?

Portanto, os objetivos que nortearam essa investigação foram:

Discutir o PM como instrumento de gestão museológica e levantar dados sobre sua aplicação nos museus brasileiros;

Analisar modelos de PMs, identificando aspectos positivos e negativos desses instrumentos, procurando compreender sua utilidade para a gestão dos museus;

Propor parâmetros contemporâneos para a elaboração de um PM para o Museu Paulo Bork, que seja adequado as suas especificidades universitárias e que norteie de forma objetiva as ações dessa instituição em face da sociedade.

A justificativa para empreender tal estudo se dá pelo fato de que a legislação federal determinou que todos os museus em solo brasileiro são obrigados a construir seu PM e o prazo para atender a tal exigência, encerrou-se em janeiro de 2014. Com base nessa resolução, essa pesquisa parte da premissa de que o PM é a ferramenta adotada pelo Governo Federal para estabelecer um padrão para as ações administrativas dos museus e com isso ele vem desenvolvendo ações para sua incorporação pelo setor e mapeando os resultados alcançados e, nesse sentido, dois aspectos se destacam: a necessidade de profissionalização dos museus para se adequarem a norma legal e a forma como o PM vem sendo entendido e implantado nas instituições museais.

Para alcançar os objetivos pretendidos pela pesquisa, o estudo tomou como metodologia uma abordagem bibliográfica e documental, desenvolvida em etapas. Inicialmente foi realizado um aprofundamento teórico das ciências museológicas, procurando compreender as origens do PM, suas referências, estrutura, sua proposta conceitual e sua disseminação no Brasil. Para isso, foram analisados os trabalhos de Neves (2003), Mason (2004), Santos e Souza (2004) e Chinchilla Gomez (2005) a fim de identificar as raízes e o desenvolvimento dos instrumentos de gestão museológica em outros países, considerando as razões que os levaram a essa iniciativa e como foi esse processo. Foram avaliadas também as Declarações

de Santiago (1972), Quebec (1984) e Caracas (1992) por se tratarem de importantes documentos para o desenvolvimento da museologia da América Latina.

A trajetória da gestão dos museus no Brasil e a adoção do PM foi pesquisada em Davies (2001) e na legislação brasileira através da Política Nacional de Museus (2003), da Portaria Normativa do IPHAN nº 1, de 5 de julho de 2006, que dispôs sobre a elaboração do PM, do Decreto Federal nº 5.264, de 5 de novembro de 2004, que instituiu o Sistema Brasileiro de Museus, das Leis Federais 11.904, de 14 de janeiro de 2009 e 11.906, de 20 de janeiro de 2009, que instituíram o Estatuto de Museus e o Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), do Plano Nacional Setorial de Museus 2010/2020 e do Decreto Federal nº 8.124, de 17 de outubro de 2013, que regulamentou o Estatuto de Museus e o IBRAM.

A reflexão teórica a respeito do PM foi embasada nas proposições e estudos de Santos (1993; 1996; 2007), Scheiner (1998), Bruno (1998; 1999; 2002), Horta (2002), Lara (2008), Cury (2009; 2013) e Cândido (2010; 2012; 2014) enfocando a pertinência do instrumento, seus objetivos, possibilidades e as suas etapas de elaboração – diagnóstico, missão e programas.

Posteriormente, foram levantados dados quantitativos e qualitativos sobre a disseminação do PM no Brasil, por meio das publicações, notícias e relatórios do IBRAM e junto aos órgãos responsáveis pelo setor museológico nos estados.

Embasada nesse estudo preliminar, parti para a segunda etapa da pesquisa através da análise de exemplos de PMs, a fim de perceber na prática a construção do documento em sua estrutura e conteúdos. Foram considerados os PMs do Museu da Abolição, do Museu Arqueológico e Socioambiental de Itaipú e do Museu Histórico Nacional. Esse exame me permitiu verificar de forma mais clara e objetiva o modo como os museus brasileiros estão entendendo e se ajustando à legislação, ao construir seus planos.

Finalmente, propus um modelo de PM para o Museu de Arqueologia Bíblica Paulo Bork tomando por base as construções teóricas da pesquisa e as considerações levantadas nos PMs analisados.

A estrutura da dissertação ficou dividida em três capítulos. O primeiro deles apresenta o levantamento histórico da gestão museológica no exterior e no Brasil, a discussões teóricas

sobre a gestão dos museus brasileiros, a análise conceitual da estrutura e das etapas de construção do PM e os meios de disseminação e adoção do PM entre os museus brasileiros.

O segundo capítulo examina modelos de PMs de três museus brasileiros ligados a administração do IBRAM e finalmente o último capítulo apresenta uma sugestão de PM para o Museu de Arqueologia Bíblica do UNASP EC, seguido das considerações finais e das referências que sustentaram a pesquisa.

CAPÍTULO 1 - GESTÃO DE MUSEUS E O PLANO MUSEOLÓGICO

1.1. Gestão Museológica: origens e propostas

Na década de 1980 os museus passaram a envidar esforços na tentativa de se adaptarem aos conceitos da Nova Museologia que advogava em favor do homem e não mais das coleções como sendo a principal das preocupações dos museus. Para tanto, começaram a se preocupar mais efetivamente com as questões relacionadas ao gerenciamento dessas instituições culturais a fim de melhor desempenharem seu papel social.

Essa necessidade de gerir adequadamente o patrimônio cultural foi crescendo na proporção do interesse cada vez maior das pessoas pela cultura, pelo turismo, bem como pela modernização dos centros urbanos levando em conta os sítios históricos, as zonas portuárias, as fábricas abandonadas, antigas estações ferroviárias, como espaços que podiam ser revitalizados e ganhar novas funções de uso coletivo.

Paralelo a essa onda, o desenvolvimento das ciências museológicas, a ampliação do conceito de patrimônio e do papel do museu na sociedade, o aumento do número de museus e de público e as dificuldades financeiras também levaram os museus a repensarem sua atuação administrativa (NEVES, 2003).

Esses fatores desencadearam o alargamento de metodologias de gestão em diversos países, tornando-se aos poucos uma condição para o reconhecimento das instituições como museu, posto que sua organização passou a ser um parâmetro de eficiência. Não houve, porém, uma unanimidade quanto à identificação desses instrumentos administrativos: Programação ou Programa Museológico, Plano Diretor, Plano de Metas, Planejamento Estratégico, são algumas das terminologias que podem ser encontradas na bibliografia.

Neves (2003, p. 35, 43 e 59) aponta o museólogo francês Georges Henri Rivière (1897–1985) como um dos pioneiros nesta questão organizativa, quando já na década de 1930 defendia que o museu deveria ter uma política geral e estrutural. Em sua obra *La Muséologie selon Georges Henri Rivière*, publicada após sua morte em 1989, o autor falava da necessidade do museu estabelecer um Programa Científico que integrasse os programas de Educação, Cultura, Exposição, Pesquisa, Conservação e Arquitetura. O autor apresentava ainda que esse programa deveria ser elaborado por um museólogo, amparado por outros profissionais envolvidos, como o arquiteto, os diretores e a equipe técnica.

Os arquitetos do Centro Georges Pompidou e do Museu d'Orsay, em Paris, Patrick O'Byrne e Claude Pecquet destacaram, em 1979, a importância da construção de um programa para o museu, definindo-o como um instrumento de transmissão de informações e diretrizes resultante de estudos científicos. Esse programa ajudaria no estabelecimento das prioridades, auxiliaria na continuidade da instituição e daria credibilidade ao museu (NEVES, 2003, p. 36).

Em 1984, J. Chatelain¹ publicou o manual *Administration et gestion des musées: texts et documents* dando ênfase aos programas e procedimentos de organização interna e das coleções e Jacques Sallois, diretor dos Museus da França, entre os anos de 1990 a 1994, afirmava a necessidade dos museus definirem sua vocação e seu perfil, tomando por base suas coleções, público, local e profissionais (NEVES, 2003, p. 36).

É preciso considerar, no entanto, que essa chamada Programação Museológica estava inicialmente direcionada às questões relacionadas ao museu e seu projeto arquitetônico, porém rapidamente as discussões se ampliaram dos problemas estruturais para as funções museológicas e ações de curadoria.

Com base nisso, o Ministério da Cultura francês passou a exigir que para a criação de um museu fosse contratado um profissional especializado em museus, encarregado de elaborar o projeto da instituição, fundamentando-se em quatro pilares: as coleções, o espaço, o público e os funcionários. A partir do projeto eram estabelecidos os programas arquitetônicos e museográficos (CHINCHILLA GOMEZ, 2005, p. 20).

¹ CHATELAIN, J. *Administration et gestion des musées: texts et documents*. La documentation française, Paris, 1984.

No caso da Inglaterra foram adotados os modelos teóricos propostos por Gail Dexter Lord e Barry Lord nas obras *La Planification de nos Musées* (1983), *The Manual of Museum Management* (1997) e *The Manual of Museum Planning* (1999). Nesta última, os autores apresentaram reflexões sobre planejamento, público, coleções e instalações físicas dos museus.

O casal Barry e Gail fundaram, em 1981, a empresa de consultoria especializada em museus *Lord Cultural Resources* com escritórios em Toronto, Ottawa, Nova York, San Francisco, Paris, Mumbai e Pequim, tendo mais de dois mil trabalhos realizados para museus, em 52 diferentes países, nos seis continentes. Os principais serviços executados incluíam planejamento estratégico e arquitetônico, diagnósticos de viabilidade e exposições.

Outra referência inglesa foi Kevin Moore que publicou em 1994 o livro *Museum Management: how can museums survive into the new millenium?* Na obra o autor insistiu na necessidade dos museus estabelecerem e manterem um plano definido e bem estruturado de acordo com as possibilidades da instituição e as demandas da comunidade onde ele estava inserido (MOORE², 1994, apud CHINCHILLA GOMEZ, 2005, p. 21).

Com essas discussões em pauta, no ano 2000, foi criado o Conselho de Museus, Arquivos e Bibliotecas do Reino Unido (Museums, Libraries and Archives Council - MLA)³ com o objetivo de universalizar o acesso aos acervos e serviços, fortalecer as instituições e promover inovações e mudanças. Uma das criações do MLA foi o Plano para Certificação de Museus, que entre os requisitos para reconhecimento das instituições impunha à construção por parte dos museus de um Plano de Desenvolvimento com uma declaração de propósitos, objetivos gerais, delimitação do público alvo e objetivos específicos. Além desse plano era necessária a apresentação de um planejamento orçamentário, um plano de emergência prevendo desastres, definição dos serviços prestados aos usuários, as condições das instalações, o gerenciamento dos acervos e os recursos humanos (SANTOS; SOUZA, 2004, p. 31).

² MOORE, Kevin. **Museum Management: how can museums survive into the new millenium?** Londres: Routledge, 1994.

³ O MLA foi originalmente estabelecido como uma Comissão Permanente de Museus e Galerias, em 1931, e em 1981 passou a se chamar Comissão de Museus e Galerias.

Segundo Timothy Mason (2004, p. 11 e 30) os motivos que levaram a Inglaterra a adotar o Plano de Certificação foram os resultados de uma pesquisa que apontaram os seguintes problemas entre os museus: acervos mal documentados e inacessíveis; programas educativos inadequados; projetos concebidos com prazo excessivamente curto; falta geral de sustentabilidade; vitrines velhas ou desatualizadas, de natureza limitada para educação/aprendizagem; funcionários desmotivados; programas/serviços inconsistentes e não sustentáveis; liderança inadequada. Para sanar essas dificuldades, o MLA investiu na criação dos polos regionais, capacitando-os para se tornarem guias de excelência, oferecendo liderança regional e experiência para os museus em suas esferas de atuação.

Esse modelo de certificação adotado pelo MLA não era novidade, ele já vinha sendo seguido desde 1970 nos Estados Unidos e de 1996 na Escócia e, a partir de então, estava sendo introduzido na Austrália, Alemanha, Grécia, Valônia Belga, Bulgária, Croácia, Romênia, Finlândia, Suíça, Irlanda, Dinamarca, Polônia, Países Baixos, Noruega, entre outros. Esses planos de certificação eram opcionais aos museus, porém a não adesão os impedia de obter financiamentos junto ao poder público. A validação da certificação era obtida através de avaliações periódicas feitas por comitês regionais em visita aos museus e pelo envio dos relatórios (SANTOS; SOUZA, 2004, p. 117).

Em 2009, o MLA publicou *Leading Museums: a vision and strategic action plan for England's museums*⁴ onde a excelência dos museus foi definida pela qualidade dos serviços prestados e dos benefícios sociais e culturais gerados para a sociedade como resultado das ações da instituição.

Os resultados que foram observados nos países que adotaram o Plano de Certificação foram à elevação dos padrões, o reconhecimento e o aumento da credibilidade e confiança do museu, o acesso às verbas, um melhor entendimento da missão, métodos de avaliação mais adequados, compromisso com a preservação da cultura, programas de treinamento e aperfeiçoamento (SANTOS; SOUZA, 2004, p. 128).

Porém nem tudo foram flores, os museus enfrentavam dificuldades na elaboração do Plano de Certificação diante dos elevados padrões exigidos e do excesso de documentação, e por

⁴ MLA. **Leading museums:** a vision and strategic action plan for England's museums. London: Museums, Libraries and Archives Council, 2009.

parte da administração do sistema, os governos apresentaram falta de recursos – tempo, financeiros, humanos – para atender o grande número de museus com as visitas de avaliação (SANTOS; SOUZA, 2004, p. 130).

Semelhantemente, Portugal vinha refletindo sobre a sustentabilidade de seus museus. De 14 a 16 de maio de 2001, em Setubal, realizaram o I Seminário Internacional sobre a Programação Museológica, onde o professor Henrique Coutinho Gouveia, da Universidade de Évora, apresentou a comunicação “Programação Museológica – Terminologia e Conceitos”. Também discutiram a temática Maria Olímpia Lameiras Campagnolo, Carlos Mendonça e João Oliva Monteiro que expuseram o exemplo da Programação Museológica do Mosteiro de Alcobaça, onde reforçaram o conceito de que a programação museológica favoreceria a gestão sustentável. Joaquim Pais de Brito, por sua vez, falou da Programação do Museu Nacional de Etnologia, destacando a ideia de que a programação museológica deveria ser uma articulação de todos os setores do museu e de que a instituição precisaria ser um lugar que se repensasse continuamente (NEVES, 2003, p. 41).

Além disso, em 2004, a Lei-Quadro dos Museus Portugueses, em seu artigo 86, passou a exigir que para a criação ou fusão de museus seria preciso a execução de um programa arquitetônico e museológico constituído dos seguintes elementos: objetivos, caracterização do acervo e temática, formulação de estratégias relacionadas ao cuidado com o acervo, sua exposição e educação, identificação do público, indicação das instalações físicas e suas condições e os recursos financeiros e humanos (Lei Quadro dos Museus Portugueses nº 47, de 19 de agosto de 2004).

Em instância internacional, o Código de Ética do Conselho Internacional de Museus (ICOM) elaborado em sua 15ª Assembleia Geral realizada em Buenos Aires, Argentina, em 4 de novembro de 1986, modificado na 20ª Assembleia em Barcelona, Espanha, em 6 de julho de 2001 e finalmente revisto na 21ª Assembleia, em Seul, Coreia do Sul, em 8 de outubro de 2004, estabeleceu as normas mínimas para os museus e seus profissionais determinando que a autoridade de tutela do patrimônio teria a responsabilidade de assegurar que o museu tivesse um estatuto, um regimento ou outro documento oficial, conforme a legislação nacional em vigor, estipulando o estatuto, a missão, a permanência e o caráter não lucrativo

dos museus. Ao tornar-se membro do ICOM, os países se comprometem na adoção das orientações desse documento (CÓDIGO DE ÉTICA DO ICOM, 2010, p. 15).

Ainda em 2004, o ICOM publicou um documento intitulado *Running a Museum: A practical Handbook*. Em um dos artigos, Gary Edson, então diretor do Museu da Universidade de Tecnologia do Texas, discutiu a respeito da estrutura de gestão dos museus, o trabalho em equipe, estilos de liderança dos diretores e outros funcionários da administração, a construção de uma declaração de missão, a gestão financeira, o planejamento de um orçamento, os museus, a ética e a gestão, o processo de planejamento e a avaliação.

Nesse artigo Edson (2004, p. 143) afirmou que o planejamento eficaz deveria ser uma atividade global que levasse em consideração a história do museu, sua missão, coleções, recursos humanos, instalações, financiamento, apoio da comunidade, público, estatuto político, ameaças locais e regionais, potencialidades ambientais e sociais. Para o autor, o planejamento não serviria para decidir as ações futuras, mas sim para definir o que precisava ser feito no presente para se alcançar o futuro desejado.

Edson (2004, p. 143) descreveu ainda o processo de construção do planejamento, incluindo os seguintes aspectos: planejamento financeiro, as necessidades da comunidade e o seu envolvimento, o planejamento de recursos humanos, a organização/estrutura, a comunicação/marketing/visibilidade, as contribuições para as agendas nacionais e a eficácia do serviço. A avaliação desse planejamento seria feita pelo método SWOT (sigla em inglês que quer dizer *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) que significa analisar os Pontos Fortes, Fracos, Oportunidades e Ameaças.

Na Espanha, as últimas décadas foram marcadas por vários estudos no campo da museologia abordando entre outros assuntos a temática do planejamento. De Aurora León temos *El Museo Teoría, Práctica y Utopía* (1978), de Alonso Fernandez, *Museologia y Museografía* (1999), de Francisca Hernandez, *Manual de Museología* (1994) e de J.C. Rico, *La difícil supervivencia de los Museos* (2003).

Podemos destacar ainda a obra de David Roselló Cerezuela, publicada em 2004, com o título *Diseño y Evaluación de Proyectos Culturales*. Nesse livro Roselló Cerezuela (2004) faz uma distinção entre plano, programa e projeto. Plano, segundo o autor, seriam as orientações

estratégicas gerais com base numa avaliação global, conceitual, filosófica e política da instituição, com metas a médio e longo prazo. Já o programa trabalharia com aspectos específicos, como por exemplo, programa de conservação. E por fim, o projeto seriam as ações concretas sob a forma de atividades, uma exposição, por exemplo.

A legislação espanhola também tem imposto a necessidade do Plano Museológico (PM) para o reconhecimento das instituições como museus através da Lei dos Museus nº 4, de 26 de março de 2003. Para ajudar os museus no cumprimento da lei, em 2005, o governo espanhol publicou o manual *Criterios para la Elaboracion del Plan Museologico*⁵ com um modelo de tal forma prático que passou a ser usado de maneira generalizada. O PM sugerido pelo governo espanhol previa os seguintes programas: institucional, de coleções (aquisição, documentação, pesquisa e conservação), arquitetônico, de exposição, divulgação e comunicação, segurança, recursos humanos e econômicos. A elaboração do plano devia ser feita com base em uma avaliação prévia (CHINCHILLA GOMEZ, 2005).

Na América Latina um dos documentos mais importantes produzidos no campo da museologia foi a Declaração de Santiago, no Chile, em 1972. A carta apresentou orientações aos museus que, para serem observadas, demandariam mudanças radicais na gestão das instituições, entre elas, a necessidade dos museus trabalharem de forma interdisciplinar, intensificarem seus esforços para ampliar suas coleções e torná-las acessíveis ao público, modernizarem suas técnicas museográficas a fim de estabelecerem uma comunicação mais eficiente sem, contudo, onerar as instituições gerando desperdícios, avaliarem a eficácia de suas ações e desenvolverem estratégias para qualificarem seus profissionais. Quanto às exposições, tanto no meio rural quanto nas cidades, os museus deveriam trabalhar com temáticas mais adequadas as necessidades do público e estimular o desenvolvimento tecnológico e científico das comunidades. O documento apontava ainda o imperativo de criação de um setor educativo em cada museu que atuasse em parceria com as escolas.

Posteriormente, em 1984, em Quebec, foi redigida uma nova proposta ao ICOM solicitando o reconhecimento de uma nova museologia, fundamentada nas experiências dos ecomuseus

⁵ Manual Criterios para la Elaboracion del Plan Museologico Disponível em: <http://www.mcu.es/museos/MC/PM/> Acesso em 04 de julho de 2014

e museus comunitários e o auxílio para essas tipologias de museus se desenvolverem de forma mais plena e eficiente.

Finalmente em 1992, em Caracas, representantes do setor museológico da América Latina, da UNESCO e do ICOM discutiram a situação do setor e entre os aspectos debatidos as questões relacionadas à gestão dos museus foram definidas como uma das prioridades. Apontou-se a necessidade de gestão e administração eficiente para a consecução dos objetivos dos museus e, para isso, era preciso adotar modernas estratégias em relação à otimização dos recursos humanos, técnicos e financeiros. Para alcançar tais propósitos a carta de Caracas recomendou que os museus definissem claramente sua missão, sua estrutura administrativa, métodos de avaliação permanente, que elaborassem planos e programas modernos baseados em um diagnóstico com metas a longo, médio e curto prazo e que determinassem suas políticas orçamentárias buscando recursos públicos e do setor privado. Com relação aos governos, eles deveriam promover políticas culturais coerentes e estáveis garantindo a gestão dos museus, implementar cursos internacionais de capacitação em gestão museológica e se pautarem por princípios éticos na gestão dos museus.

Percebemos então, que por diversos caminhos os países passaram a se preocupar com a gestão de seus museus impondo a eles a criação de instrumentos administrativos com diferentes nomenclaturas, mas que em comum previam a necessidade das instituições de forma participativa identificar sua missão e seu público e traçar estratégias e metas para as áreas administrativa, de coleções, arquitetônica, exposições, comunicação e recursos humanos e financeiros. O Brasil também seguiu por essa linha adotando as experiências e métodos estrangeiros e as orientações das cartas elaboradas na América Latina.

1.2. O desenvolvimento do Plano Museológico no Brasil

Com relação à situação do Brasil, Horta (2002, p. 33) afirmou que a tarefa de gerenciar, dirigir, conduzir, coordenar e promover o desenvolvimento dos museus se desenvolveu na prática de seus dirigentes, técnicos e administradores devido à carência de teorias, reflexões, críticas e avaliações sobre o assunto. Foi somente na virada do século XXI que

houve uma acelerada mudança no desenvolvimento dos modos de administrar essas instituições.

Ao analisar a situação dos museus de arqueologia brasileiros, Bruno (1999, p. 150) discutiu dentro do campo da museologia aplicada – a museografia – métodos e técnicas para a gestão do patrimônio. A autora previu a necessidade dos museus desenvolverem um Planejamento Institucional e/ou um Programa do Processo de Musealização contemplando as questões de estrutura, organização, cronograma e financiamento, as formas de aquisição das coleções e a salvaguarda desses acervos através de ações de conservação, documentação e armazenamento. Também deveria ser identificado nesse programa além das ações de comunicação do acervo, as exposições e o serviço educativo e tudo isso necessitava de um método de avaliação dos conteúdos apresentados, do público e dos processos museológicos e museográficos.

Contudo, um dos primeiros instrumentos de gestão para museus divulgado no Brasil foi o Plano Diretor de Stuart Davies, produzido originalmente na Grã Bretanha, em 1996, com o título original *Producing a Forward Plan* e traduzido pela Universidade de São Paulo (USP), com apoio da Vitae – Apoio a Cultura, Educação e Promoção Social, em 2001. Em sua apresentação na versão brasileira ficou registrado que a iniciativa tinha o propósito de preencher a carência de orientações sobre o assunto e de que a prática de planejamento já estava sendo experimentada no Brasil no Museu Paraense Emílio Goeldi, no Museu Arqueológico do Sambaqui de Joinville, no Museu Histórico da Universidade Estadual de Londrina e discutida na I Semana de Museus da USP, em 1997 (DAVIES, 2001).

Segundo Davies (2001, p. 15 e 16) o Plano Diretor seria “uma visão clara a respeito de para onde se dirige o museu e como chegar até lá.” Para obter essa visão clara o museu deveria fazer um diagnóstico tomando por base consultas junto à equipe e os parceiros externos, determinando uma visão, uma missão e propósitos estratégicos. Quanto à direção do museu, tratava-se dos objetivos dentro de alvos e prazos determinados e o como chegar tinha a ver com a aplicação dos recursos humanos, financeiros e físicos.

Entre as vantagens do planejamento, Davies (2001, p. 18) apontava a salvaguarda do acervo, uma visão mais clara das realizações e do papel de cada um nas metas e objetivos do museu, o uso eficiente dos recursos e uma estrutura básica para tomada de decisões. O texto

colocava ainda que o Plano Diretor era uma forma do museu refletir sobre seus propósitos e objetivos e serviria para dar credibilidade à instituição ao buscar auxílio financeiro externo (DAVIES, 2001).

O Plano Diretor sugestivo deveria conter seis partes: Definição da missão, Diagnóstico da situação atual, Metas estratégicas, Objetivos atuais, Indicadores de desempenho e Apêndices, redigidos com a participação do maior número possível de pessoas envolvidas com o museu e de forma estratégica, integradora, sucinta, realizável e coerente (DAVIES, 2001).

Para Davies (2001, p. 31) a missão era primeira etapa do processo. Sem uma missão bem definida e amplamente conhecida por todos não seria possível construir um Plano Diretor eficaz. Através de um parágrafo curto, a missão responderia a finalidade do museu, seus valores, metas, função e o público alvo.

Em seguida deveria ser feito o diagnóstico da instituição que abarcasse todos os aspectos do museu e suas atividades. O diagnóstico serviria para determinar os problemas que o museu enfrentava e envolveria o maior número de pessoas possíveis na discussão. Davies (2001, p. 34) sugeriu o método americano SWOT. Elencados esses aspectos era preciso colocá-los em ordem de prioridade e depois refletir sobre eles a fim de se estabelecer o caminho a seguir.

Concluído o diagnóstico era preciso definir as metas estratégicas (DAVIES, 2001, p. 41). Essas metas estariam ligadas à missão. O autor sugeriu que as metas fossem poucas, realistas, realizáveis e específicas e de que deveriam ser estabelecidas estratégias para alcançá-las. Com as estratégias construídas seriam traçados objetivos detalhados, com alvos em curto prazo. Todas essas informações deveriam ser reunidas e redigidas, constituindo o Plano Diretor.

Após a construção do Plano Diretor seria necessário implantá-lo nas práticas cotidianas do museu e avaliar o seu desempenho periodicamente através de indicadores. Caso se percebesse a necessidade o plano poderia ser revisado. Finalmente Davies (2001, p. 55) alertou de que o Plano Diretor deveria ser mantido atualizado para não perder seu valor e relevância.

Em 2003, Timothy Mason, diretor do MLA, esteve no Brasil expondo o Plano de Certificação. Em seu seminário no Brasil, Mason (2004, p. 56) apresentou os passos para a elaboração do Plano de Desenvolvimento: A definição da missão, a elaboração de um diagnóstico, a definição de objetivos estratégicos e em seguida os objetivos específicos, ou seja, as metas para alcançar as estratégias, e os indicadores de avaliação.

Nesse mesmo ano, no mês de maio o Governo Federal lançou sua primeira Política Nacional de Museus (PNM). O documento, composto de sete princípios orientadores e sete eixos programáticos, apresentou como objetivo “promover a valorização, a preservação e a fruição do patrimônio cultural brasileiro [...] por meio do desenvolvimento e da revitalização das instituições museológicas” e se propunha ser implantado num período de quatro anos (PNM, 2003, p. 8).

Para inserir e consolidar a PNM, foi criado no segundo semestre de 2003, dentro do âmbito do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), o Departamento de Museus e Centros Culturais (DEMU) e, a partir de então, gradativamente os eixos da PNM foram sendo executados, com destaque para o Programa Nacional de Capacitação em Museologia que promoveu a ampliação dos cursos de graduação em museologia no país em universidades públicas que saltaram de duas, na Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO) e Universidade Federal da Bahia (UFBA) para onze⁶. Além dos cursos de graduação a PNM se propôs a realização de cursos modulares, treinamentos via internet, regionais e itinerantes, workshops e oficinas, seminários visando à capacitação de um número maior de pessoas, com ênfase em algumas temáticas específicas, entre elas as de Pesquisa Museológica, Planejamento de Museus e elaboração do Plano Diretor (PROGRAMA, 2003, p. 17).

Como resultado da PNM e das ações do DEMU entre os anos de 2003 e 2004 houve um incremento dos recursos financeiros destinados aos museus com a ampliação do orçamento

⁶ Segundo dados do Conselho Federal de Museologia (COFEM) atualmente existem cursos públicos de Museologia na Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), Universidade Federal de Pelotas (UFPel/RS), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Universidade Federal de Sergipe (UFS), Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP/MG), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Universidade de Brasília (UnB), Universidade Federal de Goiás (UFG), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e Universidade Federal do Pará (UFPA). Foi criado o Mestrado em Museologia na Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), na Universidade Federal da Bahia (UFBA) e na Universidade de São Paulo (USP) e Doutorado na UNIRIO. Disponível em: http://cofem.org.br/?page_id=14 Acesso em 06 de junho de 2014.

para o setor junto ao Congresso Nacional e através do lançamento de editais em parceria com empresas estatais. Foi lançado o Programa Museu, Memória e Cidadania que articulava recursos do Fundo Nacional da Cultura, Mecenato, Programa Monumenta, IPHAN, Funarte, Fundação Cultural Palmares e Fundação Casa de Rui Barbosa.

Em 2004, o Ministério da Cultura lançou o primeiro edital específico para o setor museológico intitulado Modernização de Museus, apoiando 35 museus com uma verba no valor de R\$ 1 milhão. Editais foram ainda lançados nesse mesmo período pela Caixa Econômica Federal, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e a Petrobrás em parceria com o DEMU.

Em 31 de maio de 2004, através de um Decreto Presidencial, foi instituída a Semana dos Museus a ser realizada anualmente no mês de maio e o dia 18 de dezembro como o Dia Nacional do Museólogo. A Semana dos Museus surgiu com o propósito de comemorar o Dia Internacional dos Museus (18 de maio) e, a partir de então, a cada ano os museus brasileiros devem oferecer ao seu público nesses dias uma programação diferenciada e atrativa tomando por base um tema norteador proposto pelo ICOM. Posteriormente, em 2007, criou-se também outra semana nacional a ser promovida no mês de setembro, intitulada Primavera nos Museus.

Com relação à questão da gestão dos museus, a PNM se propôs no seu sexto princípio orientador a incentivar programas e ações que viabilizassem a conservação, preservação e sustentabilidade do patrimônio cultural dos museus e no primeiro eixo, item três, a criação e o aperfeiçoamento de uma legislação de orientação à atuação dos museus no país com relação à aquisição e o gerenciamento de seus acervos. Ou seja, a PNM previa uma posterior ação de caráter legal no sentido de orientar os museus a uma melhor administração de seus serviços.

Conforme previsto pela PNM, em 5 de novembro de 2004, através do Decreto 5.264, o Governo Federal, através do DEMU, instituiu o Sistema Brasileiro de Museus (SBM) com a finalidade de promover, entre outras: a interação entre os museus visando o aperfeiçoamento da utilização dos recursos materiais, a gestão integrada e o desenvolvimento das instituições, acervos e processos museológicos. A coordenação do SBM

ficou a cargo do Ministério da Cultura. O Decreto em seu 2º artigo caracteriza o que seriam instituições museológicas:

[...] aquelas que desenvolvem um trabalho permanente com o patrimônio cultural, que disponibilizam ao público acesso a acervos e exposições, desenvolvem ações educacionais e de inclusão social utilizando o patrimônio cultural e trabalham com testemunhos culturais e naturais (DECRETO nº 5.264/2004).

De acordo com o documento, além dos museus federais podiam fazer parte do sistema: museus estaduais e municipais, museus privados, organizações sociais, museus comunitários, ecomuseus, grupos étnicos e culturais que mantivessem projetos museológicos, escolas e universidades, além de outras entidades museológicas organizadas.

Entre as doze atribuições do SBM algumas tem relação com a gestão museológica. Seriam elas: a divulgação de padrões e procedimentos técnico-científicos que orientem as atividades dos museus, o incentivo a programas e projetos de qualificação profissional para museus, o apoio ao desenvolvimento de programas educativos e culturais nos museus, a proposição de instrumentos legais para melhorar o desempenho e o desenvolvimento dos museus, a proposição de medidas de segurança e proteção dos acervos e suas instalações, o incentivo a valorização, formação e atualização dos profissionais dos museus e o estímulo às práticas relacionadas ao cuidado com os acervos.

A dimensão democrática do SBM estava presente na composição do seu Comitê Gestor, que agregava representantes do setor governamental e da sociedade civil ligados à área museológica. O Comitê Gestor do SBM tinha o papel de propor as diretrizes e as ações para o setor museológico, sempre de uma forma participativa e com amplo debate.

A ação mais destacada do SBM desde sua criação em 2006 foi o Cadastro Nacional de Museus que já mapeou mais de 3.200 instituições em todo o país. Os resultados foram publicados em 2011 através do Guia dos Museus Brasileiros e Museus em Números. Essas publicações se encontram disponíveis na internet para *download* o que facilita o acesso à informação⁷. O guia contém informações básicas sobre cada museu, como a situação em que o museu se encontra, se aberto ou fechado, o endereço, telefone, site, a natureza administrativa, o ano de criação, a tipologia do acervo, os horários de funcionamento, se a

⁷ O Guia dos Museus Brasileiros e Museus em Números este disponível para acesso em: <http://www.museus.gov.br/sistemas-2/cadastro-nacional-de-museus/> Acesso em 15 de fevereiro de 2015.

visitação é gratuita ou paga e se possui instalações adaptadas e infraestrutura para atendimento de estrangeiros. Esses elementos foram coletados através de um cadastro que foi preenchido pelos museus virtualmente. A publicação *Museus em Números* é um panorama estatístico do setor museológico brasileiro com base em um questionário respondido por 1.500 museus do cadastro nacional de museus. Foram levantados dados institucionais, sobre o acervo, acesso do público, infraestrutura física, segurança, atividades – exposições, ação educativa e visita guiada, bibliotecas e arquivos, recursos humanos e orçamento.

Complementando as ações de criação da PNM, em julho de 2006, o IPHAN considerando a necessidade de gestão dos museus federais⁸ sob a sua tutela dispôs uma portaria instituindo o PM, conforme o modelo espanhol, como ferramenta básica de planejamento estratégico. Essa iniciativa foi a primeira manifestação legal brasileira de adoção de um instrumento de gestão padrão para os museus federais. O texto do decreto advoga em favor do PM dizendo que o mesmo era um instrumento fundamental capaz de propiciar o estabelecimento de maior racionalidade e eficiência do fazer museológico. O decreto apresentou onze artigos explicando como deveria ser a aplicação do PM, estabelecendo a missão do museu, suas diretrizes e projetos exequíveis e adequados, com base em um diagnóstico participativo usando o método SWOT. Com relação aos programas precisariam ser elaborados considerando o caráter transversal, sendo eles: institucional, gestão de pessoas, acervos, exposições, educativo e cultural, pesquisa, arquitetônico, segurança, financiamento e fomento e difusão e divulgação.

De acordo com o decreto, a revisão do PM teria de ser feita com um intervalo mínimo de três e no máximo de cinco anos, estar em consonância com a PNM e a sua elaboração e

⁸ Museus Federais: Museu da Abolição no Recife, Museu de Arqueologia de Itaipu em Niterói, Museu de Arte Religiosa e Tradicional em Cabo Frio, Museu de Arte Sacra de Goiás, Museu de Arte Sacra de Paraty, Museu das Bandeiras de Goiás, Museu de Biologia Prof. Mello Leitão em Santa Teresa, Museu Casa de Benjamim Constant no Rio de Janeiro, Museu Casa da Hera em Vassouras, Museu Casa Histórica de Alcântara, Museu Casa da Princesa em Pilar de Goiás, Museu Castro Maya: Chácara do Céu e Museu do Açude no Rio de Janeiro, Museu do Diamante em Diamantina, Forte do Defensor Perpétuo em Paraty, Museu Histórico Nacional no Rio de Janeiro, Museu Imperial em Petrópolis, Museu da Inconfidência em Ouro Preto, Museu Lasar Segall em São Paulo, Museu das Missões em São Miguel das Missões, Museu Nacional de Belas Artes no Rio de Janeiro, Museu do Ouro em Sabará, Museu Regional de Caeté, Museu Regional Casa dos Ottoni em Serro, Museu Regional de São João Del Rey, Museu da República no Rio de Janeiro, Museu Solar Monjardim em Vitória, Museu Victor Meirelles em Florianópolis, Museu Villa Lobos no Rio de Janeiro, Palácio Rio Negro em Petrópolis.

execução sob a supervisão do DEMU e cada museu do IPHAN teria um prazo de um ano para se ajustar ao Decreto (PORTARIA NORMATIVA, 2006).

Em 2006, o DEMU publicou um relatório dos resultados da PNM desde a sua criação. O relatório apontou que o Museu da Maré (RJ), o Museu Nacional da Cultura Afro Brasileira (BA) e o Museu Lasar Segall (SP) haviam construído PMs, sendo que destes apenas o Lasar Segall tinha a obrigatoriedade de fazê-lo por se tratar de um museu federal, o que nos indica que o PM passou a ser um modelo para os demais museus também. No caso do Museu da Maré, a instituição iniciou suas atividades em 2006 e o PM foi construído para sua fundação. Já o Museu Nacional da Cultura Afro Brasileira havia sido fundado em 2002 (POLÍTICA, 2006).

Em 14 de janeiro de 2009, houve outro avanço na consolidação do PM como modelo de gestão para os museus brasileiros, através da lei nº 11.904, o Governo Federal instituiu o Estatuto de Museus. A lei possui setenta artigos, subdivididos em cinco capítulos. Em seu primeiro artigo ela define o que é museu:

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

A lei garantiu que o poder público estabeleceria os mecanismos para fomento e incentivo dos museus visando a sua sustentabilidade (Artigo 4), manteria funcionários qualificados e em número suficiente para o desenvolvimento de suas atividades e disporia de instalações adequadas, deixando também subentendido que os planos, programas e projetos museológicos deveriam ser elaborados por um museólogo, pois no Artigo 8, inciso 1º, faz a relação com a Lei nº 7.287, de 18 de dezembro de 1984, que regulamenta a profissão do museólogo e estabelece, que esse profissional, entre outras atribuições, é o responsável por planejar, organizar, administrar, dirigir e supervisionar os museus.

Com relação à gestão dos museus, todos deveriam elaborar seu regimento interno e um plano anual de atividades. O PM, segundo o artigo 20, passou a ser obrigatório para todos os museus e de competência da direção assegurar o seu cumprimento. Os artigos 44 a 47 trataram especificamente do PM:

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

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

Art. 46. O Plano Museológico do museu definirá sua missão básica e sua função específica na sociedade e poderá contemplar os seguintes itens, dentre outros:

I – o diagnóstico participativo da instituição, podendo ser realizado com o concurso de colaboradores externos;

II – a identificação dos espaços, bem como dos conjuntos patrimoniais sob a guarda dos museus;

III – a identificação dos públicos a quem se destina o trabalho dos museus;

IV – detalhamento dos Programas:

a) Institucional

b) de Gestão de Pessoas

c) de Acervos

d) de Exposições

e) Educativo e Cultural

f) de Pesquisa

g) Arquitetônico-urbanístico

h) de Segurança

i) de Financiamento e Fomento

j) de Comunicação

§ 1º Na consolidação do Plano Museológico, deve-se levar em conta o caráter interdisciplinar dos Programas.

§ 2º O Plano Museológico será elaborado, preferencialmente, de forma participativa, envolvendo o conjunto dos funcionários dos museus, além de especialistas, parceiros sociais, usuários e consultores externos, levadas em conta suas especificidades.

§ 3º O Plano Museológico deverá ser avaliado permanentemente e revisado pela instituição com periodicidade definida em seu regimento.

Art. 47. Os projetos componentes dos Programas do Plano Museológico caracterizar-se-ão pela exequibilidade, adequação às especificações dos distintos Programas, apresentação de cronograma de execução, a explicitação da metodologia adotada, a descrição das ações planejadas e a implantação de um sistema de avaliação permanente (LEI FEDERAL nº 11.904/2009).

Sobre o SBM, o Estatuto reproduziu o decreto de criação de 2004, acrescentando mais uma finalidade: a promoção da qualidade do desempenho dos museus por meio da implementação de procedimentos de avaliação (Artigo 58, inciso V) e estabeleceu a preferência dos museus cadastrados no SBM aos benefícios das políticas do setor (Artigo

61). Finalmente, no artigo 67, a lei estabelece que os museus teriam cinco anos para se adequar as suas disposições, prazo esse que se encerrou em 14 de janeiro de 2014.

Moraes (2009, p. 66) faz referência a estudos que afirmam que os museus já desenvolviam muitas das orientações do Estatuto de Museus antes de sua oficialização em 2009, porém Cândido (2012, p. 53) discorda ao alegar que “poucos museus desenvolviam em suas práticas” o que o Estatuto estabeleceu, principalmente os museus do interior.

O desenvolvimento dessas ações encaminhou o setor museológico para a criação de um órgão próprio. Assim, o Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM) foi criado através da lei nº 11.906, de 20 de janeiro de 2009, como autarquia federal, substituindo o Departamento de Museus e Centros Culturais (DEMU) do IPHAN nos direitos, deveres e obrigações relacionados aos museus. O órgão passou a ser responsável pela administração dos 30 museus federais e pela aplicação da Política Nacional de Museus (PNM). Com a criação do IBRAM o setor museológico brasileiro ganhou sua autonomia, desvinculando-se do IPHAN, comparando-se a experiências bem sucedidas em países como a França, Espanha e Portugal.

Nas atribuições do IBRAM não há referências diretas ao Plano Museológico, porém entre as suas finalidades e competências apresentadas nos artigos 3º e 4º há relações muito próximas com os programas do PM:

Art. 3º O IBRAM tem as seguintes finalidades:

I – promover e assegurar a implementação de políticas públicas para o setor museológico, com vistas em contribuir para a organização, gestão e desenvolvimento de instituições museológicas e seus acervos;

II – estimular a participação de instituições museológicas e centros culturais nas políticas públicas para o setor museológico e nas ações de preservação, investigação e gestão do patrimônio cultural musealizado;

III – incentivar programas e ações que viabilizem a preservação, a promoção e a sustentabilidade do patrimônio museológico brasileiro;

IV – estimular e apoiar a criação e o fortalecimento de instituições museológicas;

V – promover o estudo, a preservação, a valorização e a divulgação do patrimônio cultural sob a guarda das instituições museológicas, como fundamento de memória e identidade social, fonte de investigação científica e de fruição estética e simbólica;

VI – contribuir para a divulgação e difusão, em âmbito nacional e internacional, dos acervos museológicos brasileiros;

VII – promover a permanente qualificação e a valorização de recursos humanos do setor;

VIII – desenvolver processos de comunicação, educação e ação cultural, relativos ao patrimônio cultural sob a guarda das instituições museológicas

para o reconhecimento dos diferentes processos identitários, sejam eles de caráter nacional, regional ou local, e o respeito à diferença e à diversidade cultural do povo brasileiro; e

IX – garantir os direitos das comunidades organizadas de opinar sobre os processos de identificação e definição do patrimônio a ser musealizado.

Art. 4º Compete ao IBRAM:

I – propor e implementar projetos, programas e ações para o setor museológico, bem como coordenar, acompanhar e avaliar as atividades deles decorrentes;

II – estabelecer e divulgar normas, padrões e procedimentos, com vistas em aperfeiçoar o desempenho das instituições museológicas no País e promover seu desenvolvimento;

III – fiscalizar e gerir técnica e normativamente os bens culturais musealizados ou em processo de musealização;

IV – promover o fortalecimento das instituições museológicas como espaços de produção e disseminação de conhecimento e de comunicação;

V – desenvolver e apoiar programas de financiamento para o setor museológico;

VI – estimular, subsidiar e acompanhar o desenvolvimento de programas e projetos relativos a atividades museológicas que respeitem e valorizem o patrimônio cultural de comunidades populares e tradicionais de acordo com suas especificidades;

VII – estimular o desenvolvimento de programas, projetos e atividades educativas e culturais das instituições museológicas;

VIII – promover o inventário sistemático dos bens culturais musealizados, visando a sua difusão, proteção e preservação, por meio de mecanismos de cooperação com entidades públicas e privadas;

IX – implantar e manter atualizado cadastro nacional de museus visando à produção de conhecimentos e informações sistematizadas sobre o campo museológico brasileiro;

X – promover e apoiar atividades e projetos de pesquisa sobre o patrimônio cultural musealizado, em articulação com universidades e centros de investigação científica, com vistas na sua preservação e difusão;

XI – propor medidas de segurança e proteção de acervos, instalações e edificações das instituições museológicas, visando manter a integridade dos bens culturais musealizados;

XII – propor medidas que visem a impedir a evasão e a dispersão de bens culturais musealizados, bem como se pronunciar acerca de requerimentos ou solicitações de sua movimentação no Brasil ou no exterior;

XIII – desenvolver e estimular ações de circulação, intercâmbio e gestão de acervos e coleções;

XIV – estimular e apoiar os programas e projetos de qualificação profissional de equipes que atuam em instituições museológicas;

XV – coordenar o Sistema Brasileiro de Museus, fixar diretrizes, estabelecer orientação normativa e supervisão técnica para o exercício de suas atividades sistematizadas;

XVI – promover e assegurar a divulgação no exterior do patrimônio cultural brasileiro musealizado, em articulação com o Ministério das Relações Exteriores; e

XVII – exercer, em nome da União, o direito de preferência na aquisição de bens culturais móveis, prevista no art. 22 do Decreto-Lei nº 25, de 30 de novembro de 1937, respeitada a precedência pelo órgão federal de

preservação do patrimônio histórico e artístico (LEI FEDERAL 11.906, de 20 de janeiro de 2009, grifo nosso).

Em 2010, o IBRAM apresentou um relatório com os resultados da PNM nos seus sete anos de implantação. Na parte referente aos museus federais o relatório expôs que o Museu da Abolição, o Museu Regional de Caeté e o Museu Regional de São João Del Rey haviam construído seus PMs (POLÍTICA, 2010).

Dentro das iniciativas do IBRAM, na configuração do setor museológico brasileiro, foi realizada em fevereiro de 2010, no Rio de Janeiro, a 1ª Pré-Conferência de Museus e Memórias com delegados de todos os estados e no mês seguinte em Brasília ocorreu a II Conferência Nacional de Cultura com representantes dos conselhos municipais, estaduais e federais da área da cultura e membros do Governo Federal. Como resultado dessas discussões e do Plano Nacional de Cultura⁹ foi elaborado, durante o 4º Fórum Nacional de Museus, o Plano Nacional Setorial de Museus (PNSM), estabelecido pela Lei 12.343, de 2 de dezembro de 2010. O PNSM foi composto por 131 diretrizes desdobradas em 169 estratégias e 560 ações a serem implementadas entre os anos de 2010 e 2020, em nove áreas: gestão museológica; preservação, aquisição e democratização de acervos; formação e capacitação; educação e ação social; modernização e segurança; economia dos museus; acessibilidade e sustentabilidade ambiental; comunicação e exposições e pesquisa e inovação.

Dentro da área de gestão museológica está a proposta de consolidação da prática de elaboração do PM (PNSM, 2010, p. 21) e no eixo dois, Cultura, cidade e cidadania, na diretriz quatro, estratégia dois, está prevista a disponibilização de assessoria e capacitação contínua para os museus sobre PM através do corpo técnico do IBRAM (PNSM, 2010, p. 55). O eixo quatro, Cultura e economia criativa, diretriz dois, também propôs a criação de um Fundo Setorial de Museus nas esferas Federal, Estadual e Municipal a fim de garantir a sustentabilidade dos PMs dos museus (PNSM, 2010, p. 69).

Finalmente, em 17 de outubro de 2013, o decreto presidencial nº 8.124 regulamentou as Leis do Estatuto de Museus e de Criação do IBRAM (11.904/2009 e 11.906/2009) e revogou

9 O Plano Nacional de Cultura (PNC) foi instituído pela Lei 12.343, de 2 de dezembro de 2010. Trata-se de um conjunto de 53 metas com a finalidade de planejar e implementar políticas públicas de longo prazo (até 2020) voltadas à proteção e promoção da diversidade cultural brasileira.

o decreto nº 5264, de 5 de novembro de 2004, que instituiu o SBM atualizando e ampliando suas atribuições que passou além das finalidades iniciais para as quais foi criado a de facilitar o diálogo entre museus e instituições afins, objetivando a gestão integrada e o desenvolvimento dos museus, acervos e processos museológicos brasileiros.

Com relação ao PM, o regulamento prevê no artigo 3, que ao IBRAM compete a elaboração, divulgação e atualização de material técnico com recomendações relacionadas a, entre outras, elaboração do PM. O documento reproduz também o texto do estatuto de museus, amplia o programa arquitetônico contemplando a acessibilidade das pessoas com deficiência e inclui um novo programa, denominado socioambiental.

Outro diferencial no regulamento está no artigo 33, que prevê que ao poder público compete estabelecer um plano anual prévio, fundamentado no plano museológico, ou seja, cada museu ou seu órgão público responsável deverá elaborar um Plano Anual de Atividades, no ano anterior a sua vigência, contemplando as ações e metas do exercício e os recursos necessários a sua execução e este plano deve estar de acordo com o PM do museu.

Por fim, o artigo 45 considera infração administrativa por parte do museu, entre outras, o deixar de elaborar o Plano Museológico, sujeitando os infratores, de acordo com o artigo 46, a multa, perda de incentivos fiscais e financiamentos, impedimento de contratos com o poder público e suspensão parcial de suas atividades (DECRETO nº 8.124/2013). Para realizar essa ação fiscalizadora, o artigo 52, prevê que a aplicação das penalidades será realizada por funcionários do IBRAM, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, designados para a fiscalização, bem como, qualquer pessoa poderá, observadas irregularidades, dirigir uma representação ao poder público. Nesse ponto, é passível questionarmos a aplicação prática dessas vistorias dado a demanda de funcionários necessários para realizar tal atribuição.

A seguir nós podemos observar as poucas alterações ocorridas no texto de definição dos programas do PM na Portaria do IPHAN de 2006 e no Decreto de 2013 (Quadro 1)¹⁰:

¹⁰ As informações dos Quadros 1 a 16 foram compiladas pela autora.

QUADRO 1: Os Programas do PM

Programa	Portaria 2006	Decreto 2013
Institucional	Trata do desenvolvimento e da gestão política, técnica e administrativa do museu	Abrange o desenvolvimento e a gestão técnica e administrativa do museu , além dos processos de articulação e cooperação entre a instituição e os diferentes agentes.
Gestão de Pessoas	Apresenta as ações destinadas à valorização, capacitação e bem estar do conjunto de trabalhadores do museu , independentemente do tipo de contratação, assim como aponta um diagnóstico da situação funcional existente e das necessidades de ampliação do quadro de pessoal, incluindo estagiários e servidores.	Abrange as ações destinadas à valorização, capacitação e bem-estar do conjunto de servidores , empregados, prestadores de serviço e demais colaboradores do museu, o diagnóstico da situação funcional existente e necessidades de readequação.
Acervos	Organiza o gerenciamento dos diferentes tipos de acervos da instituição, incluindo os de origem arquivística e bibliográfica , podendo ser dividido em diferentes subprogramas, tais como: aquisição, documentação, conservação e restauração.	Abrange o processamento técnico e o gerenciamento dos diferentes tipos de acervos da instituição, incluídos os de origem arquivística e bibliográfica .
Exposições	Trata de todos os espaços e processos de exposição do museu, sejam eles intra ou extramuros, de longa, média ou curta duração .	Abrange a organização e utilização de todos os espaços e processos de exposição do museu, intra ou extramuros, de longa ou curta duração .
Educativo e Cultural	Compreende os projetos e atividades educativo-culturais desenvolvidos pelo museu, destinados a diferentes públicos e articulados com diferentes instituições .	Abrange os projetos e atividades educativo-culturais desenvolvidos pelo museu, destinados a diferentes públicos e articulados com diferentes instituições .
Pesquisa	Contempla o processamento e a disseminação de informações, destacando as linhas de pesquisa institucional e de projetos voltados para estudos de público, de patrimônio cultural, de museologia, de história institucional e de outros estudos .	Abrange o processamento e a disseminação de informações, destacando as linhas de pesquisa institucionais e projetos voltados para estudos de público, patrimônio cultural, museologia, história institucional e outros .
Arquitetônico (2006) Arquitetônico-urbanístico (2009)	Trata da identificação, da conservação e da adequação dos espaços livres e construídos, bem como das áreas de entorno da instituição, contendo descrição dos espaços e instalações, além de	Abrange a identificação, a conservação e a adequação dos espaços livres e construídos, das áreas em torno da instituição, com a descrição dos espaços e instalações adequadas ao

	informar sobre os aspectos de acessibilidade, conforto ambiental, circulação, identidade visual e possibilidades de expansão.	cumprimento de suas funções, e ao bem-estar dos usuários, servidores, empregados, prestadores de serviços e demais colaboradores do museu, envolvendo, ainda, a identificação dos aspectos de conforto ambiental, circulação, identidade visual, possibilidades de expansão, acessibilidade física e linguagem expográfica voltadas às pessoas com deficiência.
Segurança	Trata de todos os aspectos relacionados à segurança do museu, da edificação, do acervo e dos públicos interno e externo, incluindo além de sistemas, equipamentos e instalações, a definição de rotinas de segurança e estratégias de emergência.	Abrange os aspectos relacionados à segurança do museu, da edificação, do acervo e dos públicos interno e externo, incluídos sistemas, equipamentos e instalações, e a definição de rotinas de segurança e estratégias de emergência.
Financiamento e Fomento	Trata do planejamento de estratégias voltadas para captação, aplicação e gerenciamento dos recursos econômicos oriundos de diversas fontes.	Abrange o planejamento de estratégias de captação, aplicação e gerenciamento dos recursos econômicos.
Difusão e Divulgação (2006) Comunicação (2009)	Trata da divulgação e popularização dos projetos e atividades da instituição, além da disseminação, difusão e consolidação da imagem institucional nos âmbitos local, regional, nacional e internacional; podendo ser dividido em diferentes subprogramas, tais como: editorial, de intercâmbio institucional, de comunicação social, de comunicação visual e outros.	Abrange ações de divulgação de projetos e atividades da instituição, e de disseminação, difusão e consolidação da imagem institucional nos âmbitos local, regional, nacional e internacional.
Socioambiental		Abrange um conjunto de ações articuladas, comprometidas com o meio ambiente e áreas sociais, que promovam o desenvolvimento dos museus e de suas atividades, a partir da incorporação de princípios e critérios de gestão ambiental.

Fonte: Portaria Normativa nº 1, IPHAN, 2006 e DECRETO nº 8.124/2013.

1.3. Os museus brasileiros e a gestão

Com o Estatuto e o Regulamento, o PM se configura como uma obrigatoriedade para os museus brasileiros. É consenso para o campo da museologia a necessidade premente dos museus avançarem em direção a uma administração eficiente sob pena de fracassarem em seus propósitos caso a negligenciem. Instituições com propósitos vagos, sem compromisso social, depósitos de coleções, sem iniciativas e sem diálogo com a comunidade não tem mais lugar na sociedade contemporânea. É preciso encontrar meios para que os museus se qualifiquem para lidar com essa nova realidade, buscando se adaptar às exigências da lei, desenvolvendo suas potencialidades e enfrentando seus desafios.

De acordo com Horta (2002, p. 35), “a gestão do museu tem por objetivo garantir a sua sobrevivência e funcionalidade e para isso inúmeros fatores e elementos complexos devem ser considerados”. Cury (2013, p. 21) vai ao encontro desse pensamento ao ressaltar que:

O planejamento museológico é realização fundamental para que a instituição preencha um espaço social relevante. O plano museológico é ação integradora de todas as partes e elementos constitutivos de um museu, para sua organicidade. É, ainda, um instrumento administrativo para uma gestão qualificada, compreende uma estrutura (basicamente a mesma para qualquer instituição) e uma forma a partir das especificidades (a conjuntura e circunstâncias próprias de cada museu). É elaborado pela equipe do museu numa gestão participativa, preparado em etapas - diagnóstico, delimitação da vocação institucional e preparação de documento que compreende as políticas institucionais, missão, objetivos, metas estratégicas, programas e apontamentos para o desenvolvimento de projetos específicos.

E Lara (2008, p. 44) completa afirmando que o PM:

É un procedimiento, plasmado y desarrollado en una serie documental (plan, programas y proyectos), que tiene como objeto, a partir del análisis y definición de un museo (de su identidad, su carácter, su papel social y sus objetivos generales), plantear y ejecutar las soluciones más adecuadas para que ese museo se transforme, de forma ordenada y eficaz, en el museo que realmente quiera ser. El plan es un método: permite organizar el trabajo y los recursos en torno a unos ejes de actuación de modo que todas las energías y las acciones converjan en una dirección¹¹.

¹¹ É um procedimento, modelado e desenvolvido com uma série de documentos (planos, programas e projetos), que tem como objetivo, a partir da análise e definição de um museu (de sua identidade, seu caráter, seu papel social e seus objetivos globais) propor e implementar as soluções mais adequadas para o museu tornar-se, de forma ordenada e eficaz, o que o museu quer realmente se tornar. O plano é um método:

No caso dos museus, o patrimônio que precisa ser administrado constitui-se de extremo valor para a sociedade. Scheiner¹² (1998, apud CÂNDIDO, 2003, p. 175) afirma que os museus são as instituições criadas para guardarem a memória coletiva e nesse sentido os museólogos são os administradores da memória. Dessa forma, a gestão do patrimônio cultural possui suas especificidades que não podem ser submetidas exclusivamente as regras do mercado, o que poria em risco sua preservação, mas negligenciá-las de todo também pode inviabilizar a instituição. É preciso o equilíbrio. O planejamento deve pensar em ações a curto, médio e longo prazo que promovam um desenvolvimento contínuo da instituição.

Nesse contexto Sallois¹³ (1992, apud NEVES, 2003, p. 19) afirmou que “os museus se tornam estabelecimentos culturais onde se conjugam as exigências do serviço público e os princípios da gestão empresarial, sem jamais descartar as missões essenciais de pesquisa e de educação.” E Cândido (2012, p. 53) alertou para a necessidade de profissionais qualificados para essa empreitada:

[...] não se pode relegar a gestão dos museus a administradores alheios ao campo da Museologia. É necessária uma combinação de conhecimentos administrativos e museológicos para que a gestão de museus atenda às especificidades destas instituições. Também é imprescindível propor para os museus uma gestão baseada em indicadores que devem diferir dos critérios quantitativos em geral utilizados para avaliar e planejar a administração de outras naturezas de empreendimentos.

Esse mesmo pensamento já era defendido por Mensch¹⁴ (1992, apud NEVES, 2003, p.20) temendo que as circunstâncias políticas e econômicas descaracterizassem os museus:

[...] devido ao aumento das dificuldades financeiras, os museus existentes tendem a racionalizar sua estrutura organizacional. Economia, eficiência e efetividade são as palavras-chave da gerência dos museus modernos. [...] Eles têm de definir seus objetivos de maneira mais precisa. [...] No entanto, eficiência e efetividade não deveriam ser definidos por gerentes e políticos. Esses conceitos são ferramentas úteis para ajudar na formação e implementação da política do museu, mas eles devem ser orientados e controlados por uma perspectiva museológica.

permite organizar o trabalho e os recursos em torno de algumas áreas de ação, de modo que todas as energias e ações converjam em uma direção. (Tradução nossa)

¹² SCHEINER, Teresa. **Apolo e Dionísio no Templo das Musas**. Museu: gênese, ideia e representações em sistemas de pensamento da sociedade ocidental. Rio de Janeiro: ECO/UFRJ, 1998. (Dissertação de Mestrado)

¹³ SALLOIS, Jacques. **Um projet culturel pour chaque Musée**. França: Direção dos Museus da França, Junho, 1992.

¹⁴ MENSCH, Peter van. **Não ao padrão**. São Paulo: Jornal da Tarde, 16 de setembro de 1992.

Essa perspectiva museológica de que fala Mensch deve levar em consideração os processos museológicos que são específicos do campo do patrimônio cultural e que se não forem analisados com cuidado no momento de planejar as ações do museu o tornarão uma instituição sem relevância para a sociedade que a sustenta.

Para Santos (1996, p. 328), o processo museológico é composto das ações de pesquisa, preservação e comunicação e Bruno (1999, p. 133) explica da seguinte forma:

[...] a preservação é a função básica de um museu e a partir dela estão subordinadas todas as outras, tais como coleta e estudo dos objetos e/ou espécimes da natureza; salvaguarda das coleções e/ou referências patrimoniais (conservação e documentação) e comunicação (exposição, educação e ação sociocultural), salienta-se que o desempenho articulado de todas estas facetas preservacionistas deve estar vinculado ao exercício da disciplina museológica.

Para entendermos melhor as relações imbricadas nos processos museológicos é preciso compreender claramente a diferença entre museologia e museografia¹⁵. Chagas (1996, p. 33) faz essa distinção considerando que a museografia é a museologia aplicada, ou seja, “as condições práticas e operacionais”. Bruno (1998, p. 54 e 55) concorda com Chagas ao afirmar que:

[...] a Museografia corresponde ao universo da técnica, da prática, enfim, do fazer museal. É a forma pela qual a Museologia, e em decorrência os processos museológicos, interagem com a sociedade. Sendo assim, o conjunto de aplicações das ideias e conceitos, para a consecução de atividades de conservação, documentação, exposição e ação educativo-cultural, diz respeito ao universo museográfico.

Já a “museologia [...] não apenas estuda a relação entre o homem e a realidade, entre o homem e o objeto, mas procura, também, atuar sobre esta relação e transformá-la” (BARBUY, 1989, p. 37).

Scheiner (1998, p. 24) destaca o papel da museografia ao afirmar que pelas suas práticas “o Museu se viabiliza, ganhando uma identidade específica, uma personalidade própria.” Assim, as ciências museológicas e as ações museográficas têm amplas implicações na gestão

¹⁵ **Museal** – (1) adjetivo que serve para qualificar tudo aquilo que é relativo ao museu; (2) substantivo que designa o campo teórico e prático da museologia; **Musealização** – processo de separação dos objetos de seu contexto para serem estudados como documentos e conservados em museus; **Museografia** – métodos e técnicas para a gestão dos acervos; **Museologia** – é a ciência que estuda o museu; Fonte: DESVALLÉES, André; MAIRESSE, François (Editores). **Conceitos-chave de Museologia**. São Paulo: ICOM, Pinacoteca do Estado de SP, Secretaria de Estado da Cultura, 2013.

do museu e somente profissionais com conhecimentos nessas áreas estarão em condições de pensar um PM que seja adequado às necessidades dos museus. “A gestão museológica faz as ações museográficas atuarem em sinergia, como um sistema que opera com atividades meio e fim” (CURY, 2009, p.30).

Um museu bem administrado pode fazer muito para elevar o nível cultural da comunidade onde está inserido e nesse sentido a preservação de suas coleções se justificará. Muitos dos problemas que vemos hoje com relação aos baixos índices da educação no Brasil poderiam ser minimizados com ações educativas não formais. É nesse sentido que Santos (1993, p. 52) comenta:

[...] para nós, o simples ato de preservar, isolado, descontextualizado, sem objetivo de uso, significa um ato de indiferença, um ‘peso morto’, no sentido de ausência de compromisso. Entendemos o ato de preservar como instrumento de cidadania, como um ato político e, assim sendo, um ato transformador, proporcionando a apropriação plena do bem pelo sujeito, na exploração de todo o seu potencial, na integração entre bem e sujeito, num processo de continuidade.

Pensar na gestão dos museus é antes de tudo cumprir um papel social relevante. É pensar em como conduzir adequadamente os recursos em favor de uma sociedade que carece de oportunidades para desenvolver sua consciência crítica e alteridade, aumentar seu capital cultural e exercitar sua identidade e cidadania. Santos (2007, p. 14) afirma:

[...] o planejamento museológico não é apenas uma técnica com o objetivo de melhorar a ação dos museus. É, sobretudo, crescimento humano. É um processo educativo de ação e reflexão, que deve ser alcançado com a participação, tanto na fase de estruturação como de reestruturação da instituição [...]

E Cury (2009, p. 31) complementa “o plano museológico é a melhor expressão prática da política cultural do museu, abrangendo os seus programas e programação e as estratégias para alcançá-los na prática”.

O modelo de PM adotado pelo Brasil evidentemente não é perfeito e pode não ser completamente adequado à realidade de um contexto museológico tão diverso como é o caso brasileiro. Será preciso que cada museu adapte o padrão a sua realidade, principalmente no que tange aos programas. A própria legislação prevê que eles podem ser agrupados, desmembrados ou ampliados.

Com o alargamento do conceito de patrimônio cultural, a extensão de possibilidades de museus também se expande e a legislação brasileira em sua definição de museu prevê um vasto espectro de iniciativas museológicas: ecomuseus, museus comunitários, parques e reservas que abriguem coleções naturais, sítios arqueológicos, coleções com patrimônios tangíveis e intangíveis e o PM precisará dar conta de todas essas modalidades (LEI FEDERAL nº 11.904/2009).

Não há uma fórmula pronta para a elaboração do PM. Cada museu precisa pensar o seu caso de acordo com as suas peculiaridades. Tudo irá depender do contexto em que ele se encontra e do que pretende alcançar como meta. O importante é que o PM seja realista e objetivo, sendo constantemente avaliado e adaptado conforme as circunstâncias o exigirem.

Apesar do PM estar em pauta no Brasil desde 2006 e, a partir de então, ter sido gradativamente implantado por meio dos instrumentos legais, tornando-se por fim uma imposição com sanções aos museus que o descumprirem, o tempo decorrido ainda é curto para sua assimilação por parte dos museus, principalmente as pequenas instituições municipais. Para Bruno¹⁶ (2002, apud NEVES, 2003, p. 50) “[...] o reconhecimento da importância dos programas museológicos para museus ainda não sensibilizou todos os agentes envolvidos com este processo. Falta, ainda, o respeito ao tempo institucional que deve ser dedicado para estas ações e reflexões”.

Deste modo, conforme for a capacidade do museu, principalmente no que diz respeito à equipe técnica e os recursos financeiros disponíveis será o tempo necessário para construção e aplicação do PM. Cada museu deverá lançar-se a essa tarefa segundo o seu ritmo, elencando suas prioridades e avançando em direção as soluções conforme suas possibilidades. Diante de realidades tão diferentes vivenciadas pelos museus brasileiros, impor um prazo para a elaboração do PM pode ser um risco. Teremos museus que negligenciarão o compromisso e outros que não conseguirão levá-lo a termo.

São necessários mais encontros para capacitação dos museus a fim de que estejam preparados para responder a essa demanda. Através da troca de informações os museus

¹⁶ BRUNO, Cristina. **Programas para Museus: princípios fundamentais**. Encontros Museológicos “Arquitetura, Expografia, Comunicação Visual e Cenografia: limites e reciprocidades”, organizado pelo Curso de Especialização em Museologia do Museu de Arqueologia e Etnologia da Universidade de São Paulo, de 11 a 15 de março de 2002 (comunicação oral).

terão uma visão mais clara de como elaborar planos coerentes, realizáveis e adequados a sua realidade, que sirvam realmente como um instrumento de auxílio na gestão da instituição e não apenas como mais uma carta de intenções abstrata e idealista para ser esquecida na gaveta.

Essa dificuldade com relação ao PM pode estar associada à forma como ele foi escolhido pelo governo brasileiro, como uma cópia de outros países, essa é a opinião de Lara (2008, p. 39) que avalia o modelo de PM, construído pela Espanha e adotado pelo Brasil, afirmando que ele recai no mesmo erro das políticas públicas que são redigidas do ponto de vista dos órgãos governamentais e a serviço de seus interesses, sem levarem em consideração o ponto de vista de quem irá aplicar o modelo, ou seja, a opinião dos museus. O autor acredita que a criação do modelo deveria ter sido recíproca e diante dessa realidade o governo espanhol tem reconhecido que o modelo de PM não é uma proposta fechada e admite certa liberdade para os museus interpretá-lo e desenvolvê-lo conforme seu ritmo, necessidade, capacidade e prioridades.

Apesar dessas considerações, Lara (2008, p. 40) acredita que os museus podem utilizar o PM como um instrumento de pressão aos órgãos superiores, pois ao desempenharem seu compromisso construindo os planos, podem manifestar ao governo o desejo de que este cumpra a sua parte oferecendo os recursos necessários ao seu desenvolvimento. Visto por esse ângulo, o PM serviria como um meio de comunicação entre os museus e a esfera governamental apontando as prioridades a serem sanadas.

1.4. Disseminação do Plano Museológico no Brasil

Desde a sua adoção pelo Governo Federal, em 2006, o PM tem sido disseminado entre os museus através de fóruns, seminários, oficinas, minicursos e palestras. A cada dois anos têm sido realizados Fóruns Nacionais de Museus e nesses eventos, entre outras capacitações, tem sido sempre oferecidos minicursos ou oficinas de PMs ministrados por profissionais do IPHAN/IBRAM (Quadro 2).

QUADRO 2: O PM no Fórum Nacional de Museus

Nº	Ano	Local	Evento
1º	2004	Salvador	Minicurso Projeto Museológico
2º	2006	Ouro Preto	Minicurso Plano Museológico: Implantação, gestão e organização dos museus.
3º	2008	Florianópolis	Oficina Plano Museológico: Implantação, gestão e organização de museus.
4º	2010	Brasília	Minicurso Plano Museológico: Implantação, gestão e organização de museus.
5º	2012	Petrópolis	Minicurso Plano Museológico
6º	2014	Belém	Estatuto de Museus e o Plano Museológico

Fonte: Site do IPHAN e IBRAM

Nessas oficinas e minicursos, com carga horária de aproximadamente 20 horas, o IBRAM utiliza uma apostila de apoio com os seguintes conteúdos: noções básicas de museologia e conceitos de gestão e etapas do PM – diagnóstico, missão, programas, avaliação e projetos.

Outro evento importante foi a III Jornada Brasil Espanha realizada em dezembro de 2009, no Rio de Janeiro, em parceria com o Ministério da Cultura da Espanha, com o objetivo de promover a cooperação entre profissionais dos dois países, intercâmbio e atividades conjuntas. A temática da jornada foi “Plano Museológico: Instrumento de Gestão”¹⁷.

Em 2011, o IBRAM criou o Programa de Qualificação em Museologia que passou a oferecer 14 diferentes oficinas com duração de três dias e carga horária de 24 horas/aula que podiam ser solicitados pelos estados ou por instituições museológicas. Uma das oficinas oferecidas era a de PM. A ementa da oficina era a seguinte:¹⁸

PLANO MUSEOLÓGICO: IMPLANTAÇÃO, GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DOS MUSEUS - Conceitos de museu e museologia. Conceitos de projeto, programa e plano museológico. O plano como trabalho coletivo: importância, vantagens e limites. Metodologia para elaboração e implantação do plano museológico. Identificação da missão institucional: finalidades, valores, metas e funções. Identificação de públicos e parceiros. Critérios para avaliação do plano museológico. O diálogo entre o plano museológico e a Política Nacional de Museus. Legislação e documentos

¹⁷ III Jornada Brasil Espanha, 2009. Disponível em: <http://www.museus.gov.br/iii-jornada-brasil-espanha-discute-plano-museologico-para-os-diferentes-tipologias-de-museus/> Acesso em: 25 de maio de 2014

¹⁸ Programa de Qualificação em Museologia. Disponível em: <http://www.museus.gov.br/programa-de-qualificacao-em-museologia/> Acesso em 02 de fevereiro de 2014

institucionais: ata de fundação, decreto de criação, estatuto e regimento interno. Códigos de ética do Conselho Internacional de Museus e do Conselho Federal de Museologia.

O IBRAM noticiou em seu site alguns dos locais onde a oficina foi ministrada em 2011: as cidades de Natal (RN), Aracaju (SE) e Salvador (BA)¹⁹.

Em março de 2012, o IBRAM lançou o programa Conexões IBRAM²⁰ de cooperação técnica com os órgãos de cultura dos estados com o objetivo de integração de competências e de recursos institucionais para o desenvolvimento de ações conjuntas que contribuam para o reconhecimento, a difusão, o fomento e o incentivo do setor museológico de cada estado, fortalecendo o SBM e a implantação, monitoramento e avaliação do PNSM e dos planos estaduais e municipais de museus, entre outros.

Foram assinados convênios com 19 estados Brasileiros (Alagoas, Bahia, Ceará, Distrito Federal, Espírito Santo, Goiás, Mato Grosso, Minas Gerais, Pará, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Piauí, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Rondônia, Santa Catarina, Sergipe) com vigência de 60 meses. Entre as obrigações do IBRAM está o de organizar encontros de difusão de informações sobre os instrumentos das políticas do Governo Federal para o setor museológico e em contrapartida os estados devem mobilizar seus museus para participar desses eventos e auxiliar na sua realização. Cada estado pode ajustar a programação de acordo com as suas necessidades numa programação de dois dias de reunião aberta. Em 2012, através do Conexões IBRAM em parceria com os estados foram realizados eventos sobre o PM em Pernambuco,²¹ Sergipe²² e Minas Gerais²³.

Os Governos Estaduais tem seguido a mesma linha do Governo Federal articulando oficinas, seminários e minicursos sobre o PM. A seguir temos alguns dados parciais dessas ações. Em 2011, a Diretoria de Museus da Bahia (DIMUS) realizou em parceria com o IBRAM uma

¹⁹ Oficinas IBRAM 2011. Disponível em: <http://www.museus.gov.br/oficinas-de-qualificacao-em-museologia-seguem-pelo-pais-em-dezembro/> Acesso em 25 de maio de 2014

²⁰ Conexões IBRAM. Disponível em <http://conexoesibram.museus.gov.br/> Acesso em 02 de fevereiro de 2014

²¹ Conexões IBRAM. Ver <http://www.nacaocultural.org.br/encontro-conexoes-ibram-chega-a-pernambuco> Acesso em 02 de fevereiro de 2014

²² Conexões IBRAM. Ver http://carogestor.com.br/noticias/cultura/conexoes_ibram_comeca_nesta_terca-feira,_27,_em_sergipe Acesso em 02 de fevereiro de 2014

²³ Conexões IBRAM. Ver <http://conexoesibram.museus.gov.br/as-vesperas-do-conexoes-ibram-minas-gerais-realiza-encontro-estadual-de-museus/> Acesso em 02 de fevereiro de 2014

oficina sobre PM²⁴. Em 2012 e 2013, a DIMUS abriu um edital com recursos do Fundo Cultural da Bahia para projetos oriundos dos museus do estado. A cada ano, foram investidos um milhão de reais e cada proposta recebeu apoio de até 100 mil reais. No primeiro ano foram contemplados 12 projetos, dois deles para elaboração do PM²⁵ e em 2013 foram selecionados 13 projetos, dos quais três eram projetos de PM²⁶.

O Sistema Estadual de Museus do Rio Grande do Sul (SEM RS) disponibiliza apoio financeiro através do Fundo de Apoio à Cultura (FAC dos Museus) selecionando projetos das prefeituras para qualificar as instituições museológicas. Entre as proposições dos museus é possível incluir a elaboração do PM. Dos 25 projetos habilitados em 2014, somente o da prefeitura de Gramado era relacionado à aplicabilidade do PM²⁷. O SEM RS também realizou em agosto de 2013 um seminário na cidade de Esteio em parceria com a Prefeitura Municipal com o objetivo de discutir a criação de um museu municipal e elaborar seu PM²⁸.

O SEM RS tem trabalhado na elaboração do seu Plano Estadual de Museus através do levantamento de propostas em Grupos de Trabalho (GT) reunidos em Fóruns Estaduais e Encontros Regionais. Dentro do GT Gestão e Sustentabilidade foi criada a Diretriz 1 que tem como uma de suas ações incentivar os museus a elaborarem o Estatuto, Regimentos e o Plano Museológico²⁹.

O Sistema Estadual de Museus de Santa Catarina (SEM/SC) formatou em 2011 um programa de formação continuada, denominado "Programa de Capacitação Museológica³⁰", com sete oficinas que foram oferecidas em todas as regiões de Santa Catarina até o ano de 2014, com

²⁴ DIMUS. Ver <http://dimusbahia.wordpress.com/2011/12/06/dimus-e-ibram-promovem-oficina-de-plano-museologico-no-museu-de-arte-da-bahia/> Acesso em 02 de fevereiro de 2014

²⁵ DIMUS. Ver <http://www.cultura.ba.gov.br/edital/edital-n%C2%BA-09-2012/> Acesso em 02 de fevereiro de 2014

²⁶ DIMUS. Ver Portaria nº 113 do Governo Estadual da Bahia de 27 de março de 2013. Disponível em: http://www.cultura.ba.gov.br/wp-content/uploads/2012/12/Portaria-INAL_MuseDiretoria%20de%20Museus%20do%20Instituto%20do%20Patrim%C3%B4nio%20Art%C3%ADstico%20e%20Cultural%20da%20Bahiaus.pdf Acesso em 02 de fevereiro de 2014

²⁷ FAC dos Museus – Disponível em: <http://www.sistemademuseus.rs.gov.br/?p=869> Acesso em 12 de maio de 2014

²⁸ Construção de Museu em Esteio – Disponível em <http://www.sistemademuseus.rs.gov.br/?p=587> Acesso em 12 de maio de 2014

²⁹ Plano Estadual de Museus RS – Disponível em: <http://planodemuseus.wordpress.com/gestao-e-sustentabilidade/> Acesso em 12 de maio de 2013

³⁰ Programa de Capacitação Museológica. Disponível em: <http://www.fcc.sc.gov.br/patrimoniocultural//pagina/12349/programadecapacitacaomuseologica> Acesso em 25 de maio de 2014

o objetivo de instrumentalizar os profissionais dos museus e suas instituições. A primeira oficina desse programa "Gestão e planejamento museológico" tratou especificamente sobre as legislações pertinentes ao campo e trouxe subsídios e informações sobre a elaboração do PM, no intuito de atender as especificações exigidas pela lei.

O Sistema Estadual de Museus de São Paulo (SISEM SP), da Secretaria de Cultura (SEC), mapeou em 2010 a existência de 415 museus, em 190, das 645 cidades do estado de São Paulo. Esse levantamento não identificou quantos desses museus possuem PM, porém, entre as linhas de ação do Sistema está a de Apoio Técnico que oferece auxílio aos museus na construção do seu Plano Museológico. Desde 2010, o SISEM SP realizou visitas técnicas, orientou as equipes dos museus e ajudou na elaboração de diagnósticos. No entanto, a grande maioria dos PMs construídos ficou na forma de minutas, pois os museus estavam sem equipe técnica consolidada, sem infraestrutura física e sem apoio do município. Receberam esse auxílio os seguintes museus (Quadro 3):

QUADRO 3: Museus atendidos pelo SISEM SP com minutas de PMs

Cidade	Museu
Capivari	Museu Histórico e Pedagógico Dr. Cesário Motta Júnior
Itu	Museu de Arte Sacra Padre Jesuíno do Monte Carmelo
Limeira	Museu Histórico e Pedagógico Major José Levy Sobrinho
Orlândia	Museu Histórico e Pedagógico Lucas Monteiro de Barros
Porto Feliz	Museu Histórico e Pedagógico Das Monções
Cerqueira	César Memorial Prefeito João Cardoso de Oliveira
Iguape	Museu de Arte Sacra de Iguape
Mongaguá	Casa da Memória de Mongaguá
São Simão	Museu Histórico Simonense Alaur da Mata
Botucatu	Museu Padre Vicente Pires de Mota - Francisco Blasi
Mogi Guaçu	Museu Histórico e Pedagógico Dr. Sebastião José Pereira
S. José do Rio Pardo	Casa de Cultura Euclides da Cunha
S. José do Rio Pardo	Museu Histórico Municipal
Franca	Museu Histórico Municipal João Chiachiri
Cravinhos	Museu de História Natural de Cravinhos

Fonte: SISEM SP, 2015.

A partir do segundo semestre de 2011, o SISEM SP contratou uma museóloga especificamente para auxiliar os museus na construção de PMs completos. Foram beneficiados com essa assessoria dezoito museus até 2012. Foram eles (Quadro 4):

QUADRO 4: Museus atendidos pelo SISEM SP com PMs

Cidade	Museu
Araçatuba	Museu Histórico e Pedagógico Marechal Cândido Rondon
Araraquara	Museu Histórico e Pedagógico Voluntários da Pátria
Penápolis	Museu Histórico e Pedagógico Fernão Dias Paes
Pirassununga	Museu Histórico e Pedagógico Dr. Fernando Costa
Porto Ferreira	Museu Histórico e Pedagógico Professor Lourenço Filho
Santa Rita	Museu Histórico e Pedagógico Zequinha de Abreu
Batatais	Museu Histórico e Pedagógico Dr. Washington Luís
Bauru	Museu Histórico e Pedagógico Morgado de Mateus
Caçapava	Museu Histórico e Pedagógico José de Moura Rezende
Casa Branca	Museu Histórico e Pedagógico Afonso e Alfredo de Taunay
Itapira	Museu Histórico e Pedagógico Virgolino de Oliveira
Mogi Mirim	Museu Histórico e Pedagógico Presidente João Teodoro Xavier
Avaré	Museu Histórico e Pedagógico Anita Ferreira de Maria
Itapetininga	Museu Histórico e Pedagógico Dr. Fernando e Júlio Prestes
Monte Mor	Museu Histórico e Pedagógico Dr. Carlos de Campos
Pindamonhangaba	Museu Histórico e Pedagógico Dom Pedro I e Dona Leopoldina
São João Boa Vista	Museu Histórico e Pedagógico Dr. Armando Salles de Oliveira
Tietê	Museu Histórico e Pedagógico Cornélio Pires

Fonte: SISEM SP, 2015.

Em 2013, o SISEM SP avaliou sua atuação e percebeu a necessidade de adequar seu apoio de acordo com o estágio de desenvolvimento institucional de cada museu, oferecendo auxílio na construção de laudos técnicos, minutas de PMs e PMs. Até 2014, foram atendidos os seguintes museus (Quadro 5):

QUADRO 5: Museus atendidos pelo SISEM SP com diferentes documentos técnicos

Cidade	Museu
Andradina	Museu Histórico e Pedagógico Regente Feijó
Cachoeira Paulista	Museu Histórico e Pedagógico Dr. Costa Júnior
Catanduva	Museu Histórico e Pedagógico Pedro de Toledo
Mococa	Museu Histórico e Pedagógico Marques de Três Rios
Mogi das Cruzes	Museu Histórico e Pedagógico Visconde de Mauá
São Manuel	Museu Histórico e Pedagógico Padre Manoel da Nóbrega
Dumont	Museu Histórico e Pedagógico Santos Dumont
Cruzeiro	Museu Histórico e Pedagógico Major Novais
Rio Claro	Museu Histórico e Pedagógico Amador Bueno Veiga
Itápolis	Museu Histórico e Pedagógico Alexandre de Gusmão
São José do Rio Preto	Museu Histórico e Pedagógico Dom João VI
Mococa	Museu Histórico e Pedagógico Marques de Três Rios

Fonte: SISEM SP, 2015.

Ao todo, de 2011 a 2014, quarenta e cinco museus foram atendidos pelo SISEM SP. Em outubro de 2013, o Sistema realizou juntamente com os museus auxiliados, o I Seminário de Avaliação de PMs. No evento foram discutidos o apoio oferecido para a construção dos planos, a pertinência e a aplicabilidade do PM elaborado. Parte das instituições (53%) considerou o documento sucinto e adequado, outro grupo (42%) concluiu que o plano era genérico e não abordava com exatidão as carências do museu, e um pequeno grupo (5%) estava parcialmente satisfeito. Sobre a viabilidade na implementação do PM, 61% consideraram viável, 33% parcialmente viável e 6% inviável. A principal dificuldade apontada pelos museus foi à necessidade de acompanhamento técnico para executar o que foi proposto no plano (SISEM SP, 2015).

A Superintendência de Museus e Artes Visuais (SUMAV)³¹, órgão vinculado à Secretaria de Estado de Cultura de Minas Gerais, possui seis museus sob sua coordenação: Museu Mineiro e Centro de Arte Popular, em Belo Horizonte, Museu Casa Alphonsus de Guimaraens, em

³¹ Informações fornecidas por Ana Maria Werneck, Diretora de Desenvolvimento de Ações Museológicas, na Superintendência de Museus e Artes Visuais do Governo do Estado de Minas Gerais, através de e-mail em 13 de fevereiro de 2014.

Mariana, Museu Casa Guignard, em Ouro Preto, Museu Casa Guimarães Rosa, em Cordisburgo e Museu do Crédito Real, em Juiz de Fora. Além de administrar esses museus, a SUMAV é responsável pela implementação da política museológica no Estado. Para isso realiza anualmente o Encontro Estadual de Museus, de dois a três Encontros Regionais de Museus no interior, assessorias aos museus e coordena o Sistema Estadual de Museus de Minas Gerais – SEM/MG.

O PM tem sido trabalhado por meio das assessorias, com a indicação de profissionais, bibliografia e acompanhamento no processo de construção dos que fazem internamente o plano sem a contratação de um profissional, porém, segundo a SUMAV raramente os museus se interessam por auxílio em relação ao PM. A Superintendência realizou Minicursos de Plano Museológico, nos Encontros Estaduais de Museus de 2009, 2012 e 2013 e um encontro Regional de Museus em Juiz de Fora com a mesma temática. Publicou também o volume nº 2 da “Coleção Falando de” sobre o Planejamento Museológico.

A SUMAV e o SEM MG realizaram em novembro de 2012 o 5º Encontro Estadual de Museus de Minas Gerais com o tema Plano Museológico. O evento contou com a presença da Profª Drª Maria Cristina Bruno, da USP, e discutiu a importância da ferramenta para requalificação dos museus já existentes e para o processo de implantação de novos museus.

O Sistema de Museus do Rio de Janeiro (SIM RJ) começou suas atividades em 2010 como órgão ligado à Superintendência de Museus da Secretaria do Estado da Cultura. Entre as ações da Secretaria em 2013 esteve a elaboração do Plano Estadual de Cultura³². No seu primeiro eixo, Cultura e Cidadania, há uma diretriz que pretende ampliar e qualificar os espaços culturais no estado, e entre eles os museus, porém não faz menção direta ao PM como modelo de gestão a ser incentivado.

No Paraná a Coordenação do Sistema Estadual de Museus (COSEM) foi criada em 1990. No site da COSEM há apenas uma informação a respeito de uma oficina sobre PM realizada em 2009 pela Prof.ª Dr.ª Maria das Graças Teixeira.³³

³² Plano Estadual de Cultura RJ. Disponível em: <http://www.cultura.rj.gov.br/consulta-publica/plano-estadual-de-cultura#112> Acesso em 12 de maio de 2014

³³ Oficina de PM. Disponível em: <http://www.cosem.cultura.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=67> Acesso em 12 de maio de 2014

Percebemos, portanto, que alguns estados estão de forma tímida promovendo o PM, porém nada significativo e a grande maioria sequer têm um órgão específico para cuidar dos museus. O estado de São Paulo é o que mais tem se destacado nessa atuação.

1.5. Implantação e adesão do Plano Museológico

Segundo o relatório *Museus em Números 2011*, do IBRAM, o Brasil possui 3.025 museus distribuídos de forma desigual pelas diversas regiões do país. O sudeste e o sul concentram 67% dos museus brasileiros, enquanto que as regiões norte e nordeste possuem apenas 12%. Do total de museus, foram feitos levantamentos através de um questionário respondido por 1.500 museus. Os resultados obtidos apontaram que a natureza desses museus é na sua grande maioria pública (67,2%), contra 22% privados e 10,8% são mistos. Na esfera administrativa federal estão 11,8% dos museus, 14,3% na estadual e 41,1% na municipal. Com relação ao tamanho 40,1% dos museus brasileiros tem até 500 m², ou seja, são de pequeno porte (*Museus em Números*, vol. 1, 2011, p. 48, 62 e 98).

Outro dado interessante levantado é a relação entre população, municípios e museus. O Brasil possui 5.564 municípios, 1.174 com museus (21,1%), 923 deles nas capitais (30,5%). Há um museu para cada 60.822 habitantes. Ou seja, há uma defasagem muito grande de museus, principalmente nas cidades do interior (78,9%). Há 811 museus em 16 grandes cidades (26,8%) (Tabela 1)³⁴.

TABELA 1: Cidades com maior número de museus

Cidade	Nº Museus
São Paulo	132
Rio de Janeiro	124
Salvador	71
Curitiba	70
Porto Alegre	63
Brasília	60

³⁴ Os dados das Tabelas 1 a 6 foram compilados pela autora.

Recife	44
Belo Horizonte	41
Fortaleza	31
Manaus	29
Florianópolis	28
Maceió	27
Belém	26
João Pessoa	22
Natal	22
Campinas	21
Total	811

Fonte: Museus em Números, vol. 1, 2011.

Para enfrentar esse desafio o Governo Federal criou o edital Mais Museus, que desde 2007 vem incentivando a criação de projetos museológicos em municípios com até 50 mil habitantes e que não possuam museus. Porém esses municípios tem grande dificuldade de elaborar projetos devido à falta de capacitação técnica.

Com relação ao PM, o relatório aponta que 27,6% dos museus brasileiros já elaboraram seus planos (Museus em Números, vol. 1, 2011, p. 66). Em novembro de 2009 esse dado era de 14,25%, ou seja, houve um aumento de 13,35% em dois anos, resultado do Estatuto de Museus em 2009 (CÂNDIDO, 2012, p. 53) (Tabela 2).

TABELA 2: Porcentagem de Museus com PM por Esfera

Esfera	Quantidade	Porcentagem	PM
Federais	356	11,8%	61,4%
Estaduais	432	14,3%	41,2%
Municipais	1.242	41,1%	23,5%
Privados ³⁵	995	32,9%	36,6%

Fonte: Museus em Números, vol. 1, 2011.

³⁵ Privados: Associação, Empresa, Fundação, Sociedade, Outras

A elaboração do PM varia de um estado para outro. Sergipe é o estado com a maior porcentagem de museus com seu PM, enquanto os museus de Rondônia e Roraima não possuem PM. O estado com maior número de museus é São Paulo e 38,5% deles tem PM.

Na sequência temos uma tabela com os museus brasileiros, a porcentagem de PMs e o número de museólogos , entendendo o papel de agente desse profissional na elaboração do PM (Tabela 3):

TABELA 3: Museus com PM por Estado da Federação

Estado	Quantidade de Museus	Responderam ao questionário	Museus dos que responderam com PM	Museólogos
Acre	23	11	1	0
Amapá	9	7	3	1
Amazonas	41	17	5	5
Pará	42	27	6	7
Rondônia	15	4	0	0
Roraima	6	1	0	0
Tocantins	10	3	1	0
Alagoas	61	26	7	4
Bahia	152	71	22	62
Ceará	113	55	9	6
Maranhão	23	11	5	1
Paraíba	63	14	3	2
Pernambuco	98	46	10	9
Piauí	32	10	2	1
Rio Grande do Norte	65	30	6	3
Sergipe	25	10	5	4
Espírito Santo	61	26	6	2
Minas Gerais	319	165	43	22
Rio de Janeiro	254	118	37	198

São Paulo	517	262	96	69
Paraná	282	99	18	9
Rio Grande do Sul	397	235	51	44
Santa Catarina	199	119	22	19
Brasília	60	39	7	3
Goiás	61	39	9	5
Mato Grosso	43	28	4	0
Mato Grosso do Sul	54	27	36	1
Total	3.025	1.500	414	477

Fonte: Museus em Números, vol. 2, 2011.

Uma das sugestões do PM é de que ele seja construído sob a orientação e com o aval de um museólogo. Na tabela abaixo vemos a proporção de museólogos em relação ao número de museus distribuídos nos Conselhos Regionais de Museologia (COREM) (Tabela 4):

TABELA 4: Quantidade de Museus por região e Museólogos no COREM

Região	Estados	Museus	Museólogos	%
1ª	Alagoas, Bahia, Ceará, Maranhão, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte e Sergipe	632	311	2,03
2ª	Espírito Santo, Minas Gerais e Rio de Janeiro	634	1.001	0,63
3ª	Rio Grande do Sul	397	94	4,2
4ª	Distrito Federal, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e São Paulo	735	103	7,1
5ª	Paraná e Santa Catarina	481	33	14,6
6ª	Acre, Amapá, Amazonas, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins	146	40	3.65
Total		3.025	1.582	1,91

Fonte: Museus em Números, vol. 2, 2011 e COREM's.

Percebemos que há uma distribuição inadequada de museólogos no Brasil, algumas regiões têm profissionais suficientes e outras apresentam carências. Porém o fato de possuir um museólogo não é garantia de o museu estar preparado para construir seu PM. Segundo levantamentos feitos por Cândido (2012, p. 57) a carga horária dedicada às disciplinas ligadas a gestão de museus nos cursos de museologia no Brasil é insuficiente para preparar o profissional adequadamente.

O Guia Museus em números também nos fornece dados que nos possibilitam um perfil panorâmico dos museus no Brasil. Com relação à administração institucional, temos a seguinte porcentagem de museus por natureza: públicos (67,2%), privados (22%) e mistos (10,8%). Na esfera administrativa federal estão 11,8% dos museus, 14,3% na estadual e 41,1% na municipal.

Sobre o quadro de pessoas, 60% dos museus têm até 10 funcionários e 47,2% dos museus oferecem programas de capacitação. O corpo técnico é composto, em primeiro lugar de historiadores (859), seguidos de museólogos (477), conservadores (440), bibliotecários (424), pedagogos (406) e arquivistas (301).

Quanto aos acervos, 78,7% dos museus têm suas coleções registradas e 64,4% não têm equipamentos de controle de conservação e climático. A respeito das exposições, 82,9% dos museus têm mostras de longa duração, 62,5% de curta duração e 33,7% itinerantes. A classificação mais comum dos acervos é de História (67,5%), seguida por Artes Visuais (53,4%) e Imagem e Som (48,2%).

Com relação ao educativo, 48,1% possuem esse setor, 80,6% oferecem visitas guiadas, 47,8% têm bibliotecas e 50,2% oferecem atividades para a comunidade.

Quanto ao espaço arquitetônico, 40,1% dos museus têm até 500 m², 75,8% possuem o prédio próprio, 82,9% são prédios adaptados de outras funções, 28,8% são tombados e 50,7% possuem instalações acessíveis. Sobre sistemas de segurança, 41,2% possuem planos.

A respeito do financiamento e fomento, 77,7% dos museus não possuem orçamento próprio e 79,7% não cobram ingressos. Finalmente, quanto à comunicação, 74,7% fazem pesquisa de público e 57,8% dos museus produzem material de divulgação.

Isso significa o predomínio de museus municipais, de história, públicos, localizados em prédios próprios, mas adaptados, sem orçamento e com entrada gratuita, com até 10 funcionários e entre eles a presença de um historiador. As coleções estão registradas, mas sem equipamentos de controle ambiental. As exposições são de longa duração e oferecem visita guiada.

Por fim, entendemos que o modelo de PM adotado no Brasil tem influências de outros instrumentos de gestão adotados na Europa e Estados Unidos e mais especificamente o modelo espanhol. O PM vem gradativamente sendo referendado na legislação brasileira concernente aos museus desde 2006 e para garantir sua adesão o Governo Federal e os Governos Estaduais tem oferecido oficinas e palestras de qualificação.

Concluimos, porém, que os resultados não são satisfatórios, pois apenas 27,6% dos museus lograram êxito no cumprimento da legislação até 2011³⁶. Vários fatores poderiam ser apontados para esse quadro: o pouco tempo para assimilação do método; a quantidade insuficiente de oficinas para as dimensões do país (talvez fosse mais viável o oferecimento de qualificações em outras modalidades para alcançar um maior número de museus, tais como, distribuição de apostilas, cursos EAD, aulas em vídeo); a falta de qualificação profissional da equipe dos museus, principalmente nos municipais, pois a construção do PM exige conhecimentos amplos de museologia e museografia; a situação deficitária e instável dos museus municipais onde planejar qualquer coisa é complicado, pois não trabalham com dados concretos e finalmente poderíamos apontar ainda a falta de motivação e interesse de muitos museus em melhorar suas práticas.

1.6. Plano Museológico: Estrutura e Organização

Conforme a legislação, o PM é composto de três partes: o Diagnóstico, a Missão e os Programas. A seguir analisaremos cada um desses aspectos:

³⁶ Até a conclusão dessa pesquisa, não foram levantados dados mais atualizados pelo IBRAM.

1.6.1. Primeira fase do Plano Museológico: o Diagnóstico

Segundo Cândido (2010) o diagnóstico seria a primeira etapa do processo de elaboração do PM. O diagnóstico do museu é uma análise global da instituição que deve partir da compreensão do que é o museu e qual a sua atuação, com base num referencial teórico. Essa avaliação compara aquilo que seria o esperado da instituição com aquilo que ela está sendo na realidade, trazendo à tona as potencialidades e as necessidades de intervenção. A elaboração de um diagnóstico já era defendida por Sallois³⁷ (1992, apud NEVES, 2003, p. 39) como sendo a origem de todo o procedimento.

Esse diagnóstico deve ser feito com a participação de todos os profissionais envolvidos no museu, permitindo um amplo diálogo sobre a instituição, seu acervo, seus métodos de preservação e comunicação e suas rotinas administrativas, buscando investigar e compreender não apenas o museu, mas também a sociedade onde ele está inserido e suas necessidades, e para isso ele deve envolver a participação de colaboradores externos. Somente através de um diagnóstico bem elaborado é que se poderá fazer um planejamento institucional com metas e estratégias eficazes, estabelecendo prioridades, prazos e responsabilidades.

O diagnóstico deixará clara a vocação do museu com base no seu acervo, na capacidade técnica e científica da instituição, a realidade social e cultural de onde ele está implantado, a infraestrutura física, os recursos humanos e financeiros e as políticas as quais o museu está sujeito.

O diagnóstico não deve comparar o museu com outras instituições, mas avaliar a sua própria trajetória, identificando suas dificuldades e potencialidades. Cada museu tem suas próprias características e finalidades. Porém, a constituição de redes entre museus para ajuda mútua, troca de experiências e otimização dos recursos pode ser muito produtiva (CÂNDIDO, 2014, p. 4 e 7).

³⁷ SALLOIS, Jacques. **Um projet culturel pour chaque Musée**. França: Direção dos Museus da França, Junho, 1992.

Cada aspecto do museu precisa ser avaliado minuciosamente. Por questões metodológicas, o diagnóstico pode ser feito em etapas trabalhando as áreas individualmente. Os resultados observados podem ser mapeados em tabelas quando forem quantitativos e de forma descritiva quando forem qualitativos. Esse documento reunindo as informações será a primeira parte do PM.

Com relação aos aspectos que deverão ser aferidos, o acervo, as exposições, as ações educativas, a comunicação, o público, a pesquisa, os recursos humanos e financeiros e a arquitetura são primordiais. O diagnóstico do acervo deve ser feito de forma bem completa levantando dados como quantidade, volume, estado de conservação, temática, tipologia, etc. Deve indicar ainda o percentual do acervo que está inventariado, as condições de acondicionamento e de exposição (mobiliários, expositores), o que está exposto e o que está em reserva. Esse levantamento permitirá perceber a situação do acervo, lacunas nas coleções, seu potencial comunicacional e relevância e o perfil de público que está mais interessado nessas coleções.

Sobre as exposições deve-se avaliar se há mostras de longa duração, há quanto tempo ela foi inaugurada, quais suas condições e o interesse do público. A respeito das programações temporárias devem-se verificar quais foram às últimas realizadas e os resultados. As ações educativas e culturais devem ser analisadas com relação à quantidade e qualidade e os resultados obtidos. É preciso julgar ainda a forma como tem sido feita a divulgação das exposições e ações.

A existência de trabalhos de pesquisa deve ser levantada, caracterizando sua natureza, andamento e resultados. O diagnóstico do público fará o levantamento e a caracterização dos visitantes que frequentam o museu, mas também de públicos em potencial na comunidade onde o museu está inserido, na cidade, no estado ou até mesmo no país, tudo vai depender da capacidade do museu, da qualidade e relevância de seu acervo.

O diagnóstico dos recursos humanos identificará quantos funcionários o museu possui, qual a formação do grupo e suas competências, quantos estão atuando em áreas técnicas e quantos na área administrativa. Quais as necessidades de capacitação e de contratação. É preciso verificar as fontes de recursos financeiros que sustentam o museu. Qual a origem, se

o montante é suficiente, se está sendo bem administrado, o orçamento mensal e anual, onde podem ser feitas economias, as necessidades de investimentos em ordem de importância, os planos e metas para o futuro.

Finalmente, ao avaliar o prédio deve-se questionar sobre sua capacidade para abrigar, expor o acervo e receber o público alvo, suas condições estruturais, dificuldades, acessibilidade, segurança, visibilidade e comunicação visual, a legislação vigente – prédios tombados como patrimônio cultural restringem muito as adaptações estruturais que podem ser executadas. Nesse julgamento determinam-se as necessidades de reformas e adaptações.

O diagnóstico deve ser feito criteriosamente e por pessoas qualificadas, buscando informações junto aos envolvidos em cada processo, pois são eles que no dia a dia do museu percebem melhor as dificuldades e possibilidades. Segundo Neves (2003, p. 56-57):

É o diagnóstico [...] que permitirá a definição da política cultural a ser implementada no museu, uma vez que a definição dos pressupostos conceituais é resultado dessas reflexões. A partir daí, os programas serão elaborados, seguidos da elaboração de projetos, que deverão ser avaliados, interna e externamente, de forma sistemática, para se saber se os objetivos estão sendo cumpridos.

Enfim, o diagnóstico dará uma visão clara do museu à equipe de profissionais, apontando os problemas da instituição e os possíveis caminhos. É a partir de seus resultados que os administradores do museu estarão embasados para cumprir as próximas etapas do PM.

1.6.2. Segunda fase do Plano Museológico: a Missão

Essa etapa é extremamente importante, pois terá relevante repercussão na trajetória da instituição, seus projetos, sua credibilidade e irá internalizar a proposta conceitual do museu. Segundo Davies (2001, p. 32), a missão deve ser redigida num parágrafo curto e sucinto respondendo os seguintes questionamentos: Para que existimos (finalidade)? Em que acreditamos (valores)? O que queremos alcançar (metas)? O que fazemos (função)? Para quem o fazemos (público/parceiros)? O autor salienta ainda que é difícil elaborar uma missão que responda a todas essas necessidades, ainda assim, é muito importante tentar

redigi-la o mais próximo possível do ideal, pois uma missão bem definida influenciará positivamente todo o planejamento da instituição.

Para Cury (2009, p. 30), a missão é a “razão de ser de um museu, que ajuda a explicitar também a sua finalidade (relação entre o que faz e a demanda social), os públicos, os produtos e serviços e expectativas, orientando os esforços de todos no museu”.

A missão deve ser elaborada com base numa ampla discussão entre a equipe de colaboradores do museu e uma vez definida precisa ser extensamente divulgada entre o público interno e externo do museu e acima de tudo respeitada no que concerne às ações futuras da instituição, a fim de que a mesma se torne de fato uma bússola norteadora do museu.

1.6.3. Terceira fase do Plano Museológico: os Programas

A terceira e última etapa a ser construída são os programas do PM. O importante a se ter em mente na construção dos programas é que eles devem ser articulados entre si, convergindo em direção à missão do museu. Não podem ser feitos de forma vertical e sim transversal. Para que haja esse diálogo entre os programas na opinião de Lara (2008, p. 53) “[...] cada programa debería ser redactado por el departamento encargado de llevarlo adelante, de acuerdo con los otros departamentos y bajo la supervisión y con la aprobación de la dirección del museo³⁸”.

A legislação brasileira, Estatuto e Regulamento, sugerem o desmembramento das ações do museu em onze programas. São eles, acompanhados do respectivo texto previsto no regulamento:

a) Institucional – “Abrange o desenvolvimento e a gestão técnica e administrativa do museu, além dos processos de articulação e cooperação entre a instituição e os diferentes agentes” (DECRETO nº 8.124/2013).

³⁸ “[...] cada programa debería ser redigido pelo departamento encarregado de levar adiante, de acordo com os outros departamentos e debaixo da supervisão e com a aprovação da direção do museu”. (Tradução nossa)

O programa institucional define a esfera de subordinação do museu – público ou privado – determina o organograma estabelecendo os setores, os cargos, quantitativos de funcionários e a hierarquia dentro do museu. Estabelece, também, as possibilidades de parcerias do museu com outras instituições e os seus propósitos.

b) Gestão de pessoas – “Abrange as ações destinadas à valorização, capacitação e bem-estar do conjunto de servidores, empregados, prestadores de serviço e demais colaboradores do museu, o diagnóstico da situação funcional existente e necessidades de readequação” (DECRETO nº 8.124/2013).

Esse programa destina-se a planejar ações relacionadas à equipe de colaboradores do museu. A falta de capacitação e motivação gera frustrações entre os membros da instituição e com isso a falta de comprometimento. Sem o contínuo aperfeiçoamento dos servidores, a tendência é se perpetuarem práticas ultrapassadas e estagnadas que destoam do que se espera de um museu dinâmico e competente.

Em sua experiência como diretora de museus Horta (2002, p. 39) afirma que dirigir, motivar e mobilizar um quadro de pessoal requer uma habilidade muito grande por parte do gestor. Um bom administrador deve saber utilizar da melhor forma possível os recursos humanos à sua disposição. Cada servidor precisa ser conscientizado de seu papel e estar disposto a colaborar com a equipe.

É corrente entre os pensadores da museologia de que o museu é uma instituição multidisciplinar, exigindo, portanto, múltiplas formações entre os membros da equipe de trabalho. Rússio³⁹ (1977, apud CÂNDIDO, 2003, p. 205) sugeriu a interdisciplinaridade como método de pesquisa, de ação e de formação profissional para os museus.

Outro aspecto a ser considerado é que o programa de gestão de pessoas prevê uma ampla esfera de atuação incluindo inclusive os colaboradores do museu e isso pode ser entendido como a comunidade onde a instituição está inserida. Essa é a posição de Santos (1993, p. 105) ao afirmar que “a abrangência do patrimônio cultural [...] conduz-nos, cada vez mais, para o trabalho interdisciplinar, multidisciplinar e de participação dos diversos grupos da

³⁹ RÚSSIO, Waldisa. **Museu, um aspecto das organizações culturais num país em desenvolvimento**. São Paulo: FESP, Dissertação de Mestrado, 1977.

comunidade". Essa conclusão nos leva a pensar que o museu precisa se tornar um pólo de formação e capacitação contínuo para todos os envolvidos.

c) Acervos – “Abrange o processamento técnico e o gerenciamento dos diferentes tipos de acervos da instituição, incluídos os de origem arquivística e bibliográfica” (DECRETO nº 8.124/2013).

Esse programa deve estabelecer todos os procedimentos técnicos que envolvem as peças, higienização, catalogação e acondicionamento, provendo condições as mais adequadas possíveis à preservação do acervo, tais como mobiliário, equipamentos de segurança, climatização e iluminação. Para sua elaboração são necessários conhecimentos específicos de conservação a fim de estabelecer as diretrizes corretas. Também deve prever a aquisição de novos acervos, tomando por base as lacunas verificadas no diagnóstico. Essa aquisição pode ser feita por meio de compra, doação, empréstimo, permuta, etc. Por fim, critérios e políticas de empréstimo e recebimento dos acervos precisam ser definidos nesse programa.

Como está cada vez maior o entendimento do patrimônio que pode ser musealizado, o acervo de um museu pode-se ter uma amplitude muito vasta. Desvallées⁴⁰ (1989, apud CÂNDIDO, 2003, p. 204) afirma que “O museu ultrapassa suas paredes. Suas coleções estão em toda parte. Tudo lhe pertence. Todo patrimônio é museal – e não apenas museificável. Tudo é museu!”. Chagas (1996, p. 21) também segue essa linha de pensamento de que tudo é musealizável, pois o museu é o lugar das relações do homem com o universo em sua totalidade.

E Bruno (1999, p. 72) trabalha com a situação de acervos que por opção do museu ou por suas características não são recolhidos ao acervo e que nesse caso podem constituir um banco de dados de referências patrimoniais, tais como estruturas construídas. Rússio⁴¹ (1980, apud CÂNDIDO, 2003, p. 207) propõe que determinadas peças sejam apresentadas sob a forma de representação, documentação, testemunhos e significados e não propriamente os objetos em si. Todas essas considerações precisam ser levadas em conta no

⁴⁰ DESVALLÉES, André. A Museologia e os museus: mudanças de conceitos. In: **Cadernos Museológicos**, 1. Rio de Janeiro: Ministério da Cultura/SPHAN - Pró-Memória, 1989, p. 14.

⁴¹ RÚSSIO, Waldisa. **Um museu da indústria na cidade de São Paulo**. São Paulo: FESP, Tese de Doutorado, 1980.

programa de acervos, o que o torna um dos mais complexos do PM, carecendo em muitos museus de recorrer à consultoria externa especializada para a tomada de decisões adequadas.

d) Exposições – “Abrange a organização e utilização de todos os espaços e processos de exposição do museu, intra ou extramuros, de longa ou curta duração” (DECRETO nº 8.124/2013).

As exposições são a principal atividade do museu, são o seu meio de comunicação com o público. É em torno delas que se concentram todas as atividades do museu. O programa de exposições deve definir, com base no seu acervo, a exposição de longa duração que traduz a identidade do museu e as mostras temporárias, com o objetivo de atrair o público e oportunizar novas discussões. A frequência de variação dessas exposições dependerá do fôlego do museu, pois na prática envolvem custos e demandam um grande envolvimento da equipe na sua preparação e exigem uma previsão de divulgação que garanta a presença dos visitantes. As exposições extramuros permitem uma relação do museu com outras instituições e a ampliação da esfera de atuação educativo-cultural da instituição.

Para Santos (1996, p. 275) a exposição é o “produto de um trabalho interativo, rico, prenhe de vitalidade, de afetividade, de criatividade, e de reflexão, que deu origem ao conhecimento que está sendo exposto, ação dialógica, de reflexão, estabelecida no processo de montagem”.

A concepção das exposições envolve a previsão de expositores, equipamentos de multimídia, painéis com textos e isso pode exigir o serviço de terceiros, tais como marceneiros, programadores visuais, montadores, etc. Além disso, é preciso pensar nos aspectos da acessibilidade de pessoas especiais e na visitação de grupos estrangeiros.

e) Educativo e cultural – “Abrange os projetos e atividades educativo-culturais desenvolvidos pelo museu, destinados a diferentes públicos e articulados com diferentes instituições” (DECRETO nº 8.124/2013).

As atividades educativas estão intimamente ligadas às exposições e devem ser preparadas uma ação para cada uma delas, prevendo a diversidade dos públicos que visitarão o museu.

A concepção e o desenvolvimento dessas ações devem ser feitas pelos pesquisadores, o museólogo e os educadores.

Para Santos (1996, p. 17) as ações educativas são de vital importância para o museu e não podem ser negligenciadas:

[...] a relação entre museu e educação é intrínseca, uma vez que a instituição museu não tem como fim último apenas o armazenamento e a conservação, mas, sobretudo, o entendimento e uso do acervo preservado pela sociedade para que, através da memória preservada, seja entendida e modificada a realidade do presente.

Geralmente os museus pensam em ações educativas para públicos a partir da fase escolar, o que na opinião de Rússio⁴² (1977, apud CÂNDIDO, 2003, p. 81) estaria equivocado. Segundo ela, a criança a partir dos três anos já teria capacidade de fruição museológica, portanto a iniciativa de trabalhar com as crianças a partir da fase escolar seria uma opção tardia.

A educação em museus precisa da avaliação para desenvolver-se, amadurecer. [...] a educação precisa também e cada vez mais de estudos de recepção (CURY, 2013, p. 26). Somente quando o museu tem a clara noção de seu público adepto e potencial é que o programa educativo e cultural poderá atendê-lo de acordo com as suas necessidades. O texto do programa educativo e cultural faz referência aos diferentes públicos e com isso estão implícitos os conceitos de alteridade, reconhecendo a pluralidade cultural da sociedade brasileira.

Outro aspecto a ser considerado é de que no museu a pedagogia é diferente da escola. No ambiente museológico ensina-se e aprende-se a refletir sobre o patrimônio, a olhar para objetos e pensar sobre eles e, sobretudo, a indagar sobre os seus valores patrimoniais (CURY, 2013, p. 23). Isso compreende pensar em metodologias de ensino diferenciadas da educação formal para o programa educativo do PM.

f) Pesquisa – “Abrange o processamento e a disseminação de informações, destacando as linhas de pesquisa institucionais e projetos voltados para estudos de público, patrimônio cultural, museologia, história institucional e outros” (DECRETO nº 8.124/2013).

⁴² RÚSSIO, Waldisa. **Museu, um aspecto das organizações culturais num país em desenvolvimento**. São Paulo: FESP, Dissertação de Mestrado, 1977.

Para Cury (2013, p. 14) o ponto de partida para a educação crítica em museus é conhecê-lo. Assim, o museu deve estar continuamente produzindo conhecimento a respeito de suas temáticas, sua história e seu acervo:

[...] hay muchas formas de “mirar” a las colecciones y de obtener relaciones significativas de los objetos. Pruébense otras nuevas. Estudiar sistemáticamente los fondos museográficos (y los documentales) requiere un esfuerzo enorme. Y es una tarea exclusiva del museo. Deben buscarse los refuerzos necesarios y planificar el trabajo año tras año (LARA, 2008, p. 69⁴³).

Diante desse desafio esse programa precisa prever uma biblioteca de referência para a equipe de profissionais do museu e para os visitantes. Deve contar com pesquisadores equipados com computadores e ambiente adequado. Os resultados das pesquisas é que irão alimentar as novas exposições e as novas práticas museológicas, por isso esse programa necessita funcionar em parceria com os programas de comunicação e exposição a fim de facilitar a transmissão dos resultados das pesquisas. O museu pode valer-se de espaços virtuais e publicações impressas para ampliar essa divulgação.

O programa de pesquisa ainda contempla os estudos de público, sobre o patrimônio cultural e a museologia. Os estudos de público segundo Cury (2009, p.34) são a avaliação dos usos que o público faz do museu e suas interações com as exposições. Essa avaliação é importante porque aponta novos horizontes teóricos para o campo da museologia e do patrimônio. A dificuldade dessa pesquisa está na complexidade dos métodos para a sua realização. Para Cury (2009, p.35) é necessário a “adoção de um multimétodo” com a coleta e a análise de dados empíricos a fim de captar de forma mais plena a relação do público com o patrimônio cultural musealizado, problematizando o fato museológico (relação homem x objeto x contexto).

g) Arquitetônico e urbanístico – “Abrange a identificação, a conservação e a adequação dos espaços livres e construídos, das áreas em torno da instituição, com a descrição dos espaços e instalações adequadas ao cumprimento de suas funções, e ao bem-estar dos usuários, servidores, empregados, prestadores de serviços e demais colaboradores do museu,

⁴³ [...] Há muitas maneiras de "olhar" as coleções e de obter relações significativas dos objetos. Experimentem-se novas outras. Estudar sistematicamente as coleções do museu (e os documentos) requer um enorme esforço. E é uma tarefa exclusiva do museu. Devem fazer os esforços necessários e planejar o trabalho ano após ano. (Tradução nossa)

envolvendo, ainda, a identificação dos aspectos de conforto ambiental, circulação, identidade visual, possibilidades de expansão, acessibilidade física e linguagem expográfica voltadas às pessoas com deficiência” (DECRETO nº 8.124/2013).

Nesse programa devem ser previstos todos os espaços do museu, mobiliários e equipamentos necessários para o bom andamento das suas atividades: administrativo, salas de exposição de longa duração e temporárias, salas para o setor educativo, laboratório, biblioteca, sala de estudos, auditório, banheiros, almoxarifado, copa, recepção/acolhimento e reserva técnica. A questão da acessibilidade deve ser uma prioridade para esse programa e para auxiliar nesse quesito o IBRAM publicou, em 2012, o caderno museológico *Acessibilidade a Museus*⁴⁴.

No caso brasileiro muitos museus estão instalados em prédios históricos adaptados, o que dificulta grandemente a ocupação dos espaços e nesses casos é preciso adequações que não prejudiquem a arquitetura da construção e cuidados frequentes com aspectos relacionados a infiltrações em telhados antigos e instalações elétricas deficitárias. Outro desafio do programa arquitetônico é com relação à reserva técnica, que poucas vezes oferece o tamanho e as condições adequadas à guarda do acervo que não se encontra em exposição.

h) Segurança – “Abrange os aspectos relacionados à segurança do museu, da edificação, do acervo e dos públicos interno e externo, incluídos sistemas, equipamentos e instalações, e a definição de rotinas de segurança e estratégias de emergência” (DECRETO nº 8.124/2013).

Esse programa demanda investimento de recursos financeiros permanentes. Sistemas de vigilância são onerosos, porém em situações que o museu possua peças de considerável valor monetário não pode dispensar esses serviços. As rotinas de trabalho também precisam ser sistematizadas a fim de evitar danos, furtos e acidentes com os acervos.

⁴⁴ Caderno Museológico *Acessibilidade a Museus*, IBRAM, 2012. Disponível em: http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2013/07/acessibilidade_a_museu_miolo.pdf Acesso em 18 de março de 2015.

Em 2011, o IBRAM publicou o caderno museológico *Segurança em Museus*⁴⁵ abrangendo todos os aspectos relacionados à segurança dos espaços museológicos. A consulta ao material pode ser de grande valia na elaboração desse programa no PM.

i) Financiamento e fomento – “Abrange o planejamento de estratégias de captação, aplicação e gerenciamento dos recursos econômicos” (DECRETO nº 8.124/2013).

Para Horta (2002, p. 38) a origem dos recursos é um dos pontos fundamentais na gestão do museu e fator de limitação e obstáculo ao exercício das ações relacionadas ao patrimônio. Grande parte dos museus depende de recursos públicos para sua sobrevivência o que implica num bom gerenciamento dessas verbas a fim de que a população possa ser servida com qualidade, eficiência e acessibilidade ao patrimônio cultural. Outra questão é que por se tratarem de recursos públicos há uma exigência maior no cumprimento de leis, formas de aplicação do dinheiro e de prestação de contas. Muitos museus não cumprem os pré-requisitos necessários para se habilitar aos editais ou não tem profissionais qualificados para executarem os projetos que em geral demandam o conhecimento de várias áreas – financeira, museológica, arquitetônica, etc.

Quando o museu conta exclusivamente com verbas públicas está sujeito a limites orçamentários, atrasos nos repasses e insuficiência de recursos, o que compromete o planejamento das exposições, por exemplo, ou das ações junto aos acervos.

A alternativa é a captação de recursos junto a outras fontes de patrocínio e mecenato oferecidas por fundações nacionais e internacionais, as parcerias com universidades e instituições ligadas à cultura. Porém essas modalidades não garantem investimentos continuados, eles são esporádicos, limitados e concorridos, sendo mais adequados para a realização de projetos como exposições, modernização de espaços, aquisição de acervos, etc., geralmente o próprio patrocinador estabelece as possibilidades de destino da verba.

A Associação de Amigos do Museu também tem sido uma estratégia de muitas instituições para o levantamento de pequenos recursos, porém, fundamentais para as despesas rotineiras como produção de material de divulgação, realização de cerimônias de abertura de exposições, contratação de consultores ou palestrantes.

⁴⁵ Caderno Museológico *Segurança em Museus*, IBRAM, 2011. Disponível em: <http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2012/08/Seguranca-em-Museus.pdf>, acesso em 25 de maio de 2014.

j) Comunicação – “Abrange ações de divulgação de projetos e atividades da instituição, e de disseminação, difusão e consolidação da imagem institucional nos âmbitos local, regional, nacional e internacional” (DECRETO nº 8.124/2013).

Para Horta (2002, p. 42) a comunicação tem por objetivo a manutenção da imagem da instituição, transmitindo credibilidade e responsabilidade. Estão envolvidos nesse processo o modo como o museu se relaciona com seus usuários e visitantes, as questões de acessibilidade e receptividade, o estabelecimento de mecanismos de comunicação direta e de avaliação de sua atuação, as respostas dadas as críticas e sugestões, a veiculação de informações precisas e atualizadas. Para Cury (2013, p. 21):

A política de comunicação é o documento que apresenta e discute os princípios comunicacionais do museu, ou seja, como a instituição quer dialogar com a sociedade, como conceitua o seu público e como propõe formas de interação. Define o alcance comunicacional do museu e engloba exposição e educação primordialmente.

Na opinião de Lara (2008, p. 69), o programa de comunicação “falta um pouco de maturidade” e essa área no museu geralmente “tem um desenvolvimento relativamente pequeno.” O autor propõe que o museu defina primeiramente os públicos que pretende atingir e depois escolha os meios adequados para chegar até eles. Lara (2008, p. 70) ressalta ainda a importância da comunicação interna facilitando os processos de integração entre os programas.

l) Sócio ambiental – “Abrange um conjunto de ações articuladas, comprometidas com o meio ambiente e áreas sociais, que promovam o desenvolvimento dos museus e de suas atividades, a partir da incorporação de princípios e critérios de gestão ambiental” (DECRETO nº 8.124/2013).

Esse programa foi incluído no regulamento em 2013, não estava previsto no Estatuto de 2009. Assim, todos os museus que já tinham seu PM terão que ajustá-lo para incluir mais este programa. As questões relacionadas às áreas sociais e ambientais têm estado na pauta de todas as instituições e devem ser um compromisso compartilhado por todos para o bem estar coletivo. Os museus precisam refletir sobre suas ações e articular meios de colaborar com a sociedade e a preservação do meio ambiente. Esse programa pode pensar ações para o museu utilizar os recursos de forma sustentável e racional – energia, água, papel, etc.

Um aspecto que não está contemplado no Estatuto é a questão da avaliação museológica. O sucesso do PM só poderá ser verificado se for continuamente avaliado e ajustado conforme se percebam pontos negativos. Cury (2009, p. 33) explica:

A avaliação museológica é parte inerente do projeto de gestão, pois traz à luz da consciência o andamento das estratégias, métodos, técnicas, ações propostas, posições, comportamentos etc. É a avaliação que unifica o cotidiano do museu ao projeto de gestão, ajustando-os reciprocamente para a eficiência e a eficácia. Para tanto, a avaliação deve ser praticada em todo o museu e atingir diferentes níveis e planos, envolvendo seus atores (público interno e externo), ou seja, avaliar os métodos e estratégias, ações, atividades, produtos e serviços. A avaliação alimenta, ajusta, adequa, corrige... faz o sistema andar em direção aos objetivos traçados e aos propósitos institucionais.

Uma sugestão na hora de construir os programas para favorecer uma melhor articulação é dividir o grupo de servidores em duas equipes, o corpo administrativo, que irá discutir as atividades meio do museu e construir os programas institucional, gestão de pessoas, arquitetônico e urbanístico, segurança, financiamento e fomento, comunicação e sócio ambiental e o corpo técnico responsável pelas atividades fim, desenvolveria os programas de acervos, exposições, educativo e cultural e pesquisa. Os dois grupos poderão elencar representantes para levar as discussões para a administração do museu e com isso conciliar as esferas administrativas e técnicas, formatando a versão final do PM.

CAPÍTULO 2 - ANÁLISE DE PLANOS MUSEOLÓGICOS

Neste capítulo analisaremos exemplos de PMs. Para este exame escolhemos os planos do Museu da Abolição, do Museu de Arqueologia e Socioambiental de Itaipu e do Museu Histórico Nacional. As três instituições pertencem ao IBRAM e desta forma entendemos que seus PMs podem servir de modelo para outros museus. O Museu da Abolição, localizado no Recife (PE), foi criado em 1957, porém só foi inaugurado oficialmente em 1983, com o propósito de se tornar um Centro de Referência da Cultura Afro-Brasileira. A sede do Museu fica na antiga residência que pertenceu ao conselheiro abolicionista João Alfredo. Fechado em 1990, foi reaberto em 1996, para ser novamente fechado em 2005. Reabriu definitivamente em 2008.

O Museu de Arqueologia e Socioambiental de Itaipu, localizado em Niterói (RJ), iniciou suas atividades em 1977. Está sediado no território remanescente do Recolhimento de Santa Teresa, instituição fundada no começo do século XVIII. Ao longo dessa trajetória também passou por períodos de fechamento.

O Museu Histórico Nacional, inaugurado em 1922, é um dos maiores e mais antigos museus do país, ocupando um conjunto arquitetônico de grande relevância histórica para a cidade do Rio de Janeiro. Seu acervo, com mais de 270 mil peças, é composto por pinturas, esculturas, armaria, viaturas, porcelanas, prataria e a maior coleção de moedas antigas da América Latina, além de uma biblioteca especializada em história do Brasil e um arquivo histórico, com documentos manuscritos e iconográficos.

Em seguida, temos um quadro (Quadro 6) que apresenta dados comparativos dos PMs dos Museus:

QUADRO 6: Quadro Comparativo dos PMs

Museu	Nº pág	Museólogo	Período	Estrutura
Museu da Abolição	50	Adolfo Samyn Nobre de Oliveira	2007-2011	Histórico Missão Objetivos Diagnóstico SWOT Programas Projeto de Reabertura Anexos: Proposta de Regimento Interno Plantas
Museu da Abolição	71	Adolfo Samyn Nobre de Oliveira	2012-2015	Histórico Missão Objetivos Diagnóstico SWOT Programas Projeto de Reabertura Anexos: Proposta de Regimento Interno Proposta de Política de Acervo Plantas
Museu de Arqueologia e Socioambiental de Itaipu	57	Pedro Colares da Silva Heringer (Técnico em Museologia)	2011-2014	Histórico Missão Diagnóstico SWOT Programas
Museu Histórico Nacional	32	Não informa	2008	Definição da Instituição Missão Programas

Fonte: PMs dos Museus da Abolição, do Museu de Arqueologia e Socioambiental de Itaipu e do Museu Histórico Nacional.

2.1. Museu da Abolição – PMs

A primeira versão do PM do Museu da Abolição foi construída em 2007. Na introdução do PM (2007-2011) está registrado o modo como o documento foi elaborado, por meio de seminários participativos e da formação de um Grupo de Trabalho (GT) com representantes do Museu, da comunidade e do IPHAN. O GT reuniu-se semanalmente, durante quatro

meses no ano de 2005 a fim de elaborar o histórico do Museu e a definição de sua missão, objetivos e metas. Posteriormente, em 2008, o Museu foi inaugurado ao público e propostos meios de comunicação com a sociedade - coleta de sugestões, debates semanais, eventos culturais e um blog na internet. Essas contribuições resultaram no roteiro da exposição de longa duração do Museu.

Em seguida, o plano apresenta uma seção histórica, abarcando a história do casarão onde o Museu está instalado, a criação da instituição, o tombamento do prédio e sua recuperação, a vinculação do Museu ao IPHAN, a inauguração em 1982, os períodos em que o Museu ficou fechado e a sua reabertura em 2005. Essa parte ocupa sete páginas do PM.

Na sequência o PM expõe a missão do Museu:

Prestar serviços à sociedade através do resgate, valorização, e reconhecimento do patrimônio material e imaterial dos afrodescendentes, contribuindo para o fortalecimento da identidade e cidadania do povo brasileiro (PM Museu da Abolição, 2007-2011).

E seu objetivo geral, seguido de outros dezesseis objetivos específicos:

Pesquisar, preservar e comunicar o Patrimônio Cultural Afro-brasileiro em todas as suas manifestações (PM Museu da Abolição, 2007-2011).

Na continuidade é apresentado o diagnóstico da instituição destacando o vínculo do Museu com o IPHAN, a inexistência de documentos de organização e gestão – regimento, estatuto e organograma e o quadro funcional composto de quatro servidores – arquiteta, museólogo, socióloga e estagiária em secretariado. Nesse levantamento é ressaltada também, a existência e a participação da Associação de Amigos do Museu da Abolição. O PM continua descrevendo as instalações físicas compostas de dois pavimentos, com 15 salas, auditório para 50 pessoas, arquivo e biblioteca, banheiros, jardim e estacionamento. O espaço interno total utilizado é de apenas 187,30 m². O acervo é pequeno, apenas 130 peças e 32 metros lineares de bibliográficos e hemerográficos. Os objetos estão inventariados em livro, os livros em uma base de dados e os jornais catalogados. O acervo bibliográfico e hemerográfico conservados em armários deslizantes com tratamento técnico adequado. O Museu não possui reserva técnica, espaço para tratamento do acervo e equipamentos de controle ambiental. Quanto à segurança, o PM registra que a vigilância era terceirizada e que não havia planos de emergência ou dispositivos de segurança. Finalmente o diagnóstico informa

que o Museu encontrava-se fechado para visitação, desenvolvendo apenas atividades de rotina e oferecendo na área externa oficinas e eventos culturais e apresenta uma versão da análise SWOT com os pontos fracos e fortes do Museu. O diagnóstico toma quatro páginas do PM.

A próxima parte do PM são as propostas para os programas a serem implementados após a reabertura do Museu ao público. Esse item ocupa nove páginas do plano:

a) Programa institucional – proposta de criação do regimento interno do Museu e elabora o da política de acervos;

b) Programa de gestão de pessoas – indica o de elabora o do organograma com uma Diretoria, Conselho Consultivo e três Coordena es: Técnica - responsável pela pesquisa, organiza o, preserva o, exposi o e comunica o; Comunica o – promo o da divulga o interna e externa; Administrativa – incumbida das atividades financeiras, administrativas e de recursos humanos. Para completar o quadro de funcionários o PM propôs a contrata o de 13 servidores ligados   coordena o administrativa e estabeleceu que ao diretor coubesse providenciar atualiza o profissional dos funcionários do Museu.

c) Programa de acervos – apontou a necessidade de estruturar a política de aquisi o e descarte e limitou-se a estabelecer que o inventário, controle e conserva o seriam executados pela Coordena o Técnica de acordo com procedimentos eficazes e apropriados.

d) Programa de exposi es – estabeleceu que a exposi o de longa dura o, de curta dura o e itinerantes seriam elaboradas pela dire o do Museu, com apoio do Conselho Consultivo e da Coordena o Técnica observando a missão e os objetivos do Museu. Previu ainda a abertura de editais semestrais para a cessão dos espaços temporários.

e) Programa educativo e cultural – o plano informou que esse programa seria elaborado anualmente pela equipe técnica com auxílio de educadores.

f) Programa de pesquisa – esse programa seria desenvolvido pela coordena o técnica, com base na missão e objetivos do Museu e seus resultados seriam publicados ou divulgados pela coordena o de comunica o.

g) Programa arquitetônico – previu a utilização total dos espaços do prédio, assim que ele fosse desocupado pela 5ª Secretaria Regional do IPHAN, com quem o Museu dividia o imóvel. No plano são apresentadas as salas, suas dimensões, o uso a que iriam se destinar e os mobiliários necessários. A previsão era de ter recepção, uma sala memorial do prédio, duas salas para exposições temporárias, seis salas para exposição permanente, auditório, reserva técnica, almoxarifado, sala para múltiplas funções, espaço educativo, sala administrativa do educativo, sala de computadores de pesquisa para os visitantes, biblioteca, laboratório, jardim/cafeteria, sala da direção, área para coordenação técnica e de comunicação, área administrativa, cozinha e banheiros. Na área externa foi planejado um teatro de arena e o uso dos jardins.

h) Programa de segurança – seria realizado com consultoria especializada contratada para esse fim. Três vigilantes seriam contratados para fazer a ronda do Museu.

i) Programa de financiamento e fomento – limitou-se a informar as fontes de recursos: Ministério da Cultura, doações, vendas de produtos culturais, eventos, leis de incentivo à cultura, editais.

j) Programa de difusão e divulgação - apresenta os meios que seriam utilizados pela coordenadoria de comunicação para divulgar o Museu: folhetos, catálogos, imprensa local, site, mala direta e outros.

A partir de então, o PM do Museu da Abolição (2007-2011) expõe o projeto de reabertura da instituição, discriminando todas as etapas necessárias para este fim, que incluíam a desocupação do prédio pelo IPHAN, a elaboração do regimento interno e da proposta de exposição permanente e em seguida, a contratação de pessoal, a aquisição de mobiliário e equipamentos, a contratação de consultorias e serviços e na fase final, a aquisição de acervo, a montagem da exposição, a reabertura do Museu e a inauguração da exposição. Na sequência é apresentado o orçamento necessário, estimado em aproximadamente 260 mil reais, na época. Finalmente o PM apresenta como anexos uma minuta de regimento interno e as plantas baixas da ocupação dos espaços do prédio do Museu.

Percebemos que esse PM (2007-2011) foi o primeiro construído pelo Museu da Abolição tão logo saiu a Portaria Normativa nº 1, de 5 de julho de 2006, do IPHAN, ou seja, o documento

foi uma tentativa inicial de se adequar a legislação e com isso é preciso destacar que ainda não havia muitas experiências brasileiras sobre a sua metodologia de elaboração. O plano foi realizado de forma participativa entre o IPHAN, o Museu e a comunidade, o que é um aspecto bastante positivo. No momento de sua preparação, o Museu estava fechado ao público e logo em seguida enfrentou uma fase de transição, quando foi criado o IBRAM.

Segundo informações do Museu, o prédio só foi definitivamente desocupado em 2010⁴⁶. A partir de então, é que a instituição conseguiu efetivamente desenvolver na prática seu PM. Como ações de destaque, realizadas nessa fase, no âmbito do PM, o Museu destaca a elaboração da exposição “Em Processo”, em 2010, realizada a partir do roteiro definido nas reuniões participativas, que orientou a temática das salas de exposição de longa duração e esteve aberta até novembro de 2013; a chegada de novos servidores e estagiários, complementando o quadro de funcionários; a realização de exposições de curta duração; a elaboração do plano de segurança; a criação de um laboratório de experimentação musical, que esteve funcionando até o início de 2014; a revisão da proposta de regimento interno e a criação da política de aquisição e descarte de acervos; a obtenção de fomento pelo Plano de Aceleração do Crescimento (PAC), do Governo Federal, para a reforma estrutural e requalificação dos espaços do Museu, que se encontra em andamento; e a criação do setor educativo.

Em 2012, o Museu da Abolição atualizou seu PM para o quadriênio 2012-2015. Esta nova versão foi realizada com a participação apenas da equipe técnica do Museu, tomando como base para suas discussões a primeira versão. A primeira parte do novo plano apresenta a definição da instituição e seu histórico muito semelhante ao que já havia sido registrado na primeira versão, acrescentando apenas os desdobramentos posteriores: a desocupação do prédio, a montagem da exposição de longa duração, em 2010, e a chegada dos novos servidores investidos por meio do concurso público realizado pelo IBRAM.

A missão do Museu foi ampliada:

Preservar, pesquisar, divulgar, valorizar e difundir a memória, os valores históricos, artísticos e culturais, o patrimônio material e imaterial dos afrodescendentes, por meio de estímulo à reflexão e ao pensamento

⁴⁶ Informações prestadas pela Museóloga do Museu da Abolição Daiane Carvalho por e-mail, em 01 de setembro de 2014.

crítico, sobretudo quanto ao tema abolição, contribuindo para o fortalecimento da identidade e cidadania do povo brasileiro (PM Museu da Abolição 2012-2015).

E o objetivo geral também:

Preservar, pesquisar, divulgar, valorizar e difundir a memória, os valores históricos, artísticos e culturais, e o patrimônio material e imaterial dos afrodescendentes brasileiros (PM Museu da Abolição 2012-2015).

O diagnóstico, apresentado em seguida, no que tange ao desenvolvimento institucional, informa a transição da subordinação do Museu do IPHAN para o IBRAM, em 2009, e a dificuldade em cumprir o Estatuto dos Museus por não ter-se ainda consolidado o regimento interno.

O organograma apresentado contempla a direção e apenas duas coordenadorias: técnica e administrativa, a de comunicação prevista no primeiro PM não foi implementada. O quadro de funcionários pulou de quatro para vinte e um profissionais: sendo o diretor, sete profissionais técnicos, um administrativo, sete em serviços gerais e cinco para a segurança.

Com relação à estrutura física, o diagnóstico apontou a precariedade das instalações e a necessidade de reformas e readequações dos espaços para o apropriado funcionamento das atividades do Museu. A questão da acessibilidade foi pontuada como sendo uma prioridade. Os ambientes continuaram distribuídos conforme o planejado no plano anterior.

Sobre o acervo, não houve aumento significativo de peças no tempo decorrido entre um plano e outro e nem melhorias na sua conservação e tratamento. O acervo bibliográfico foi contabilizado e o diagnóstico apontou a falta da política de acervos.

Quanto às exposições, o plano apresentou a mostra de longa duração, construída de forma participativa e inaugurada em 2010. O PM destacou os eixos da exposição, sua concepção, construção, montagem, avaliação após a abertura e reformulação com base na opinião da sociedade. As exposições de curta duração estavam comprometidas devido às salas a elas destinadas estarem em condições físicas inadequadas e as exposições itinerantes foram realizadas de forma precária pela falta de recursos materiais. O Museu ofereceu as salas para as exposições temporárias atendendo demandas da comunidade, bem como seu espaço externo, desde que as atividades tivessem relação com a missão da instituição. Esse

apoio não foi feito de forma sistematizada, por meio de editais, conforme previsto na primeira versão do PM.

A respeito da segurança, o PM apontou como ponto positivo a presença de vigilantes em tempo integral, mas a falta de uma política de segurança, a infraestrutura física inadequada, a ausência de equipamentos e de treinamento foram assinalados como aspectos negativos.

O setor educativo atuou com foco nos grupos escolares, através de visitas agendadas e monitoradas. Também realizou debates, palestras e fóruns sobre temas ligados à cultura afro-brasileira. Cerca de 40% do público do Museu se constituíram de estudantes, mas instituições públicas, a comunidade, movimentos sociais, culturais e religiosos também usufruíram da infraestrutura do Museu (auditório e jardins) para a realização de seus eventos. As dificuldades apontadas para a continuidade desses serviços são as condições físicas precárias do auditório e a degradação e falta de tratamento paisagístico do jardim.

Em 2011, o Museu disponibilizou ainda uma sala e equipamentos de som para grupos musicais realizarem seus ensaios, porém a falta de manutenção dos equipamentos ocasionou por diversas vezes interrupções temporárias desse serviço.

Apesar do aumento significativo do quadro de servidores, com a abertura do Museu ao público, o diagnóstico apontou ainda a carência de pessoas para a recepção, mediação, biblioteca, jardinagem, informática e serviços gerais.

Outro aspecto relevante assinalado pelo PM e que compromete a missão do Museu está na proposta de criação do Centro de Referência da Cultura Afro-brasileira que não se consolidou pelos seguintes motivos: acervo inconsistente, ausência de pesquisas e publicações, falta de equipamentos e infraestrutura adequados à pesquisa.

A área de comunicação do Museu também se encontra prejudicada. O sistema de telefonia e internet demandam reparos e ampliação, o site é deficitário, confuso e desatualizado, as redes sociais são pouco aproveitadas pela falta de um profissional capacitado para se dedicar exclusivamente a sua manutenção permanente. O Museu não possui um assessor de imprensa e por isso suas atividades e serviços são divulgados de forma insuficiente, utilizando-se da mídia local custeada pelo IBRAM e as disponíveis gratuitamente. A

sinalização interna necessita ampliação e uniformização e a externa é nula. Não existe uma placa no edifício identificando o Museu e nem nas vias de acesso.

O PM apresenta, logo em seguida, uma lista com os recursos materiais disponíveis no Museu e aponta para o atendimento parcial dos serviços de manutenção do prédio, que se resumem a segurança e limpeza, carecendo de serviços especializados de hidráulica, elétrica, alvenaria, vidraçaria, pintura, carpintaria, jardinagem, etc.

Finalizando o diagnóstico, o PM expõe uma avaliação final segundo o método SWOT. São assinalados dezessete pontos fracos, treze pontos fortes, três ameaças e cinco oportunidades. Os pontos fracos e ameaças estão em sua grande maioria relacionados à infraestrutura física precária do Museu e ao acervo limitado e com poucos desdobramentos na pesquisa e expografia. Quanto aos pontos fortes e as oportunidades estão ligados à relevância da temática do Museu, a participação e o reconhecimento da comunidade e as perspectivas de crescimento socioeconômico da região.

Na segunda parte do PM são apresentados os programas:

a) Programa institucional – continua destacando a necessidade de consolidação do regimento interno, já mencionada na primeira versão do PM.

b) Programa de gestão de pessoas – apresentou à necessidade de definir as atribuições do corpo técnico e métodos de acompanhar seu desempenho, contratar funcionários terceirizados para as funções deficitárias levantadas no diagnóstico, viabilizar programas de estágio e realizar reuniões periódicas com a equipe. O programa retomou a proposta de organograma da primeira versão reafirmando a intenção de criação da coordenadoria de comunicação e as atribuições de cada área. O PM assinalou a necessidade de 32 profissionais para atender plenamente os serviços do Museu, ou seja, uma carência de 11 funcionários. Neste novo PM são apresentadas as formas de capacitação para os servidores, incluindo cursos, estágios, troca de conhecimentos entre a equipe e programas de voluntariado. Todos os servidores serão acompanhados por um plano de desempenho individual.

c) Programa de acervos – apresentou uma proposta de política de aquisição e descarte de acervos. Além disso, o programa estabeleceu as orientações futuras para a gestão do acervo,

sua catalogação, conservação e pesquisa, prevendo a necessidade de equipar a Reserva Técnica.

d) Programa de exposições – reproduziu o texto da primeira versão do PM para as exposições temporárias, itinerantes e permanente.

e) Programa educativo e cultural – apresentou os objetivos do setor educativo, suas atribuições e metas, dando especial ênfase ao público escolar, através da monitoria às exposições e a produção de material didático e lúdico. Determinou também a produção de artigos científicos sobre os processos expográficos da mostra “Em Processo”.

f) Programa de pesquisa – estabeleceu as linhas de pesquisa do Museu e as metas para o programa com o objetivo de consolidar o Centro de Referência, estabelecer parcerias com as universidades, ampliar e divulgar os acervos e pesquisas, criar uma publicação do Museu e alargar as ações voltadas ao conhecimento dos afrodescendentes e sua cultura.

g) Programa arquitetônico e urbanístico – reafirmou a distribuição dos espaços apontados na primeira versão do PM.

h) Programa de segurança – colocou a necessidade de criação de um amplo plano de segurança e estabeleceu as ações e prazos necessários para elaboração desse documento, prevendo um período de 12 meses para sua efetivação.

i) Programa de financiamento e fomento – reproduziu as fontes de recursos do Museu apresentadas no primeiro PM e apontou o estímulo às ações da Associação de Amigos do Museu e as parcerias com organizações sociais e não governamentais e universidades para a captação de recursos por meio de projetos.

j) Programa de atividades e serviços – este programa foi criado pelo Museu para atender os serviços prestados à comunidade: o laboratório musical, a biblioteca, o auditório e o jardim, especificando as necessidades de cada um desses espaços a fim de bem servir a população.

l) Programa de comunicação – expôs as ações necessárias à requalificação dos problemas apontados no diagnóstico nos sistemas e serviços de telefonia, internet, sinalização, comunicação e publicidade.

Na terceira e última parte do PM estão os anexos: a minuta atualizada do regimento interno, a minuta da política de aquisição e descarte de acervos, as plantas de ocupação do prédio e a lista de colaboradores da instituição.

2.2. Museu Arqueológico e Socioambiental de Itaipu – PM

O PM do Museu de Itaipu começa informando que este é o segundo plano da instituição, pois outro já havia sido redigido para o período anterior de 2007-2010, que tinha como principal meta a criação e montagem de uma nova exposição de longa duração⁴⁷. Para alcançar esse propósito foi necessário um longo percurso de três anos onde foi realizada a restauração de uma capela histórica, projetos e execução de serviços de iluminação, sonorização, design de vitrines, programação visual, restauração de uma canoa centenária, pesquisa de acervo e parcerias com instituições acadêmicas.

Completada essa etapa, em 2010, o Museu inaugurou a exposição “Percurso do Tempo – Revelando Itaipu”, implantou um programa de educação ambiental envolvendo os pescadores e os estudantes locais e ampliou seu quadro de servidores com mais cinco funcionários concursados.

Concretizados esses passos de modernização dos recursos museográficos do Museu, o primeiro PM foi revisado e elaborado um novo plano para o período de 2011-2014, destacando outros desafios relacionados à realidade da instituição.

Após essa introdução inicial, o PM (2011-2014) apresenta uma parte histórica, retomando a trajetória da instituição desde o início de suas atividades em 1977, informando que o Museu não possui instrumentos legais de criação, apenas o registro de tombamento do prédio do Museu, datado de 1955, e que o projeto de concepção da instituição foi do IPHAN com o objetivo de preservar o patrimônio arqueológico local e fomentar o turismo. O Museu foi inicialmente aberto ao público, com três exposições organizadas pelo Museu Nacional da UFRJ, e fechado em 1980. Dois anos depois foi reaberto com uma nova exposição intitulada

⁴⁷ O Museu Arqueológico e Socioambiental de Itaipú foi contatado diversas vezes por e-mail e telefone pela pesquisadora, porém, não respondeu as solicitações de envio do seu primeiro PM (2007-2010).

Aspectos da pré-história do litoral do Estado do Rio de Janeiro, com acervos do Museu Nacional e do Instituto de Arqueologia Brasileira (IAB), que permaneceu até 2009, passando nesse período por fechamentos e reaberturas.

Em 2010, dadas as novas ações propostas pelo Museu foi feita uma consulta à comunidade local para a mudança do nome do Museu de Museu Arqueológico de Itaipu para Museu Arqueológico e Socioambiental de Itaipu, visto que as ações da instituição não se restringiam a arqueologia.

O PM faz um breve registro de três páginas do histórico do prédio do Museu, do território e da coleção. O prédio é um antigo recolhimento para mulheres que pretendiam seguir a vida religiosa, fundado pelos padres em 1764, posteriormente, sabe-se que o edifício serviu também como abrigo para menores. No século XIX, o local foi abandonado e passou a ser utilizado pelos pescadores como espaço para tingimento das redes de pesca. Em 1968, o antigo DPHAN (atual IPHAN) deu início a desocupação do prédio e sua restauração para instalar o Museu.

Em seguida, o PM aponta as origens das coleções do Museu. O acervo é composto de objetos de um sambaqui, uma canoa do século XIX e artefatos arqueológicos da região doados por profissionais e a população do entorno. A coleção do arqueólogo Hildo de Mello Ribeiro possui 1.175 objetos de povos que habitaram a região antes de 1500, porém sua datação e métodos científicos de coleta não são reconhecidos cientificamente. A coleção do sambaqui, datada de 7.000 anos a.C., é resultado de uma pesquisa realizada em 1979, pelos pesquisadores do Museu Nacional, quando a orla de Itaipu foi urbanizada. Há ainda outra coleção, com 178 peças, de vestígios oriundos de pesquisas no próprio recolhimento. Objetos também são constantemente entregues ao Museu pela comunidade, como foi o caso de uma canoa, doada em 1979, pela colônia de pescadores local e mais recentemente, cestos de uma aldeia indígena. O Museu não possui uma Política de Acervos.

Na sequência, o PM apresenta a missão institucional:

Promover a valorização da memória das ocupações humanas pré-cabralinas e posteriores de Niterói através da preservação, da pesquisa e da comunicação de seu acervo, visando ao acesso irrestrito aos patrimônios cultural e ambiental (PM Museu Arqueológico e Socioambiental de Itaipu, 2011).

O Diagnóstico é composto apenas de uma versão simplificada da análise SWOT com os pontos fortes e fracos. São apresentados onze pontos fortes relacionados ao acervo, ao território, as ações educativas, ao espaço físico, a equipe e o potencial da comunidade. Da mesma forma são elencados onze pontos fracos na estrutura de gestão de acervos, na inadequação das instalações, na falta de uma Associação de Amigos do Museu, na ausência de pesquisas e de comunicação e na insuficiência de ações de capacitação da equipe profissional.

Os programas vêm em seguida no PM:

a) Programa institucional – prevê a criação do Regimento Interno, da Política de Acervos e da Associação de Amigos e a continuidade da participação do Museu na Rede de Educadores em Museus do Rio de Janeiro e no Conselho Internacional de Museus (ICOM).

b) Programa de gestão de pessoas – apresenta o quadro de servidores composto de uma diretora, um museólogo, um educador, um antropólogo, um administrador, um assistente técnico e dois administrativos, oito servidores na manutenção e dois estagiários, totalizando 18 funcionários. Expõe a necessidade de contratação de outros 18 servidores, sendo, um museólogo, um arqueólogo, um historiador, um biólogo, um pedagogo, um monitor, um administrador, dois recepcionistas, dois secretários, dois servidores de manutenção e cinco estagiários. O programa finaliza com a relação de 26 eventos e cursos de capacitação pretendidos pelo Museu para o ano de 2011, no estado do Rio de Janeiro, em outros estados brasileiros e ainda na Argentina, Espanha e Itália.

c) Programa de acervos – apresenta mais detalhadamente a tipologia do acervo - arquivístico, bibliográfico e museológico, retomando o histórico da formação das coleções, suas características e os usos mais frequentes que eles recebem. Em seguida subdivide-se em subprogramas:

Aquisição – esboçou a intenção de dar continuidade à aquisição de documentos e fotografias relacionadas à temática do Museu, bem como de 60 novos títulos para a bibliografia de referência. Reforçou a necessidade de criação da Política de Acervos.

Documentação – delineou a necessidade de informatizar e digitalizar o acervo arquivístico e revisar a catalogação do acervo museológico, inserindo os dados em software próprio, além de fotografar as peças.

Conservação – apontou a prioridade de conservação preventiva e restauro das peças da coleção museológica afetadas por fungos e insetos devido à umidade da reserva técnica e as condições climáticas locais desfavoráveis com a proximidade do mar. Previu a higienização e o acondicionamento adequado de todo o acervo e a instalação de equipamentos de medição e controle ambientais na reserva técnica e nas salas de exposição.

Restauração – priorizou a restauração de uma urna funerária.

d) Programa de exposições – apresentou a necessidade de espaços fechados para as exposições, além das duas salas existentes. Descreveu a exposição de longa duração inaugurada em 2010 e previu necessidade de revisão e renovação da mostra. As exposições temporárias são realizadas por artistas locais e carecem de planejamento e sistematização e a exposição itinerante concebida pelo museu necessita de revisão. Há ainda os espaços externos das ruínas e sítios arqueológicos que precisam de tratamento museológico e preservação.

e) Programa educativo e cultural – apresentou detalhadamente os projetos desenvolvidos pelo Museu e propôs a sua revisão e atualização além da realização de mais duas ações educativas na aldeia indígena próxima e nas escolas do entorno, utilizando palestras, banners, vídeos, slides, folders, cartilhas e jogos. O programa descreveu também a metodologia das visitas monitoradas e os eventos realizados pelo Museu e propôs a sua ampliação e expansão.

f) Programa de pesquisa – apontou a existência de duas linhas de pesquisa – de público e institucional e a ampliação do setor com a contratação de novos funcionários, que passou a trabalhar em parceria com os profissionais da museologia e do educativo, alargando os estudos para as áreas histórico-arqueológicas e etnográficas. O programa assinalou a continuidade e o aprofundamento das pesquisas de público e institucional e a aproximação com os pesquisadores que utilizam os acervos do Museu, a realização de escavações nas ruínas e no entorno em parceria com o Museu Nacional e a busca de fontes documentais

sobre o local. Também foram delineadas pesquisas antropológicas com os pescadores, a comunidade e os indígenas.

g) Programa arquitetônico – descreveu as instalações existentes e as obras realizadas para sua readequação e conservação. Destacou a necessidade de um laboratório de conservação, da climatização das salas de exposição, da construção de um espaço coberto para atividades educativas e a adaptação dos espaços para deficientes físicos, apontou também, os problemas decorrentes da ocupação desordenada do entorno, comprometendo a visibilidade do prédio do Museu e as agressões e vandalismos constantes que o patrimônio tem sofrido.

h) Programa de segurança – registra as ações de proteção do museu através da segurança armada, equipamentos contra incêndio e roubo, mas assinala a necessidade de um projeto de segurança completo e a manutenção do sistema.

i) Programa de financiamento e fomento – apresenta a origem dos recursos do Museu, a execução orçamentária do período 2007-2010 e os valores arrecadados com ingressos no mesmo período e propôs a captação através de outras fontes – Associação de Amigos, venda de produtos culturais, realização de eventos, editais.

j) Programa de difusão e divulgação – o plano informa o número de visitantes entre 2005-2010 e identifica a falta de ações efetivas dedicadas à divulgação do Museu, resultando em programações pouco conhecidas. Para sanar esses problemas planejou desenvolver estudos de público para estreitar as relações, a criação da identidade visual do Museu e um site, a distribuição de mala direta e outros materiais de divulgação, a aproximação com as escolas e a realização de um calendário anual de atividades.

2.3. Museu Histórico Nacional - PM

Ao contrário do que se espera, o PM do Museu Histórico Nacional é o mais simples e incompleto dos analisados. Foi construído em junho de 2008 pela Assessoria de Projetos do

Museu e ainda está em vigor, não foi atualizado⁴⁸. Contém apenas 32 páginas. No documento não consta seus autores e nem define um prazo de validade. Apresenta uma capa simples com o título “Museu Histórico Nacional – Plano Museológico” e já na segunda folha está à definição da instituição, que ocupa menos de uma página. Neste texto está um breve histórico do Museu com quatro parágrafos. É mais um texto de apresentação do que propriamente um histórico. Em seguida vem à missão do Museu:

Servir a sociedade em seu desenvolvimento, educação, integração e inclusão, através da preservação e da divulgação de testemunhos materiais e imateriais, relacionados à identidade cultural brasileira (PM Museu Histórico Nacional, 2008).

Percebemos que por se tratar de um Museu Nacional sua missão é ampla e pretende abarcar a cultura brasileira em todos os seus aspectos: material e imaterial. A missão, não faz menção a esfera histórica do Museu e sim a identidade, o que o caracterizaria muito mais como um Museu de antropologia do que de história, embora na prática ele seja de história.

Logo em seguida, estão os programas, que ocupam todo o restante do PM:

a) Programa institucional - começa apresentando a proposta conceitual do Museu ao afirmar a opção por uma história interativa entre o passado e o presente e inclusiva de todos os segmentos sociais. A fim de promover o diálogo com a sociedade, o programa apresenta as diretrizes que vêm sendo adotadas nos últimos quinze anos:

Modernizar – Infraestrutura e organização

Dinamizar – Acervos e informações

Ampliar – públicos, parcerias e projetos

Divulgar – Instituição, atividades, produção e projetos

Manter – Complexo, acervo, padrões e serviços

⁴⁸ No site do IBRAM a notícia que abre a seleção para a direção do Museu Histórico Nacional data de 31 de outubro de 2014 e coloca em anexo o PM do Museu. Disponível em: <http://www.museus.gov.br/ibram-abre-selecao-para-dirigente-do-museu-historico-nacional-no-rj/> Acesso em 07 de dezembro de 2014.

Na sequência, o documento faz uma retomada histórica do organograma e regimento do Museu, criados em 1922, da implantação do Curso de Museus em 1932, da vinculação ao Ministério da Educação em 1934, a reformulação da estrutura, em 1954, que subdividiu o Museu em áreas: curso de museus, numismática, sigilografia, condecorações e filatelia, documentação, história e arte, retrospectiva, gabinete de restauração e administração. Em 1960, foi criada a divisão de história artística e literária e o Museu passou a ser responsável pelo recém-inaugurado Museu da República.

Em 1981, o Museu foi incorporado pela Fundação Nacional Pró Memória e, em 1983, ganhou um novo regimento interno. Nesse mesmo ano, o Museu da República tornou-se autônomo. Em 1987, foram aprovados um novo regimento interno e organograma, que sofreram algumas poucas alterações na década de 90, e que estão em vigor até hoje.

Após esta retomada histórica, o programa informa que foram realizados diagnósticos pelos servidores para identificar problemas na organização do Museu, com base em entrevistas feitas entre os coordenadores dos setores e, em 1998, um consultor externo foi contratado para identificar aspectos de insatisfação no ambiente organizacional. Essas avaliações apontaram para a necessidade de uma reorganização interna que ajuste a comunicação, as atribuições e o organograma.

O PM finaliza o programa institucional apresentando o organograma, composto da direção, secretaria e dois setores, o de objetos históricos e o de moedas e selos, cada qual com a sua biblioteca, mas que, segundo o plano, não é a forma como de fato o Museu está funcionando.

b) Programa de gestão de pessoas – limita-se a apontar a falta de renovação, qualificação e a defasagem do quadro de servidores, contratados por concurso público. O programa apresenta o total de 176 servidores, em agosto de 2007, sendo 70 de carreira, 2 cargos de comissão, 76 terceirizados, 9 prestadores de serviços, 9 estagiários e 12 voluntários. Os servidores estão no Museu há muitos anos, possuem em sua maioria curso superior, mas são resistentes as mudanças e as novas dinâmicas do setor museológico.

c) Programa de acervos – registra o quantitativo do acervo, cerca de 287 mil peças, e constata a necessidade de incorporar acervos dos séculos XX e XXI, pois a maioria dos

artefatos existentes são dos séculos XVI a XIX. Para a aquisição de novos itens o Museu aplica as orientações da Política de Aquisição de Acervos, elaborada em 1994 e revisada em 2005. O programa aponta ainda as ações de inventário contínuas, a formação de um banco de imagens e a criação de uma galeria virtual disponível para visitação na internet. A coleção do Museu   finalmente classificada como 50% de numismática, 23% arquivística, 20% bibliográfica e 7% museológica.

d) Programa de pesquisa – subdividido em pesquisa de público e publicações. Na pesquisa de público, o programa destaca três tipos de grupos: visitantes, usuários e virtuais. Em seguida são apresentados gráficos e tabelas da visitação entre os anos de 2003 a 2007, totalizando nesses cinco anos 323 mil pessoas, e do perfil do público, constituído em sua maioria de pessoas de 30 a 39 anos, com curso superior completo, e renda entre 2 a 4 mil reais. Logo em seguida, o programa aponta que foram realizadas a es em parceria com uma empresa de transportes para trazer alunos de escolas carentes ao Museu e adaptações para adequar as instalações físicas para os portadores de necessidades especiais. Ainda nesse programa são apresentados os dados das visitações as exposições itinerantes realizadas em todo o país. Quanto às publicações, o programa informa a produção dos Anais do Museu Histórico Nacional, lançado em 1940, reunidos em CD Rom, e o lançamento anual do livro do Seminário Anual, além de catálogos, cadernos didáticos e guias das exposições que são comercializados na loja do Museu. O programa de pesquisa conclui registrando a realização de cursos e seminários para profissionais de museus com temas voltados para a história, arte, literatura, memória, patrimônio e museologia.

e) Programa de Exposições – assinala através de uma planta baixa os espaços do Museu e as exposições de longa duração em cada um dos pavimentos, com seus títulos e ano de inauguração ou previsão. Ao todo são oito exposições: “A trajetória de um Museu” (2006), “Oreretama” (2006), “O mundo português e terra brasilis” (2008), “Farmácia Teixeira Novaes” (D c. 80), “Constru o do estado nacional” (2009), “República, cidadania em constru o” (2010), “As moedas contam a história” (2002), “Uma outra história – coleção de moedas” (2006). Quanto às exposições temporárias, o programa apresenta também a planta baixa com as salas e o cronograma planejado de exposições para o ano de 2008 e 2009. As exposições itinerantes, em número de oito, são descritas no plano, juntamente com o cronograma para o ano de 2008.

f) Programa educativo e cultural – expõe os projetos em andamento e já realizados pelo Museu com as escolas, associações comunitárias, grupos da terceira idade, deficientes e egressos do sistema penal. Cada um dos dezoito projetos é brevemente descrito no plano, apresentando o público a que se destina e as atividades que são realizadas.

g) Programa arquitetônico – descreve e identifica com um mapa a localização do Museu e faz um levantamento histórico das intervenções, restaurações e adequações realizadas e previstas no prédio e em sua infraestrutura a fim de melhor servir aos seus propósitos. Em seguida quatro plantas baixas apresentam os pavimentos e a ocupação dos espaços.

h) Programa de segurança – lista os sistemas de segurança empregados pelo Museu: câmeras de vigilância, detectores de fumaça, acionadores de incêndio, extintores, sensores de presença e de aberturas de janelas e vitrines e informa que um projeto de ampliação e atualização dos sistemas de segurança estava em andamento. Apresenta também, os procedimentos de segurança com relação às pessoas, os acervos e o prédio.

i) Programa de financiamento e fomento – apenas enumera os patrocinadores do Museu por meio de projetos aprovados em Leis de Incentivo a Cultura.

j) Programa de difusão e divulgação – apresenta o logotipo do Museu, criado nos anos 80, e o site, construído em 1996, com os conteúdos disponíveis.

2.4. Considerações sobre os PMs

A primeira versão do PM (2007-2011) do Museu da Abolição foi importante no processo de reabertura e estruturação da instituição, permitiu que o Museu construísse estratégias, definisse as prioridades e a sequência das ações, que o levaram a atingir a meta proposta em 2010. Os programas nesse PM são muito insipientes, visto que o Museu não estava em atividade e que o corpo técnico e administrativo era restrito. Naquele momento, o mais importante era afirmar a relevância do Museu e garantir a sua reabertura e, nesse sentido, o PM permitiu a articulação das esferas governamentais, a equipe do Museu e a sociedade, a fim de atingir esse objetivo.

Na segunda versão (2012-2015) as dificuldades estão relacionadas às precárias condições físicas do prédio do Museu, as limitações financeiras e a afirmação das ações museológicas, tolhidas em virtude das deficiências estruturais e econômicas.

Nesse segundo plano percebemos a atenção voltada para a nova realidade do Museu agora em funcionamento. Inicialmente é retomada a questão do histórico da instituição e acrescentados os principais acontecimentos ocorridos posteriormente ao primeiro plano. Em seguida, o diagnóstico bem atual, pontua as necessidades presentes e os problemas enfrentados nas rotinas do Museu. Vemos nesse mapeamento que alguns aspectos se desenvolveram de acordo com o planejado no primeiro plano e outros permaneceram de igual modo. Os programas aparecem agora mais estruturados e objetivos, apontando as necessidades futuras para sanar as dificuldades identificadas, planos, metas e até prazos. Com o Museu em atividade e a equipe técnica mais completa foi possível vislumbrar e planejar melhor os caminhos da instituição.

Os relatórios de 2012 e 2013 preparados pelo Museu informam os desdobramentos do PM. O regimento interno e a política de acervos enfrentam a burocracia do IBRAM que fez ressalvas aos textos, portanto, os mesmos seguem ainda em discussão. O quadro funcional alcançou o esperado com 31 servidores e as reuniões de capacitação e planejamento periódicas estão sendo realizadas. O acervo vem sendo inventariado, higienizado e fotografado gradativamente de acordo com as condições possíveis. Foram realizadas três exposições temporárias e duas itinerantes e a mostra permanente “Em Processo” foi reformulada e posteriormente desmontada após ter estado três anos aberta ao público. O Museu tem buscado fomentar diversas parcerias a fim de qualificar seus serviços e alcançar seus objetivos. O setor de pesquisas tem sido viabilizado mediante acordos de cooperação feitos com as universidades locais e as exposições temporárias e itinerantes também foram realizadas por meio da colaboração de artistas e instituições. O setor educativo realizou dezessete eventos de discussão relacionados à temática do Museu e um seminário alusivo ao Dia da Consciência Negra, além da projeção de filmes e da criação de um grupo de estudos com a equipe. Em 2012, foram registradas 6.400 visitas e 3.900 no ano de 2013.

O prédio está recebendo gradativamente reformas emergenciais através de verbas do governo federal pelo Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) Cidades Históricas e

aguarda recursos para a recuperação total do edifício. O setor de comunicação conseguiu providenciar a colocação da identificação do logotipo e nome do Museu nas fachadas externas, requalificar os sistemas de internet e utilizar as redes sociais de forma mais efetiva. O site do Museu (<http://museudaabolicao.museus.gov.br/>) também já está funcionando.

Assim, percebemos que o planejado nos PMs e o que vem sendo realizado estão em consonância, ou seja, o plano tem sido de fato o instrumento norteador das ações do Museu da Abolição.

À semelhança do Museu da Abolição, o Museu Arqueológico e Socioambiental de Itaipu enfrenta diversos desafios e a instituição está se estruturando em etapas. O diagnóstico do PM (2011-2014) foi bastante sucinto, limitando-se a análise SWOT e nos programas é que aparece a descrição mais detalhada da situação e das ações realizadas pelo Museu. Isso nos indica uma falta de clareza dos conteúdos do PM, muito do que está nos programas deveria estar no diagnóstico e os programas deveriam ser mais voltados para as ações futuras com base no diagnóstico.

Não foi possível determinar que aspectos do PM do Museu de Itaipu estão sendo realizados. O blog⁴⁹ do Museu, criado em 2010, tem poucos conteúdos, apenas 20 postagens, entre elas a programação da Semana dos Museus e da Primavera dos Museus em 2012, a abertura da exposição temporária “Tekoa Mboy-Ty: Uma semente Guarani no Museu de Arqueologia de Itaipu” e o projeto de aulas de capoeira gratuitas, em 2013.

O PM do Museu Histórico Nacional pode ser definido como apenas um diagnóstico superficial da instituição, portanto, é incompleto e não atinge os objetivos propostos para um PM. A começar pela apresentação que não faz referência a equipe responsável pelo plano e também não define o seu prazo de validade. A parte histórica inicial sobre o Museu é bastante resumida, não apresenta as origens do prédio e nem como as suas coleções se constituíram. A missão também está em desacordo com o nome do Museu, pois não faz referência a história que é a tipologia da instituição.

Passando para os programas, verificamos que se tratam apenas de apresentações do que o museu vem realizando nas últimas duas décadas e de forma muito superficial. Em nenhum

⁴⁹ Blog do Museu Arqueológico e Socioambiental de Itaipu: <http://maiiibram.blogspot.com.br/>

dos programas são apresentadas metas e propostas futuras. O programa institucional aponta as diretrizes do Museu utilizando verbos no infinitivo: modernizar, dinamizar, ampliar, divulgar e manter, porém não explicita objetivamente como pretende alcançar esses propósitos.

O organograma e o regimento estão desatualizados e na prática não são mais respeitados. O programa de gestão de pessoas aponta as falhas nos recursos humanos, mas não encaminha recomendações para solucioná-las e o programa de acervos, apenas registra o quantitativo de peças e sua tipologia. Da mesma forma, o programa de pesquisa, de exposições, educativo e cultural, arquitetônico, de segurança, financiamento e fomento e difusão e divulgação apresentam as ações que o Museu vem executando.

O plano fala da existência de outros documentos que deveriam fazer parte do PM, mas que são apenas mencionados sem descrever seus conteúdos: a Política de Aquisição de Acervos, o Plano de Segurança e o Diagnóstico de Público.

Se tomarmos os conteúdos apresentados nos programas e direcionarmos para o diagnóstico, ainda assim, eles seriam insuficientes para cumprir essa parte, pois precisariam ser aprofundados. Tomando como exemplo o texto do programa de acervos, ele não apresenta quanto desse acervo está em reserva técnica, quanto está exposto, quais as condições de conservação, como se encontra a documentação, o acondicionamento, etc.

Outro aspecto que não aparece no PM é a avaliação dos resultados obtidos com as ações realizadas. Em nenhum momento o plano aponta o que deu certo e o que deu errado nas exposições, nas ações educativas, no plano de segurança, etc., com isso ele não apresenta os aspectos positivos e negativos que seriam tão necessários para traçar programas que fossem ao encontro do que foi observado.

Ao lermos o PM do Museu Histórico Nacional, não vemos no que este documento possa ajudar na gestão da instituição. Parece se tratar apenas do cumprimento de uma imposição legal, mas que em nenhum momento mobilizou a equipe de colaboradores para a sua construção. Isso se faz ainda mais evidente ao percebermos que o plano foi feito em 2008 e que ainda não foi atualizado, ou seja, ele não foi relevante para o Museu. Obviamente que fazer o PM de um museu do porte do Museu Histórico Nacional é uma tarefa desafiadora e

que movimentaria muito a instituição. Seria necessário traçar uma metodologia bem definida, em etapas sequenciais, com uma equipe preparada e especialmente dedicada para esse trabalho.

Em nenhum dos PMs analisados existe uma fundamentação teórica tal como tem apontado os estudos sobre gestão de museus, o que enfraquece o instrumento em seu potencial de prover uma forma de autoconhecimento e afirmação. Quanto à missão apresentada nos planos do Museu da Abolição e do de Itaipú, ambas estão definindo a proposta conceitual dos museus, portanto estão adequadas e claras. Os planos identificam também seus públicos frequentadores, conforme prevê a legislação (DECRETO nº 8.124/2013, Artigo 23 III), porém isso não é suficiente para caracterizar esses interessados e frequentadores, suas necessidades e interesses ao frequentar os espaços.

Percebe-se também, que as indefinições vividas pelas instituições por dependerem da gestão pública externa, impedem os museus de terem programas mais estruturados e objetivos. Diante desse quadro, os PMs dos dois primeiros museus tem apresentado os desafios mais imediatos e as necessidades presentes, ou seja, há o entendimento de como deveria funcionar o museu, porém, a realidade está muito distante da situação ideal e para alcançá-la há muitos problemas que precisam ser resolvidos primeiramente. No entanto, é interessante notar que os museus seguem oferecendo seus serviços, mesmo que de forma parcial, vislumbrando no futuro a possibilidade de reverter suas debilidades.

Nos dois primeiros casos analisados, os Museus estão em funcionamento há muito tempo, o Museu da Abolição tem 31 anos de existência e o de Itaipu, 37, e eles nunca trabalharam em condições adequadas. Diferentemente de outros tipos de instituições criadas, grande parte dos museus brasileiros tem essa característica de serem constituídos de forma precária e assim ficarem se arrastando por anos. O Museu Histórico Nacional, por sua vez, tem 92 anos de existência e é uma referência museológica brasileira. Recebe incentivos e verbas com mais facilidade, tem uma identidade sólida, um público seletivo e privilegiado, um acervo vasto e importante, está localizado em local destacado. Porém, suas práticas vêm passando por um processo de transição da museologia tradicional para a nova museologia. Vemos que nesse sentido, incorporar o PM num grande museu já consolidado, pode ser mais complexo do que em um museu de pequeno e médio porte.

Finalmente é preciso reconhecer que mesmo apresentando falhas e incompletudes, e dos desafios de sua construção, o PM pode sim ser um excelente instrumento estratégico para que o Museu vá galgando degraus, mas para isso ele precisa acompanhar o desenvolvimento da instituição, sendo atualizado a cada novo desafio. Talvez ele seja, na história dos museus brasileiros, o grande marco que irá permitir que as instituições que dele se utilizarem consigam de alguma forma traçar um caminho de crescimento e avançar por ele.

CAPÍTULO 3 - CONSTRUÍNDO UM PLANO MUSEOLÓGICO PARA O MUSEU DE ARQUEOLOGIA BÍBLICA PAULO BORK

O Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP-EC), localizado na região metropolitana de Campinas, possui cinco mil alunos nos ensinos fundamental, médio e superior, sendo 1.600 deles em regime de internato. No ensino superior são oferecidos 14 cursos de graduação e 20 de pós-graduação.

Dentro do campus universitário está o Museu de Arqueologia Bíblica Paulo Bork, que foi inaugurado no ano 2000 com o propósito de colecionar, investigar e expor achados arqueológicos mencionados no mundo da Bíblia, a fim de prover um meio de apresentar a cultura da Europa (antes da Idade Moderna), do antigo Oriente Médio e do Mundo Mediterrâneo, relacionada à narrativa bíblica e à origem da história do cristianismo. A intenção de seus coordenadores foi criar uma coleção de objetos de cerâmica, moedas, estatuetas, inscrições e outros artefatos que pudessem servir como amostras representativas dos diferentes períodos da história bíblica e do período pós-apostólico, incluindo a invasão islâmica em Israel e a cristandade da Idade Média.

O Museu é um importante símbolo do compromisso da Igreja Adventista no Brasil com o estudo da Bíblia e trata-se do único do gênero na América Latina. Atualmente conta apenas com uma pequena sala de exposições de longa duração que fica localizada na biblioteca da instituição de ensino, onde estão expostas 294 peças.

O Museu recebe visitas frequentes da comunidade acadêmica, das escolas do entorno e excursões de pessoas interessadas na sua temática e no seu acervo. Quando solicitam, os visitantes são acompanhados por educadores que apresentam as coleções e fazem referências aos textos bíblicos e aos períodos históricos onde esses artefatos são mencionados ou empregados. Por se tratar de um acervo que contempla várias culturas do

mundo antigo e propicia uma aproximação do visitante com a história por meio da cultura material, o público, em geral, demonstra grande interesse.

Recentemente o Museu recebeu uma expressiva doação de objetos subindo o quantitativo de seu acervo para cerca de duas mil peças e por não dispor de espaço físico na atual sala de exposições, destinou-as provisoriamente a reserva técnica do Centro de Pesquisas da instituição acadêmica. Para resolver essa situação de forma definitiva, está sendo planejado um novo prédio para abrigar as instalações do Museu com quatro salas de exposição, reserva técnica, laboratório, setor educativo, auditório, administrativo, biblioteca e espaço de pesquisas.

A direção do UNASP tem grande interesse no desenvolvimento do Museu Paulo Bork e a comunidade também aguarda com expectativa a ampliação do Museu, prova disso é a crescente procura de acadêmicos com o objetivo de desenvolverem suas pesquisas relacionadas à arqueologia do Oriente Médio e do Mundo Mediterrâneo e da mídia nacional e internacional sobre o assunto⁵⁰.

Diante dessa realidade, o UNASP tem investido também na qualificação acadêmica dos profissionais envolvidos no Museu, apoiando financeiramente estudos de pós-graduação em museologia e arqueologia.

Apesar de a direção ter bem claro os objetivos pelos quais está constituindo esse Museu, ela compreende que este é um projeto de grandes implicações e desafios, e a intenção dessa pesquisa é poder auxiliar nesse processo, por meio da construção de uma proposta de PM que deverá servir de direcionamento para o Museu até a sua efetiva abertura, quando então precisará ser atualizado.

Conforme visto, a primeira fase do PM deve ser o diagnóstico global e integrador da instituição com base num referencial teórico. No caso do Museu de Arqueologia Bíblica Paulo Bork, quatro pilares fundamentais precisam ser discutidos e compreendidos sob o enfoque da museologia, são eles: a Bíblia, as teorias da Arqueologia Geral e da chamada

⁵⁰ Podemos destacar entre outras as entrevistas feitas com o arqueólogo Dr. Rodrigo Silva no Programa do Jô, na Rede Globo de televisão em 29 de novembro de 2010 e mais recentemente pelo canal internacional Christian World News (CBN), em 16 de maio de 2014.

Arqueologia Bíblica⁵¹, os Museus Universitários e os Museus de Arqueologia e o pensamento Educacional Adventista. É da reflexão e do entendimento do que representa cada um desses segmentos que será possível o planejamento da instituição museológica. É preciso que cada pessoa envolvida no Museu esteja plenamente consciente do que cada um desses aspectos significa. Sendo que a adequada compreensão de alguns desses pilares envolvem conhecimentos científicos que não são da formação acadêmica da pesquisadora, este estudo limita-se apenas a apresentar esses pontos sem um maior aprofundamento teórico, deixando para, futuramente, a equipe técnica do Museu trabalhar de forma mais detalhada esses assuntos.

3.1. A Bíblia

A Bíblia⁵² é um texto religioso sagrado para o cristianismo e respeitado também pelos judeus e islâmicos. O cristianismo é uma religião monoteísta centrada na vida e nos ensinamentos de Jesus Cristo, considerado pela teologia o Filho de Deus, que viveu entre os homens, tornando-se o Salvador da humanidade, morrendo pelos pecados do mundo. Os cristãos acreditam que o Jesus Cristo histórico, judeu, nascido na Galileia, é o Messias profetizado pela Bíblia, que morreu crucificado por volta da década de 30 d.C.

A Bíblia é um texto escrito por aproximadamente 40 autores de diferentes épocas e contextos sociais, escritos num período de 1.600 anos (1.445 a.C. a 90 d.C.). Seu conteúdo é diverso: histórias, profecias, hinos, cartas, leis, ensinamentos, etc. O Antigo Testamento foi escrito em hebraico e aramaico e o Novo Testamento em grego.

⁵¹ O termo Arqueologia Bíblica foi largamente empregado pelo arqueólogo William Albright (1891-1972), porém, o arqueólogo William Dever (1933 -) e outros estudiosos da área tem problematizado essa nomenclatura, adotando as terminologias Arqueologia Siro-Palestinense ou Arqueologia do Oriente Médio, questionando o uso da Bíblia como documento histórico e a relação entre as pesquisas arqueológicas e teológicas. O debate gira em torno de pressuposições filosóficas e não na diferenciação do método. Entretanto, apesar de reconhecer a importância da discussão, o Museu do UNASP, tem sua opção pelo nome Arqueologia Bíblica, por entender que é possível conciliar o diálogo entre as pesquisas arqueológicas e o texto bíblico.

⁵² Bíblia - palavra grega "*biblion*" que significa livro ou rolo. Trata-se de uma coleção de 73 livros catalogados pela Igreja Católica. Para os protestantes são considerados apenas 66 livros.

As origens da Bíblia estão relacionadas ao povo hebreu (atualmente conhecidos como judeus), descendentes de Abraão, que habitaram a região da Mesopotâmia, por volta do ano 2000 a.C., e que posteriormente imigraram para outros lugares. Da linhagem de Abraão surgiram 12 tribos, que deram início a primeira religião monoteísta conhecida da história, tendo como principal crença a existência de um Deus que fez um acordo com eles, descrito na chamada Torá ou Pentateuco, que são os cinco primeiros livros que compõem a Bíblia: Gênesis, Êxodo, Levítico, Números e Deuteronômio. A partir desses textos, outros foram sendo acrescentados, escritos por escribas, sacerdotes, profetas, reis e poetas do povo hebreu, formando o chamado Antigo Testamento.

O Novo Testamento, composto de 27 livros, foi escrito após a morte de Jesus Cristo, pelos seus seguidores, enquanto o cristianismo estava sendo difundido. Nesta coleção estão os evangelhos, com relatos da vida de Jesus, escritos por Mateus, Marcos, Lucas e João, o livro de Atos dos Apóstolos, com a história da igreja primitiva, as treze cartas atribuídas ao apóstolo Paulo, as epístolas de Tiago, Pedro, João e Judas e, por fim, o livro do Apocalipse, do apóstolo João.

A compilação final dos livros, na ordem em que estão, foi finalmente chamada de cânon pela Igreja Cristã. As origens e detalhes da formação deste cânon (que livros seriam mantidos e que livros seriam rejeitados) ainda é motivo de grande debate entre os teólogos e seus aspectos internos fogem ao escopo da presente pesquisa. O que se pode dizer é que já no primeiro século o Concílio de Jamnia (ca 90d.C.) demonstra que os judeus já tinham seus critérios para determinar que livros seriam ou não considerados sagrados, de acordo com sua crença religiosa e do lado cristão pode-se evocar o cânon Muratoniano, produzido por volta do ano 170 d.C., onde os primeiros seguidores de Cristo já haviam escolhido os livros considerados canônicos.

Ao longo da história, a divulgação do texto bíblico sofreu perseguições. Durante o Império Romano, o Imperador Diocleciano (244-311 d.C) promulgou um decreto contra os cristãos, em 303 d.C., determinando que as cópias das Escrituras fossem queimadas e os locais de culto demolidos. Posteriormente, no Concílio de Tolosa (1229) a Igreja Católica começou a restringir a leitura e a aquisição da Bíblia em linguagem vernácula, por julgar que o povo não tinha conhecimento para interpretar o texto e, por isso, estava sendo influenciado por

heresias. Foi somente durante a Reforma Protestante, no século XVI, que a Bíblia passou a ser traduzida para diversas línguas e distribuída sem restrições para todas as pessoas. Destacamos nesse processo o papel de John Wyclif (1328 – 1384) que trabalhou na primeira tradução da Bíblia para o inglês, por volta da década de 1380 e de Martinho Lutero (1483 – 1546) que fez a tradução para o alemão, em 1534.

É sobre o contexto bíblico que se fundamentam as pesquisas e exposições do Museu Paulo Bork. Seus acervos e coleções estarão voltados para o auxílio da compreensão da Bíblia. Toda e qualquer peça arqueológica que tenha alguma relação com a narrativa bíblica e que permita um melhor entendimento do texto e seu contexto será de interesse do Museu. A Bíblia é um livro multicultural e a sua investigação associada a essas coleções ampliam o entendimento das relações sociais e culturais entre o povo judeu e os demais que viveram no antigo Oriente Médio e no entorno do Mediterrâneo, possibilitando inferir sobre os diálogos entre o judaísmo e o cristianismo com outras importantes civilizações do Mundo Antigo. Toda essa riqueza de conteúdos será o objeto de estudo do Museu.

Além disso, é preciso destacar a relevância da Bíblia para a sociedade contemporânea. A Bíblia é o livro mais lido, traduzido e distribuído de todos os tempos, com versões para 2.454 línguas ou dialetos e seis bilhões de cópias⁵³. Portanto, se tomarmos a Bíblia como um patrimônio religioso que precisa ser preservado pela humanidade, a consciência da sua existência é a herança que o Museu pretende constituir (BRUNO, 1999, p. 107).

3.2. Teorias da Arqueologia e a Arqueologia Bíblica – origens e pressupostos teóricos

A pesquisa arqueológica é muito complexa, pois o arqueólogo lida com a interpretação do passado sem ter meios diretos que legitimem as suas descobertas, ou seja, ele infere sobre os objetos e artefatos encontrados, analisando os seus processos de produção, distribuição e

⁵³ Ver dados em: **Bíblia**. Revista Super Interessante. São Paulo: Editora Abril, agosto de 2005. Disponível em: <http://super.abril.com.br/cotidiano/biblia-445919.shtml> Acesso em 08 de março de 2015. **Statistical Summary of languages whit the Scriptures**. United Bible Societies, dezembro 2007. Disponível em: http://www.ubs-translations.org/about_us/ Acesso em 08 de março de 2015.

usos, utilizando métodos que permitem gerar apenas hipóteses sobre os seus possíveis significados.

Já na Idade Antiga havia o desejo de juntar exemplares da cultura e do conhecimento humano. Prova disso, está na biblioteca organizada pelo rei assírio Assurbanipal, por volta do ano 700 a.C., com um acervo de 22 mil tabletes em escrita cuneiforme, com textos sobre vários assuntos, reunidos de diversas regiões. Outra famosa coleção é a da biblioteca de Alexandria, que teria sido fundada 300 anos a.C., no reinado de Ptolomeu II, do Egito, onde, estima-se que havia mais de 400 mil rolos de papiro com o objetivo de preservar e divulgar a cultura e o conhecimento da época.

Porém, as origens da arqueologia remontam o século XV em diante, quando são realizadas as primeiras escavações na Europa, feitas por clérigos e nobres com a finalidade de colecionar relíquias antigas. Nessa fase, considerada como uma pré-arqueologia, colecionismo ou antiquarismo, o antiquário estava interessado em estudar os artefatos a fim de extrair o máximo de informações e fatos a respeito do passado sem, contudo, discutir as razões ou implicações de suas descobertas (MOMIGLIANO, 2004, p. 94).

Foi durante esse período que grandes descobertas arqueológicas, resultaram num crescente interesse pela arte e a cultura grega e romana. Escavações nas ruínas das cidades romanas de Herculano (1738) e Pompeia (1748), Tróia (1870) e na ilha grega de Creta (1878) revelaram vasos pintados, esculturas e arquiteturas monumentais. O historiador da arte e arqueólogo alemão Johann Joachim Winckelmann (1717-1768) foi o responsável por desenvolver estudos discriminando os diferentes estilos da arte clássica.

Mas segundo Schoville (1989, p. 87 e 88), foi o arqueólogo W. M. Flinders Petrie o pioneiro a desenvolver metodologias científicas sistemáticas para reconstituir a cronologia dos acontecimentos históricos ao escavar as pirâmides egípcias de Gizé, em 1880, e as cidades de Menfis e Tebas, em 1881, e posteriormente a Palestina. Petrie tornou-se professor de arqueologia egípcia e publicou seus métodos em mais de uma centena de livros onde deu especial ênfase à escavação estratigráfica e a tipologia que agrupa e classifica os objetos de

acordo com a suas características. Esses dois métodos, estratigrafia e tipologia, foram à base da moderna ciência arqueológica.

Contudo, somente no início do século XIX, que as primeiras teorias arqueológicas surgiram na Europa, e tinham como pressuposto a ideia de que os objetos traziam uma origem comum e que eles se espalhavam de um centro geográfico em direção as áreas marginais, ou seja, os artefatos eram criados em uma cultura e a partir de então eram difundidos e migravam para outros grupos, essa teoria é conhecida como Difusionismo (TRIGGER, 2004, p. 147).

Aliado a esse pensamento, também havia a influência do Evolucionismo que media o grau de desenvolvimento humano de diferentes culturas com base no avanço tecnológico dos objetos. Os evolucionistas acreditavam que o homem e sua cultura foram se tornando mais complexos com o passar do tempo e assim, os arqueólogos agrupavam os objetos em uma suposta ordem cronológica, identificando estágios desse desenvolvimento com base em critérios biológicos. Essa visão preconcebida, não levava em consideração as peculiaridades de cada sociedade, comparando e classificando os grupos como mais ou menos desenvolvidos, além de colocar a cultura europeia como padrão de avaliação dos outros povos, considerando-a como mais elevada. Esse pensamento deu origem ao termo Etnocentrismo, que é quando um grupo social se julga superior a outros em razão de sua cultura (TRIGGER, 2004, p. 92).

As questionáveis ideias etnocêntricas, o desenvolvimento do sentimento de nacionalismo e o ceticismo em relação ao progresso tecnológico estimularam uma reação contrária ao Evolucionismo dando origem a novas teorias arqueológicas. Entretanto, as novas formas de pensar não romperam totalmente com o pensamento evolucionista, essa foi uma mudança gradual. A Arqueologia Histórico-Cultural surgiu no final do século XIX, na Europa, interessada principalmente nos estudos das histórias nacionais, investigando os grupos étnicos que habitaram seus territórios no passado, valorizando as diferentes culturas pré-históricas e seus modos de vida (TRIGGER, 2004, p.150 e 162).

O arqueólogo alemão Gustaf Kossinna (1858-1931), um dos primeiros a aplicar o método histórico-cultural, entendia que os grupos tribais podiam ser identificados pelos seus artefatos e o arqueólogo australiano Gordon Childe (1892-1957) desenvolveu o conceito de

cultura arqueológica, onde os objetos são o resultado do conhecimento, das crenças, da arte, das leis, dos costumes e hábitos de um grupo social, que utiliza suas capacidades cognitivas para intervir no território onde vive.

Na teoria Histórico-Cultural as mudanças culturais observadas nos povos eram uma consequência de migração ou difusão (TRIGGER, 2004, p. 167). A vertente Funcionalista, surgida no início do século XX, que defendia a ideia de que a criação dos objetos estava sempre associada a uma função, uma necessidade humana, também teve grande importância para a Arqueologia Histórico-Cultural. Os estudos sobre grupos étnicos e seu centro de origem e rotas de dispersão têm suas raízes na Arqueologia Histórico-Cultural, e foram realizados inclusive no Brasil para a compreensão da cultura material indígena.

Porém, a partir de 1960, na América do Norte, surgiu uma nova teoria arqueológica associada à antropologia que buscava explicar o desenvolvimento dos processos sociais e naturais. Essa corrente foi denominada Arqueologia Processual ou Nova Arqueologia e procurava romper com o Evolucionismo e o Difusionismo. Lewis Binford (1931-2011) foi um dos arqueólogos que mais desenvolveu suas pesquisas tomando os postulados teóricos processuais. Para ele a cultura deveria ser vista como um processo dinâmico de causa e efeito, operando entre os sistemas e o meio ambiente.

A Arqueologia Processual procura por meio da observação rigorosa dos registros arqueológicos, desenvolver uma série de explicações e leis gerais sobre o funcionamento do comportamento cultural humano, diante das condições e eventos do passado e do meio ambiente. As mudanças culturais são interpretadas como resultantes da ação do homem em presença dos desafios impostos pelo meio ambiente, ou seja, a cultura material é um produto do meio físico e social. A abordagem processual se utiliza de outras ciências, como a biologia, a zoologia, a física, a geografia, para auxiliar nas suas explicações do objeto arqueológico e da experimentação dos artefatos em laboratório a fim de identificar as mudanças tecnológicas (BINFORD, 1968, p. 269).

Contudo, é preciso levar em consideração que tanto a corrente Histórico Cultural como a Processual tem suas falhas. A Arqueologia Histórico Cultural desconsidera a capacidade e o desejo humano de inovar quando vê as mudanças culturais apenas como resultantes do contato com outras sociedades e no caso da Arqueologia Processual também é preciso

perceber que a cultura nem sempre é uma adaptação ao meio ambiente, há outros fatores de ordem social e simbólica que também influenciam as mudanças culturais.

Na década de 1980, na Inglaterra, surgiu a Arqueologia Pós Processual envolvendo diversas tendências teóricas contemporâneas, muitas delas procedentes da sociologia, da semiótica, do estruturalismo, da filosofia e do marxismo. Teve como principal precursor Ian Hogger (1942-) e trouxe como ênfase a dimensão dos significados simbólicos que variarão e se destacarão em diferentes contextos culturais. O pós-processualismo visava resgatar o significado cultural dos artefatos que determinada sociedade produziu e utilizou. Criticou radicalmente o processualismo ao defender a possibilidade de compreender as sociedades humanas do passado sem prender-se ao rigor científico e objetivo, permitindo a subjetividade interpretativa do arqueólogo. Atualmente as três teorias e seus métodos ainda são correntemente utilizadas pelos arqueólogos para responder diferentes questões.

Na relação com a museologia é preciso perceber que as teorias arqueológicas irão influenciar a narrativa expográfica, pois o modo como os artefatos serão classificados, agrupados e apresentados ao público está diretamente ligado com a maneira como esses objetos serão interpretados, ou seja, afetarão diretamente o chamado fato museal⁵⁴. Diante disso, o museu necessita ter a visão de que nenhuma das vertentes da arqueologia dá conta de explicar plenamente a cultura material, mas nessa multiplicidade de hipóteses que elas apresentam se abrem pluralidades de diálogos que podem ser explorados na comunicação museal.

No caso do Museu de Arqueologia Bíblica Paulo Bork, a preferência é pela corrente pós-processualista por buscar entender os artefatos como signos culturais que abarcam o conhecimento tecnológico, as ideologias políticas, as estruturas cognitivas, os ícones rituais, as diferenças de gênero, prestígio e etnicidade, entre outras, que envolvem uma sociedade e para um maior entendimento desse simbolismo humano tão diversificado é necessário buscar uma maior aproximação com as ciências sociais e humanas.

⁵⁴ Fato museal - objeto de estudo da museologia que investiga a relação do sujeito, com o objeto em um cenário. Esse conceito foi desenvolvido no Brasil por Waldisa Rússio. Ver: RÚSSIO, Waldisa. A interdisciplinaridade em Museologia. Revista Muwop, nº 2, 1981, In: BRUNO, M. C. O. (Org.). **Waldisa Rússio Camargo Guarnieri**: textos e contextos de uma trajetória profissional. São Paulo: Pinacoteca do Estado, Secretaria de Estado da Cultura, Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus, 2010. Vol.1. p.123-126.

Voltando-se para a arqueologia bíblica, ela é um ramo da arqueologia que apesar de seu crescente desenvolvimento pouco se discute a respeito dos seus pressupostos teóricos. A bibliografia encontrada a respeito do assunto se reduz em sua maioria a fazer levantamentos históricos das escavações e descobertas realizadas validando, assim, a sua relevância, ou seja, há uma lacuna nas questões teóricas e metodológicas como geralmente se vê nos livros de arqueologia clássica. Apesar de a arqueologia ser uma ciência que circula mais no universo acadêmico, os descobrimentos relacionados à Bíblia, ao contrário, despertam interesse das camadas populares. É possível que este fato possa ser explicado pelo grande número de adeptos da religião cristã e por ser a Bíblia o livro mais vendido no mundo.

Segundo Vardaman (1977, p. 21) a arqueologia bíblica “se limita a los materiales relacionados com los períodos bíblicos y contorno y com todo aquello que tiene una concatenación com el mensaje bíblico”⁵⁵. Essa definição nos leva a conclusão de que a cultura material de interesse da arqueologia bíblica se restringe ao espaço geográfico e temporal descrito na Bíblia, ou seja, na denominada Terra Santa, no Oriente Médio e no Mundo Mediterrâneo. Atualmente essas regiões estão tomadas por escavações, sítios arqueológicos e museus abertos.

O propósito da arqueologia bíblica, de acordo com Vardaman (1977), é auxiliar a compreender o cenário da Bíblia. O autor ressalta ainda, que a arqueologia bíblica tem ajudado a localizar os lugares geográficos da Bíblia, revelar a cultura e os costumes dos povos bíblicos, fixar a cronologia dos acontecimentos, prover novas fontes de informação sobre o contexto histórico do período e a compreender palavras bíblicas de sentido obscuro.

Essa mesma opinião é defendida por Price (2011, p. 35) que salienta que o texto bíblico foi escrito em lugares e tempos específicos e o seu entendimento depende em grande medida da compreensão do contexto histórico, cultural e religioso da época. Para o autor, quanto mais claramente percebermos o significado original da mensagem, tanto melhor será possível entender o texto nos dias atuais.

Price (2011, p. 41) destaca ainda que as descobertas arqueológicas tem ampliado o conhecimento sobre personagens pouco descritos na Bíblia, como é o caso do rei Omri (885-

⁵⁵ A arqueologia bíblica “se limita aos materiais relacionados com os períodos bíblicos e seu contorno e com tudo aquilo que tem uma concatenação com o texto bíblico.” (Tradução nossa)

874 a.C.) que na Bíblia é mencionado em apenas oito versos e que através de registros encontrados foi possível perceber a sua importância política na época em que reinou.

Conquanto seja inegável a ajuda da arqueologia para a compreensão bíblica, Price (2011, p. 41) salienta que a ciência possui suas limitações. Segundo ele, é preciso considerar que apenas uma fração do que foi produzido no período bíblico sobreviveu e desta somente uma parte foi pesquisada. Existem milhares de sítios arqueológicos ainda não escavados ou examinados adequadamente por falta de recursos e disputas políticas de territórios. E dos resultados finais, pouco chega ao conhecimento do público. Alguns dos manuscritos do Mar Morto, por exemplo, levaram quarenta anos para serem divulgados e as conclusões das pesquisas sobre as ruínas de Jericó só foram publicadas trinta anos após as escavações. Outros desafios enfrentados são a falta de interesse, de perícia, de tempo e recursos para concluir os estudos, além do comércio ilegal de peças que incentiva o furto das antiguidades sem ao menos terem sido registradas.

Schoville (1989, p. 80) divide a arqueologia bíblica em quatro períodos: 1) Período dos peregrinos cristãos piedosos - terceiro século d.C a 1799; 2) Período dos caçadores de tesouros - cerca de 1800 a 1890; 3) A arqueologia bíblica torna-se uma ciência - 1890 até a segunda guerra mundial; 4) Período da moderna era da arqueologia bíblica – 1948 até os dias atuais.

Foi a rainha Helena (225-330), mãe do imperador romano Constantino, que ordenou a primeira expedição arqueológica em Jerusalém na esperança de encontrar a cruz de Cristo, e a partir disso, os cristãos passaram a se interessar e a realizar peregrinações pelos lugares sagrados da então chamada Palestina, começando o que mais tarde viria a denominar-se “arqueologia bíblica”, ou seja, a investigação dos vestígios de povos e civilizações antigas, cujos eventos históricos guardam relação com a história e os locais registrados na Bíblia.

No texto bíblico, vários são os povos antigos mencionados como tendo relações de amizade ou conflito com o povo judeu. Entre eles se destacam o Egito, a Síria, a Assíria, a Babilônia, a Pérsia, a Grécia e Roma.

Ao visitar essas regiões, os peregrinos cristãos recolhiam o que consideravam vestígios do povo de Israel e dos supostos lugares por onde Jesus teria estado, porém foi o trabalho do

historiador Eusébio de Cesarea, ao escrever a obra *Onomasticon* (325 d.C.) o primeiro estudo que apontava mais de mil lugares como sendo sagrados, dos quais boa parte foi confirmada por arqueólogos modernos (SCHOVILLE, 1989, p. 81).

Quando as forças islâmicas do movimento religioso de Maomé invadiram a Palestina, os cristãos tiveram que se afastar da região e os monumentos e locais do cristianismo foram destruídos pelo Califa Ali Al Manzur (996-1.020 d.C). Foi somente com a retomada dos exércitos das cruzadas que os lugares sagrados da Palestina foram novamente franqueados aos cristãos.

A partir de então, novas expedições e estudos foram realizados entre os séculos XIV a XVI, entre elas as do comerciante italiano Ciriaco de Pizziccolli que reunia coleções de moedas e objetos de arte, Felix Schimidt que viajou pela Palestina, explorando de Jerusalém ao Monte Sinai, em 1480 e 1483, Johann Zuallart que fez desenhos das ruínas das cidades antigas e Pietro della Valle que publicou, em 1650, um relatório sobre suas viagens à Mesopotâmia. Também publicaram relatórios de suas expedições o jesuíta francês, Michael Nau, que visitou a Palestina em 1679 e o clérigo protestante inglês Henry Maundrell, em 1703 (SCHOVILLE, 1989, p. 81 e 82).

O século XIX foi de grandes avanços com a atuação dos “caçadores de tesouros” para comercializar com os grandes museus. Ulrich Seetzen, entre 1805 a 1807, encontrou vestígios das cidades de Cesárea de Filipe, Gerasa e Amã. Escavações arqueológicas permitiram desenterrar cidades inteiras, recuperando monumentos, imagens sagradas, vestígios de palácios e documentos da antiga civilização mesopotâmica, formada pelos povos sumérios, babilônios, assírios e caldeus. Em 1811, Claudius James Rich explorou as ruínas da antiga Babilônia recolhendo uma grande coleção de tabuletas de argila, pedras com inscrições e selos. Johann Ludwig Burckhardt investigou a Arábia, visitando as ruínas de Petra, em 1812, além dos templos do faraó Ramsés II e Nefertari, em Abu Simbel, em 1813. Em 1817, Claudius James Rich retornou a Babilônia, concentrando-se nas cidades de Nínive e Ninrode, em 1820, e de Persépolis, em 1821, e seus achados foram vendidos para o Museu Britânico, em 1825, dando início à coleção sobre a Mesopotâmia no Museu.

Outro passo importante para a arqueologia bíblica foram as descobertas das escritas antigas. Em 1822, Jean François Champollion decifrou os códigos hieróglifos, demóticos e gregos da

Pedra de Roseta e Georg Friedrich Grotefend, por volta da mesma época, desvendou a escrita cuneiforme. Henry Rawlinson transcreveu a inscrição de Behistun com a declaração de Dario I, da Pérsia, escrita em persa antigo, elamita e babilônio, entre 1835 e 1843. Essas interpretações permitiram a leitura de textos antigos, que esclareceram muitos aspectos sobre o passado de Israel e os temas bíblicos (SCHOVILLE, 1989, p. 83 e 85).

Em 1838, Edward Robinson encontrou as ruínas de um arco do Templo de Jerusalém, erguido por Herodes, o Grande, por volta do ano 20 a.C. e destruído na invasão da cidade pelos romanos no ano 70 d.C. Em 1842, Paul Emile Botta desenterrou as ruínas do palácio de Sargão II, um importante rei assírio. Austen Henry Layard, por sua vez, achou as ruínas do palácio do rei assírio Assurnasirpal II, em 1845, e Hormuzd Rassam descobriu, em 1851, a biblioteca do palácio de Assurbanipal, contendo milhares de tabletas com escrita cuneiforme. Entre esses documentos estão os anais assírios que relatam a invasão de Senaqueribe e o cerco de Jerusalém. Entre os anos de 1899 a 1917, Robert Koldewey escavou em profundidade as ruínas de Babilônia, revelando as fundações da cidade, as bases de um zigurate e os palácios de Nabucodonosor, encontrando os supostos jardins suspensos.

De 1920 a 1935 as escavações na Palestina foram ampliadas em uma escala sem precedentes, muitos arqueólogos estavam fazendo seus trabalhos e compartilhando entre si os resultados, contribuindo grandemente para o conhecimento da história e cronologia dessa região. Entre 1929 a 1935, John Garstang fez escavações em Jericó, J. W. Crowfoot em Samaria e J. L. Starkey em Laquis. De 1928 a 1934, Dorothy Garrot escavou as regiões do Monte Carmelo, Berseba, Gaza e En Gedi (SCHOVILLE, 1989, p. 90 e 91).

Após a Segunda Guerra Mundial, dá-se início ao que Schoville (1989, p. 91) chama de a Era Moderna da Arqueologia Bíblica. Kathleen Kenyon utilizou as técnicas estratigráficas para escavar Jericó, de 1952 a 1958 e George Ernest Wright liderou expedições arqueológicas em Siquém, entre 1956 a 1974. A descoberta dos manuscritos do Mar Morto, em 1947, foi um importante tesouro para a arqueologia bíblica. O período de busca e escavação durou até 1956. No total, foram encontradas onze grutas contendo cerca de 22 mil fragmentos de pergaminho, correspondendo a mais de 850 documentos diferentes das seguintes categorias: livros bíblicos do Antigo Testamento, comentários bíblicos feitos pelos essênios, textos apócrifos, hinos, orações e manual da disciplina dos essênios. Antes dessa descoberta,

o pergaminho mais antigo de um livro bíblico datava de meados do século X. Uma cópia do Livro de Isaías encontrada em Qumran surpreendeu o mundo todo ao ser datada como anterior ao ano 100 a.C.

Finalmente é preciso mencionar o arqueólogo William Foxwell Albright (1891-1972) conhecido como o pai da arqueologia bíblica. Albright defendeu a validade da historicidade da Bíblia, trabalhando na Universidade John Hopkins, nos Estados Unidos, por 60 anos, empregando alguns dos pressupostos teóricos da corrente histórico-cultural.

Silva (2011, p. 15 e 16) aponta que na atualidade a arqueologia bíblica tem dividido a opinião dos arqueólogos. Segundo o autor, até meados dos anos 1970, havia um “razoável consenso entre os especialistas em Oriente Médio de que a Bíblia era uma fonte histórica confiável, especialmente quanto às origens do povo hebreu”, recentemente, porém, alguns estudiosos têm produzido pesquisas que contradizem a narrativa bíblica, especialmente entre as escolas alemãs.

O que se percebe nesses estudos é um crescente desinteresse em relacionar as pesquisas arqueológicas com a historicidade do relato bíblico. Desde então, uma vertente de pesquisadores tem organizado encontros acadêmicos com o propósito de revisar a história de Israel, descartando a Bíblia como fonte de estudo. Como exemplos dessa corrente temos o Jesus Seminar, nos Estados Unidos, e o European Seminar for Historical Methodology, na Europa (SILVA, 2011, p. 16).

Esse debate resultou no desenvolvimento de duas tendências acadêmicas conhecidas como maximalista e minimalista. A linha maximalista prossegue com a visão tradicional empregando as descobertas arqueológicas para a compreensão da Bíblia, a segunda, minimalista aceita como verdadeiros apenas os textos bíblicos que forem comprovados com evidências arqueológicas, o que é um caminho polêmico do ponto de vista científico, pois o fato de não se terem descobertos evidências arqueológicas sobre determinados personagens ou lugares mencionados na Bíblia não é prova suficiente para afirmar que eles não existiram (SILVA, 2011, p. 16).

Diante desse desdobramento da arqueologia bíblica é preciso ressaltar que o Museu de Arqueologia Bíblica Paulo Bork entende que a arqueologia bíblica não tem a pretensão de

confirmar a veracidade da Bíblia, mas recuperar artefatos que documentem os períodos descritos nas Escrituras e auxiliem na compreensão de seus textos. A função da arqueologia não é comprovar ou refutar os eventos bíblicos e nem estabelecer doutrinas teológicas, ela não entra no campo da fé, porém seus achados têm colaborado para esclarecer relatos sobre personagens, lugares e eventos mencionados na Bíblia. A partir do contato com uma lâmpada alimentada por azeite utilizada nos tempos bíblicos é muito mais fácil compreender a parábola das Dez Virgens, contada por Jesus e relatada no evangelho de Mateus, capítulo vinte e cinco, por exemplo.

Funari (2008, p. 100) afirma que muito do que se sabe sobre o Jesus histórico, descrito na Bíblia, pode ser conhecido através das fontes arqueológicas que revelaram como ele viveu, como eram as casas dos moradores humildes de sua época, os pequenos barcos dos pescadores, em contraste com a opulência da arquitetura da elite sacerdotal judaica. Essas evidências nos fazem compreender os discursos proferidos em favor dos pobres e contra a riqueza adquirida indevidamente, como no caso do conhecido Sermão da Montanha, e é nesse sentido que a arqueologia bíblica deve caminhar, servindo de apoio no entendimento do contexto bíblico.

Para a arqueologia bíblica a arqueologia é entendida como uma ferramenta e a historicidade da Bíblia como o objeto de investigação. Porém, ao musealizar esse acervo é preciso levar em consideração que esse patrimônio tem imbricações com a fé e por isso deve respeitar a consciência dos indivíduos que irão interagir com ele no espaço museológico.

3.3. Museus de Arqueologia e Museus Universitários

Os museus universitários estão gradativamente se consolidando no Brasil o que demonstra que essa iniciativa por parte das universidades, de absorver museus já existentes ou criar novos, pode render muitos frutos. Além das ações de salvaguarda e comunicação inerentes a todas as instituições museológicas, os museus universitários devem desenvolver atividades ligadas ao ensino, pesquisa e extensão, tanto no que se refere às ciências museológicas como também as áreas ligadas à tipologia do museu – história, artes, arqueologia, etc.

Ciências como a antropologia, a geologia, a zoologia, a botânica, a etnologia, a arqueologia, entre outras, produzem em seus estudos a coleta e investigação de vestígios materiais ou espécimes, e com isso geram acervos que para o pleno desenvolvimento dessas áreas precisam de espaços onde possam ser preservados, investigados e comunicados os resultados dessas pesquisas. Nesse contexto, o museu é a instituição universalmente reconhecida como sendo capaz de satisfazer plenamente essa necessidade.

Assim, essa parceria entre museus e universidade se confirma positiva para ambas as instituições, pois a universidade pode prover a estabilidade que o museu necessita e o museu tem a potencialidade de fomentar ações educativas e culturais significativas, tanto para o público acadêmico como para a comunidade onde ele está inserido (BRUNO; CURY; RIZZI, 1999).

Entre outros tantos, o papel da universidade como uma prestadora de serviços à comunidade fica cada vez mais evidente. A ela pesa o compromisso de oferecer profissionalização nos diversos ramos da ciência, mas também de atender a sociedade em suas necessidades, propiciando apoio na difusão do conhecimento e da cultura, e o museu é um dos mais próprios meios para o cumprimento desse dever. Ele é uma ponte entre o saber científico e a coletividade que necessita se apropriar dessa produção intelectual para exercer sua cidadania. Já na década de 1980, Bruno (1982, p. 6) afirmava:

Cabe à universidade não só a produção do pensamento original, como também a preservação da memória nacional, salvaguarda do patrimônio e educação do povo. A grande importância do museu para a universidade está no fato museal, ou seja, na exposição do objeto que possibilita a transmissão de ideias e conceitos em uma linguagem mais aberta, com um conjunto de códigos mais abrangente que pode ser compreendido por todos, indistintamente.

Porém, apesar das evidências dessa sintonia entre museus e universidade, nem sempre os museus universitários tem sido de fato incorporados às rotinas da academia e reconhecida a sua produção científica. Em muitos casos, os docentes que se dedicam aos museus não recebem o mesmo progresso acadêmico que os demais, sendo colocados em uma categoria de segunda ordem (BRUNO; CURY; RIZZI, 1999).

Um exemplo desse desafio é o Museu de Arqueologia e Etnologia (MAE) da Universidade de São Paulo (USP), fruto da fusão, em 1989, de quatro instituições museais já existentes na

USP e que vem desde então enfrentando a falta de comprometimento por parte da Universidade em cumprir as promessas feitas, entre elas, a da construção de instalações físicas adequadas. Somente após vinte e quatro anos da criação do MAE, em 2013, é que a USP finalmente deu início a edificação de um prédio para o Museu, sem confirmar essa destinação até o momento presente.

Além da falta de empenho na aplicação dos recursos necessários, os museus universitários existem, segundo Meneses (2002), como instituições vinculadas à universidade, mas não exercem plenamente as funções científico-documentais, educacionais e culturais da instituição por falta de visão das políticas de extensão em enxergar o potencial de socializar o conhecimento do museu. O autor compara ainda a orquestra universitária, o hospital universitário, a farmácia universitária com o que deveria ser o museu universitário.

No caso das pesquisas históricas, percebe-se uma maior aceitação da cultura material como fonte documental confiável na segunda metade do século XIX, na Europa e nos Estados Unidos, e uma aproximação ainda mais significativa por meio da Escola de Analles, no início do século XX, que abriu espaço para os artefatos arqueológicos como objetos de investigação (FUNARI, 2008, p. 100). A partir de então, a cultura material passou a ter uma atenção cada vez maior por parte de pesquisadores das ciências sociais e da história, como meio de interpretar o passado, através de sua cultura, suas práticas e seu universo cotidiano cercado de objetos.

Portanto, proporcionar aos acadêmicos coleções arqueológicas é fornecer um objeto de estudo muito rico em suas possibilidades, não apenas para a instituição que a preserva, mas em parceria com outras instituições acadêmicas, como tem sido o caso de recente experiência em andamento de um projeto de pesquisa de mestrado de uma aluna do Museu Nacional da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) nos acervos do Museu de Arqueologia Bíblica do UNASP. A intenção do Museu é, através dessas pesquisas, beneficiar seu público, explorando ao máximo o potencial comunicacional de seus acervos.

O método a ser empregado nessas pesquisas, segundo Funari (2008, p. 94) é o das “ferramentas interpretativas”, ou seja, os vestígios materiais devem ser explorados à luz de outros conhecimentos ou fontes já existentes, como por exemplo, o que já foi escrito ou registrado sobre essa sociedade, sua geografia, religião, cultura, comparação com outros

povos em situação semelhante, etc., e no caso de um museu de arqueologia bíblica, a Bíblia evidentemente, será um dos textos a ser considerado a fim de fazer possíveis relações.

O autor destaca ainda a importância das evidências arqueológicas para corrigir visões históricas equivocadas que eram feitas com base apenas nas fontes escritas e fornecer indícios esclarecedores sobre conflitos e resistências e a respeito de grupos discriminados pela sociedade, geralmente apresentados superficialmente (FUNARI, 2008). Todas essas discussões serão um relevante conteúdo a ser apresentado nas narrativas das exposições do museu, confirmando, portanto, as amplas possibilidades de um museu arqueológico universitário em gerar e difundir conhecimento por meio das pesquisas, publicações dos resultados, exposições e ações educativas permanentes, pois o museu universitário diminuirá grandemente a distância entre a pesquisa e a comunicação, enfrentada pelos demais museus que tem dificuldade em produzir pesquisas científicas.

Porém, os museus de arqueologia precisam vencer alguns obstáculos que se apresentam na atualidade, como por exemplo, preservar adequadamente acervos raros e em situação delicada e comunicar o conhecimento científico de forma inteligível e atrativa para públicos em geral, sem cair na desgastada visão de exposição de objetos fetiche ou de curiosidades para o entretenimento, tão inadequado ao caráter de seriedade do trabalho, desejado pelos museus.

Museus de arqueologia necessitam ter a consciência de que, pela sua natureza, devem estar abertos ao diálogo com diferentes áreas do conhecimento – história, filosofia, filologia, etnologia, geografia, biologia, geologia, etc. – a fim de compreender mais plenamente o seu acervo, além de conhecer as ciências relacionadas à preservação dos bens e sua comunicação. Bruno (1999, p. 64) afirma:

Administrar a memória ou manipular as referências patrimoniais - a partir de objetos, coleções e acervos - pressupõe um domínio seguro de métodos e técnicas, de conservação da materialidade e da retenção documental dos sentidos e significados destas evidências materiais da cultura.

Há que se considerar ainda nessa relação museologia / arqueologia que existem vestígios que não contém atrativos estéticos para serem expostos, porém são extremamente importantes para o conhecimento arqueológico, como lascas de pedra, cacos, fragmentos de ossos, etc. Assim sendo, é necessário um maior diálogo entre o arqueólogo, o museólogo e o

educador, fazendo a ponte entre a origem do artefato e o seu destino final. A arqueologia não se desincumbe de seu papel ao entregar o produto de suas investigações aos museus. O museólogo e o educador precisam compreender o contexto em que a peça foi coletada e o arqueólogo necessita entender os processos de curadoria, sobretudo os relacionados à documentação, conservação, exposição e educação. Enfim, podemos afirmar que nem tudo que é arqueológico pode estar fisicamente num museu formal, a menos que o sítio arqueológico se torne um museu. Todavia, reproduções, resultados das pesquisas e imagens podem ser expostos no museu.

A arqueologia por si só já proporciona um instrumento bastante didático e compreensível, visto que é muito mais fácil entender um objeto através do contato direto com ele do que pela sua descrição em um texto, ou mesmo, por uma imagem (BUCAILLE e PESEZ, 1989, p. 19). Os objetos estão carregados de múltiplos significados que vão além do caráter de uso e funcionalidade, para a forma como foram produzidos, o seu status na sociedade, seus proprietários, os modos de descarte e aproveitamento.

A arqueologia e a museologia, na qual se insere a educação em museus, portanto, possuem uma afinidade muito grande, onde a arqueologia depende em grande medida da museologia para ganhar expressão e significado na sociedade. O sucesso da museologia em comunicar-se com o público irá contribuir para uma visão mais correta da arqueologia, mas para que a museologia possa cumprir esse papel, ela precisa ser alimentada pelas pesquisas arqueológicas.

Com relação à arqueologia bíblica, poucas são as instituições museológicas que se destinam exclusivamente a este ramo da arqueologia. Segundo dados recentes da Organização Internacional de Museus Arqueológicos e Arqueologia Experimental (EXARC), ligada ao Conselho Internacional de Museus (ICOM), existem 119 afiliados registrados em mais de 30 países, todos na Europa. São museus arqueológicos ao ar-livre, grupos de pesquisa e museus experimentais, nenhum deles, porém, específico de arqueologia bíblica⁵⁶.

É no Oriente Médio que está localizado o museu que abriga a mais expressiva coleção de arqueologia bíblica, o Museu de Israel, fundado em 1965, com destaque para o seu acervo de manuscritos do Mar Morto. Outros museus de grande expressão, embora não sejam

⁵⁶ EXARC. Disponível em: www.exarc.net/ Acesso em 08 de março de 2015.

diretamente voltados para a arqueologia bíblica, contém peças ou seções do Antigo Oriente Médio que tem relação direta com o texto sagrado, seja contextualizando ou confirmando algo de suas páginas. Como exemplos temos o Museu do Louvre, em Paris, o Museu Britânico, em Londres, o Museu Pérgamo, em Berlim, o Museu do Vaticano e o Museu do Cairo, no Egito.

Contudo, museus com coleções de arqueologia bíblica ou do Oriente Médio e do Mundo Mediterrâneo estão crescendo em número nos Estados Unidos, tornando mais fácil entender o contexto da Bíblia sem a necessidade de viajar metade do mundo. Atualmente 53 instituições estão em funcionamento, a grande maioria delas ligadas e mantidas por faculdades e seminários, uma demonstração de que esta tem sido uma tendência nos grandes centros acadêmicos norte americanos⁵⁷. Podemos citar o Museu Sigfried Horn, da Universidade Adventista Andrews.

No Brasil não há museus de arqueologia bíblica, apenas uns poucos artefatos como um códice grego do Novo Testamento e objetos arqueológicos adquiridos por D. Pedro II, que pertencem ao acervo do Museu Nacional, no Rio de Janeiro e a Biblioteca Nacional e a coleção do Oriente Médio, do Museu de Arqueologia e Etnologia (MAE) da USP, mas outras coleções de arqueologia provindas de sítios brasileiros e latinos americanos não são assim tão raras. Segundo dados do IBRAM, 26,9% dos museus brasileiros possuem acervos arqueológicos, ficando essa tipologia em quarto lugar, abaixo das coleções de História (67,5%), Artes Visuais (53,4%) e Imagem e Som (48,2%). Dos museus federais, 20,3% possuem coleções de arqueologia, os estaduais 16,7%, os municipais 32,5%, os de associações 28,9%, de empresas 17,0%, de fundações 27,3%, de sociedades 20,8% e outros⁵⁸ 30,8%. Se considerarmos o número de museus com acervos arqueológicos por região no Brasil teremos no Norte 41,4%, Nordeste 28,6%, Sudeste 22,3%, Sul 30,5% e Centro Oeste 22,9% (Museus em Números, vol. 1, 2011, p. 76 a 78).

Com esses números interpretamos que há uma representativa coleção arqueológica nos museus brasileiros e que a maior parte dela está nos museus municipais e na região norte. Consultando o Guia dos Museus Brasileiros, produzido pelo IBRAM em 2011, encontraremos

⁵⁷ BIBLE PLACES. Disponível em: <http://www.bibleplaces.com/us-museums-artifacts-biblical-world.htm> Acesso em 06 de junho de 2014.

⁵⁸ Outros - organizações religiosas, partidos políticos, entidades sem fins lucrativos e museus particulares.

56 museus universitários, em 40 instituições de ensino superior, 10 deles de arqueologia e outros três com coleções arqueológicas. Oito dos museus de arqueologia universitários são federais, um é estadual e quatro estão em instituições acadêmicas privadas (Quadro 7). Esses dados nos revelam um cenário museológico universitário brasileiro acanhado, se considerarmos a existência de um universo de 2,4 mil instituições de ensino superior⁵⁹.

QUADRO 7: Museus Universitários no Brasil

Museus	Universidade
01. Laboratório de Pesquisas Paleontológicas Museu Universitário Histórico, Artes (Pinacoteca) e História Natural 02. Parque Zoobotânico	Universidade Federal do Acre
03. Centro de Estudos e Pesquisas Arqueológicas	Universidade Federal do Amapá
04. Artes Visuais 05. Museu da Marujada	Universidade Federal do Pará
06. Pinacoteca Universitária	Universidade Federal de Alagoas
07. Museu de Arqueologia e Etnologia 08. Museu de Arte Sacra	Universidade Federal da Bahia
09. Museu Pedagógico (Educação)	Universidade do Sudoeste da Bahia
10. Museu de História Natural 11. Museu de Paleontologia	Universidade Regional do Cariri
12. Museu de Arte	Universidade Federal do Ceará
13. Herbário	Universidade de Brasília
14. Museu Antropológico	Universidade Federal de Goiás
15. Museu de Arqueologia	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
16. Museu da Memória e Patrimônio 17. Museu de História Natural	Universidade Federal de Alfenas
18. Museu de História Natural e Jardim Botânico 19. Estação Ecológica	Universidade Federal de Minas Gerais
20. Museu de Arqueologia e Etnologia Americana 21. Museu Dinâmico de Ciência e Tecnologia	Universidade Federal de Juiz de Fora
22. Museu de Ciência e Técnica da Escola de Minas	Universidade Federal de Ouro Preto
23. Museu Universitário de Arte	Universidade Federal Uberlândia
24. Pinacoteca	Universidade Federal da Paraíba
25. Museu Universitário Artes Visuais; Ciência e Tecnologia; História; Imagem e Som	Pontifícia Universidade Católica do Paraná
26. Museu de Arte 27. Museu de Arqueologia e Etnologia	Universidade Federal do Paraná
28. Museu de Arqueologia	Universidade Católica de Pernambuco
29. Memorial da Universidade	Universidade Federal Rural de Pernambuco
30. Casa da Descoberta - Centro de Divulgação de	Universidade Federal Fluminense

⁵⁹ Dados do Ministério da Educação, divulgados no site da Empresa Brasil de Comunicação – EBC, em 04 de setembro de 2014. Disponível em: <http://www.ebc.com.br/noticias/brasil/2014/09/fies-e-prouni-escapam-de-criticas-em-debate-entre-partidos-de> Acesso em 05 de setembro de 2014

Ciência	
31. Museu Universitário História da Educação	Universidade Gama Filho
32. Museu Nacional - Antropologia e Etnografia; Arqueologia ; Ciências Naturais e História Natural	Universidade Federal do Rio de Janeiro
33. Centro de Memória	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
34. Centro de Arte e Cultura	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
35. Museu de Paleontologia Vingt-Un Rosado	Universidade Federal Rural do Semi-Árido
36. Museu de Ciências Naturais do Centro de Estudos Costeiros Limnológicos e Marinhos	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
37. Museu Universitário de Arqueologia e Etnografia	
38. Museu de Ciências Naturais	Centro Universitário Univates
39. Museu de Ciências e Tecnologia	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
40. Jardim Botânico	Universidade Federal de Santa Maria
41. Museu do Têxtil e da Moda	Universidade Regional de Blumenau
42. Museu Universitário de Antropologia e Etnografia; Arqueologia	Universidade do Extremo Sul Catarinense
43. Museu Universitário Professor Oswaldo Rodrigues Cabral - Antropologia e Etnografia; Arqueologia .	Universidade Federal de Santa Catarina
44. Museu Universitário Walter Zumblick - Antropologia e Etnografia; Arqueologia ; Artes Visuais; Ciências Naturais e História Natural; Ciência e Tecnologia; História; Imagem e Som; Virtual.	Universidade do Sul de Santa Catarina UNISUL
45. Museu Universitário de Arte	Universidade Estadual de Campinas
46. Museu Universitário - Antropologia e Etnografia; Arqueologia ; Ciências Naturais e História Natural; História; Imagem e Som	Pontifícia Universidade Católica Campinas
47. Museu de História Natural Mário Tolentino	Universidade Federal de São Carlos
48. Centro de Divulgação Científica e Cultural	Universidade de São Paulo
49. Parque de Ciência e Tecnologia	
50. Museu de Arte Contemporânea	
51. Museu de Zoologia	
52. Museu de Arqueologia e Etnologia	
53. Museu de Ciências	
54. Coleção de Artes Visuais do Instituto de Estudos Brasileiros	
55. Museu Paulista	
56. Museu Virtual de Ciência e Tecnologia	Universidade de Brasília

Fonte: Dados extraídos do Guia de Museus Brasileiros, IBRAM, 2011.

Nesse contexto, o Museu de Arqueologia Bíblica Paulo Bork se destaca por ser o único dessa tipologia na América Latina e mais uma das poucas iniciativas museológicas universitárias voltadas para o estudo da arqueologia.

Com relação aos museus de arqueologia, o Plano Nacional Setorial de Museus (PNSM) apresenta diretrizes relacionadas aos achados em solo brasileiro e não prevê orientações a

respeito de acervos oriundos de outras culturas. O plano apresenta a intenção de fomentar a criação de uma política de Estado para musealização de patrimônio arqueológico, a formação e capacitação de profissionais que trabalham neste campo e ações de educação patrimonial. Além disso, antecipa a necessidade de pensar na segurança dos museus de arqueologia, na sua sustentabilidade econômica, em uma atuação de forma mais participativa e sustentável, na comunicação com o público por meio de diferentes ações e no fomento à pesquisa arqueológica (PNSM, 2010).

Nas ações, a PNSM tem como intenção mapear o patrimônio arqueológico brasileiro e incluí-lo adequadamente nos roteiros turísticos, capacitando pessoas para esse trabalho, ampliar a legislação e criar regulamentos sobre procedimentos com o patrimônio arqueológico, criar fundos e museus arqueológicos, investir em educação, modernização, segurança, pesquisa e comunicação do setor (PNSM, 2010). Porém, todas essas metas tem o enfoque voltado para o patrimônio arqueológico brasileiro, talvez até mesmo pela pouca representatividade do patrimônio arqueológico estrangeiro existente no Brasil, o que não se dá em outras áreas, como por exemplo, as artes, onde o país possui um número significativo de obras de outros lugares. Percebemos, portanto, que nas políticas museológicas brasileiras o acervo do Museu Paulo Bork não está contemplado.

3.4. O Pensamento Educacional Adventista

Ao pensarmos em um museu numa instituição educacional adventista é necessário refletir sobre os fundamentos educacionais desse segmento religioso. Os princípios norteadores da educação adventista estão embasados nas teorias da escritora norte-americana Ellen Gould White. White nasceu em 1827, na região do Maine, dando início a sua carreira literária em 1851 e parando de escrever apenas em 1915 com o seu falecimento, na Califórnia. Escreveu mais de cinco mil artigos e 49 livros nas áreas de educação, saúde, vida familiar, nutrição, história e religião. Apresentou conferências nos Estados Unidos, Europa e Austrália e é a autora feminina mais traduzida no mundo, na categoria não ficção, com sua obra *Caminho a Cristo*, publicada em mais de 160 idiomas.

Seus artigos e livros dedicados à educação foram: Educação Adequada (1872), A Devida Educação (1881), Religião e Educação Científica (1889), A necessidade de reforma educativa (1900), O caráter e a obra do professor (1900), Internatos escolares (1900), Escolas paroquiais (1900), A direção e as finanças da escola (1900), Educação (1903), A importância de buscar o verdadeiro conhecimento (1904), Conselhos aos pais, professores e estudantes (1913).

A primeira escola oficial dos adventistas foi estabelecida em Battle Creek, Michigan, nos Estados Unidos, em 1872. Atualmente o sistema educacional adventista está presente em 115 países, através de 7.883 instituições da educação infantil ao ensino superior, com aproximadamente 90 mil professores e 1,8 milhão de alunos. Na América do Sul, existem 888 instituições com 277 mil alunos. No Brasil, a primeira Escola Adventista foi estabelecida em 1896, no Paraná, e hoje a rede conta com mais de 450 unidades escolares, 10 mil professores e cerca de 176 mil alunos. Além dessas unidades, a organização mantém 15 colégios em regime de internato, sendo que sete deles oferecem da educação básica à graduação e entre esses está o UNASP EC.

Os principais princípios educacionais de White (1968; 1975) segundo Gross (2012) são:

- a) A formação do caráter e tão importante quanto à educação intelectual;
- b) A educação deve incluir os valores bíblicos;
- c) A educação deve desenvolver o indivíduo por completo;
- d) O processo educacional começa no ambiente familiar;
- e) O professor precisa ser bem qualificado academicamente;
- f) O estudo Bíblia deve ser incluído no currículo escolar;
- g) As ciências naturais são um importante objeto de estudo;
- h) O estudante precisa desenvolver seu raciocínio, tornando-se produtor do conhecimento;
- i) Os alunos devem participar de atividades práticas e experimentais;
- j) Os princípios de saúde necessitam ser incentivados aos alunos;

Percebemos por meio do segundo e do sexto princípios que na educação adventista o estudo da Bíblia ocupa um papel destacado. Na missão do UNASP está identificado claramente o compromisso da instituição com a Bíblia: “Educar no contexto dos valores bíblicos para um viver pleno e para a excelência no serviço a Deus e à humanidade.” Deste modo, no entendimento do UNASP, o Museu Paulo Bork é um excelente instrumento pedagógico para o estudo da Bíblia e os esforços da instituição para o seu pleno estabelecimento serão amplamente recompensados com a contribuição para o desenvolvimento integral dos estudantes, pesquisadores e da comunidade que poderá usufruir do Museu.

Há por parte do Centro Universitário a compreensão de que materialidade dos artefatos arqueológicos traz em si signos de conduta, regras sociais, conceitos de economia, religião, educação, valores, etc., do contexto bíblico. O Museu de Arqueologia do UNASP busca, assim, delinear uma abordagem inédita em solo brasileiro, criando uma relação acadêmica e contextual entre os visitantes e o mundo que produziu a Bíblia Sagrada, considerando que este é certamente o livro mais divulgado da história e que a população brasileira é majoritariamente cristã (87% segundo dados do IBGE em 2010).

Esses dados nos dizem que há uma forte identificação do povo brasileiro com a religião cristã, que foi implantada no território nacional através de seus colonizadores, dos imigrantes europeus e de missionários estrangeiros protestantes e que tem referências em uma tradição e cultura muito diferente da do país. O entendimento dessa herança religiosa e suas manifestações na realidade brasileira perpassa pelo conhecimento de suas origens no antigo Oriente Médio.

Nessa linha, a intenção do Museu é oferecer um acervo que contemple esse segmento religioso nacional e mesmo as pessoas que não se reconhecem como cristãs podem ainda se interessar pela cultura bíblica por questões de conhecimento geral, assim como qualquer cidadão que não seja muçulmano pode efetivamente demonstrar curiosidade em conhecer o mundo do Alcorão e do Islã. Não se trata de um Museu de teologia e sim de arqueologia da Bíblia. A estratégia pedagógica dos objetos é levar o visitante ou pesquisador ao conhecimento do mundo bíblico, contatar de um modo geral com o povo que compôs suas

páginas e seu contexto histórico e geográfico, conhecendo-os através de seus artefatos, sua língua, sua cultura, seus modos de comunicação entre si e com a sua realidade.

3.5. Diagnóstico do Museu de Arqueologia Bíblica Paulo Bork

3.5.1. Histórico da Instituição

As origens do Museu do UNASP remontam ao ano de 1924, quando o Pacific Union College, na Califórnia, adquiriu dois tabletas babilônicos, mas por não possuir um museu a instituição doou posteriormente as peças ao Dr. Paulo Bork, professor e arqueólogo adventista brasileiro, que há muitos anos colecionava objetos arqueológicos.

O Dr. Bork acalentava o sonho de oferecer suas coleções e sua biblioteca para o UNASP, em reconhecimento pela educação recebida na instituição no início de sua formação. Realizadas as negociações com a direção do Centro Universitário, em 1994, chegou à primeira doação com cerca de 200 peças e 110 livros.

Posteriormente outros colecionadores fizeram doações de peças e, em 1998, o Israel Antiquities Authority autorizou o envio de 46 objetos de cerâmica e quatro de metal para compor o acervo.

Finalmente, em 14 de maio de 2000, uma pequena sala de exposições foi inaugurada junto ao prédio do Centro de Comunicações do UNASP, apresentando as peças à comunidade acadêmica e ao público em geral e, desde então, a coleção vem crescendo e junto com ela o desejo do Centro Acadêmico de ampliar suas instalações.

O Museu é mantido e desenvolve suas obras de expansão e aquisição de acervo com recursos exclusivos do Centro Universitário e de doações de filantropos. Portanto, ele está administrativamente sujeito à direção do UNASP.

O Museu não possui nenhuma documentação de criação, estatuto e não está contemplado em nenhuma legislação ou no planejamento estratégico do Centro Universitário para o período de 2010-2018.

O Museu, apesar de seus 14 anos de funcionamento, atua de forma muito pueril no que tange ao seu desenvolvimento institucional. Embora a sua mantenedora saiba os propósitos para os quais tem investido no Museu, ele não possui ainda uma missão oficialmente definida, um regimento interno, um corpo de funcionários próprios, orçamento determinado, etc., ou seja, o Museu ainda não tem uma autonomia estabelecida como outros departamentos dentro do Centro Universitário.

3.5.2. Acervo

O acervo do Museu é composto atualmente por cerca de duas mil peças, abrangendo um período de mais de 4.500 anos, do chamado Bronze I (2.600 a.C.) até o século 16 d.C., com exemplares provindos do Egito, Síria, Líbano, Jordânia, Inglaterra, Itália, Portugal, Grécia, Iraque e Israel.

Recentemente, em 2012, foi doada a coleção mais numerosa, com aproximadamente 1.500 peças, composta de moedas, com exemplares persas, gregos, romanos, medievais, do Oriente Próximo, do Oriente Médio, além de uma coleção de moedas brasileiras e de diversos países. Esse acervo está parcialmente catalogado, existindo uma lista das moedas existentes, mas que não tem um sistema de identificação correspondente nas moedas, o que dificulta a identificação das peças. Parte dessa coleção encontra-se acondicionada em estojos de madeira, forrados de camurça e outra parte está guardada em caixas de papelão, com as moedas em envelopes individuais de papel ou plástico (Figuras 1 e 2). O conjunto está em bom estado e é conservado em um cofre. Outra coleção é a de Bíblias e obras raras, composta de 178 livros (Figura 3). Há ainda um grupo de sete peças pré-colombianas (Figura 4) e a coleção de vinte e cinco réplicas de selos dos correios da série Legado Brasileiro. Não há uma política de acervos, portanto, as peças são recebidas sem critérios estabelecidos formalmente.



Figura 1 – Acervo de Moedas Gregas e Romanas.
Fonte: Foto da autora



Figura 2 – Tetradracma de Agathocles de Siracusa, Grécia, 317-310 a.C.
Fonte: Foto da autora



Figura 3 – Acervo de Obras Raras – Bíblia Latina, 1618.
Fonte: Foto da autora



Figura 4 – Peças Pré-colombianas, ano e origem desconhecidas.
Fonte: Foto da autora

Com relação aos objetos arqueológicos, o acervo possui em torno de 400 peças, sendo que destas 294, estão em exposição e 106 estão na reserva técnica. As peças da reserva técnica são as que estão sendo adquiridas mais recentemente e estas estão sendo catalogadas à medida que chegam ao Museu, quanto às demais em exibição, há apenas uma lista do acervo, que assim como as moedas, não tem nenhuma referência correspondente na peça para identificação. Os objetos são adquiridos com certificação de autenticidade e no comércio legal em Israel, e a decisão de escolha dos artefatos é feita pelo arqueólogo responsável, porém, a aquisição de peças em antiquários compromete a comunicação do acervo visto que as peças não tem documentação arqueológica (Figuras 5 a 7).



Figura 5 – Máscara Mortuária Egípcia, IV séc. a.C.
Fonte: Foto da autora



Figura 6 – Vaso do Período Helenístico, Grécia
Fonte: Foto da autora



Figura 7 – Estatueta feminina com véu, período persa.
Fonte: Foto da autora

Para avaliar o potencial cronológico do acervo, as peças foram agrupadas segundo os períodos, como se segue⁶⁰:

a) Período do Bronze I (3300 a 1900 a.C.)

O Bronze I é o período do terceiro milênio antes de Cristo em que as civilizações começaram a desenvolver a metalurgia. É a fase do imperialismo, das conquistas, dos avanços tecnológicos, da agricultura, do surgimento da arquitetura monumental, da acumulação de riquezas, das guerras, do comércio e do nascimento da escrita. Dá-se início a formação das cidades e das civilizações sumeriana, acadiana, egípcia, mesopotâmica e babilônica. A Bíblia registra que nesse tempo, Abraão desceu ao Egito por causa de uma grande fome (Genesis 12:10). Nessa coleção, se destacam os tijolos com as formas primitivas de escrita, ídolos religiosos e objetos cerâmicos de uso cotidiano (Quadro 8):

QUADRO 8: Período do Bronze I (3300 a 1900 a.C.)

PERÍODO BRONZE I		
Peças	Forma de Aquisição	Quantidade
Tijolos cuneiformes antiga Babilônia (2350 a.C.)		2
Código de leis sumeriano (2000 a.C.) (Doação Paulo Bork)	Doação	1
Lascas de arenito da pirâmide de Cheóps (2500 a.C.) (Doação Paulo Bork)	Doação	1
Lâmpada Bronze Antigo, período de Abraão (2000 a.C.) (Doação Paulo Bork)	Doação	1
Tijolos pictográficos (2700 a.C.) (Doação Paulo Bork)	Doação	2
Selos cilíndricos de pedra da Mesopotâmia e impressão de selos com deuses mesopotâmicos, réplica (2600 a 2000 a.C.) (Doação Paulo Bork)	Doação	8
Selo contendo a figura de Ur Namu, rei de Ur, réplica (2050 a.C.) (Doação Paulo Bork)	Doação	1
Tijolo sumeriano com relato dilúvio (2000 a.C.) (Doação Paulo Bork)	Doação	1
Fragmentos região Bab-ed-Dhra Mar Morto (2000 a.C.)	Doação	1
Tijolo cuneiforme da antiga Babilônia, encontrada na cidade de Nipur. Recibo de uma oferta feita no Templo (2350 a.C.) (Doação Paulo Bork)	Doação	1
Vaso barro (2000 a 1800 a.C.)		1
Tijolo cuneiforme cidade de Ur (2000 a.C.)		1
Fragmento de tijolo queimado com escrita cuneiforme encontrado nas ruínas de Ur, período de Abraão (2000 a.C.) (Doação Paulo Bork)	Doação	1
Fragmento tijolo babilônico com betume encontrado na pirâmide de	Doação	1

⁶⁰ As peças que se encontram destacadas em negrito são as que estão na reserva técnica.

Ur (2050 a.C.) (Doação Paulo Bork)		
Fragmentos cerâmicos Ebla, Tell Mardikh, Síria (2350 a.C.) (Doação Dr. Rodrigo Silva)	Doação	5
Vasos Idade do Bronze (2000 a.C.)		3
Taça cósmica Ur, período de Abraão, réplica (2050 a.C.) (Doação Paulo Bork)	Doação	1
Estátua Gudea, governador Mesopotâmia, com inscrição cuneiforme pedindo vida eterna, réplica (2000 a.C.) (Doação Paulo Bork)	Doação	1
Shofar AT		1
Tablete Sumeriano, Nippur (2400 a.C.)		1
Fragmentos em argila de Bad-ed-Dhra, sul do Mar Morto (2000 a.C.) (Doação Paulo Bork)	Doação	1
Botija para vinho, Antigo Período do Bronze, encontrado em Bad-ed-Dhra (2300 a.C.) (Doação Dr. Rodrigo Silva)	Doação	1
Tablete cuneiforme sumeriano (2000 a.C.)		1
Tablete com escrita cuneiforme da Suméria (2100-2000 a.C.)	Aquisição	1
TOTAL		39

Fonte: Arquivos do Museu de Arqueologia Paulo Bork

b) Período do Bronze II (1900 a 1550 a.C)

Nesse período da história, Abraão cruzou o Eufrates a caminho de Canaã (Genesis 13), posteriormente os hebreus deixaram a Palestina e migraram para o Egito (Gênesis 46), Hamurabi reinou em Babilônia, os fenícios desenvolveram o alfabeto semítico e a produção da cerâmica progrediu com o uso de rodas fixas para moldar os vasos. Nessa coleção temos estatuetas de deuses, objetos funerários e religiosos egípcios e tijolos com inscrições (Quadro 9):

QUADRO 9: Período do Bronze II (1900 a 1550 a.C.)

PERÍODO DO BRONZE II		
Peças	Forma de Aquisição	Quantidade
Estatueta Osíris, Deus do Pantheon egípcio		1
Tijolo envelope da colônia de Anatólia, Assírio, registro comercial em escrita cuneiforme, réplica (1800 a.C.) (Doação Paulo Bork)	Doação	1
Pintura egípcia em arenito do chagal Anúbis e do deus Thot dos escribas, réplica (Doação Paulo Bork)	Doação	1
Tijolo da antiga Babilônia com problema de álgebra, réplica (1750 a.C.) (Doação Paulo Bork)	Doação	1
Escaravelhos egípcios símbolos de vida eterna, réplica (Doação Paulo Bork)	Doação	5
Papiro Ipuwer com menção as pragas, réplica (1850 a 1600 a.C)		1
Estatueta Egípcia		1

Réplica Código Hamurabi (1700 a.C.) (Doação Nelson Moutinho)	Doação	1
Vasos canópicos, réplica		4
Serpente bronze do período minoico, civilização cretense, Grécia, réplica (2000-1400 a.C.) (Doação Paulo Bork)	Doação	1
Relevo egípcio		1
Odre do deserto do Sinai		1
Tigela Cananita, encontrada próximo à Tel Deir 'Allá (2000-1500 a.C.) (Doação Dr. Rodrigo Silva)	Doação	1
Réplica do santuário móvel		1
Ushabti, estatueta funerária egípcia (1550 a.C.)		1
Estatuetas egípcias		10
Tijolo com palha e terra conforme mencionado em Êxodo 5:7		1
Caligrafia sumeriana (1800 a.C.)		1
Copos de terracota Palestina (1500 a.C.)		2
Jarro de alabastro egípcio	Aquisição	1
TOTAL		37

Fonte: Arquivos do Museu de Arqueologia Paulo Bork

c) Período do Bronze III (1550 a 1200 a.C.)

Esse é o período em que o Faraó Akenaton instituiu a religião monoteísta consagrando o deus Aton e também do reinado de Ramsés II sobre o Egito. Tribos antigas deram origem à formação da civilização grega. Nesse tempo, os israelitas saíram do Egito, liderados por Moisés (Êxodo 13), conquistaram Canaã e passaram pela fase dos juízes e os fenícios construíram as cidades de Tiro e Sidom. Nesse acervo temos réplicas de peças egípcias, ídolos religiosos, lamparinas e objetos cotidianos (Quadro 10):

QUADRO 10: Período do Bronze III (1550 a 1200 a.C.)

PERÍODO DO BRONZE III		
Peças	Forma de Aquisição	Quantidade
Cabeça da deusa Hathor, tumba Rei Tutancâmon (1300 a.C.) (Doação Dr. Rodrigo Silva)	Doação	1
Ânfora (1400 a.C.)		1
Faca de bronze (1400 a.C.)		1
Pintura egípcia em arenito de Nefertari esposa Ramsés II, réplica (1290 a 1254 a.C.) (Doação Paulo Bork)	Doação	1
Ushabti, estatueta funerária egípcia (1200 a.C.)		2
Busto Nefertiti, esposa de Akenaton, réplica (1350 a.C.) (Doação Paulo Bork)	Doação	1
Ídolos usados como recibo de terras (1400-1200 a.C.) (Doação Dr. Rodrigo Silva)	Doação	3
Disco de Faesto com escrita, Período Minóico, réplica (1200 a.C.)	Doação	1

(Doação Paulo Bork)		
Frasco de argila do Período dos Juízes (Doação Paulo Bork e S. J. Schwantes)	Doação	1
Fragmentos cerâmicos de Jericó (Doação Paulo Bork)	Doação	2
Tigelas, conquista de Canã (1500-1200 a.C.) (Doação Dr. Rodrigo Silva)	Doação	3
Relevos do Faraó Akenaton, réplica (1380 a 1334 a.C)		2
Lamparinas do período do período dos Juízes (1200 a.C.) (Doação Paulo Bork e Dr. Milton Afonso)	Doação	6
Cereais carbonizados Tel Gezer (1300 a.C.) (Doação Paulo Bork)	Doação	1
Adagas (1400 a.C.)		2
Prato de bronze (1200 a.C.)		1
Lamparinas (1200 a.C.)	Aquisição	4
Panela Cananita (1400-1200 a.C.)	Aquisição	1
Copo Israel (1400 a.C.)	Aquisição	1
Vaso cananita (1200 a.C.)	Aquisição	1
Jarro de cerveja filisteu (1200 a.C.)	Aquisição	1
Pote quebrado e queimado Período do Bronze	Aquisição	1
Recipiente de argila para misturar leite e mel Período do Bronze	Aquisição	1
TOTAL		40

Fonte: Arquivos do Museu de Arqueologia Paulo Bork

d) Idade do Ferro (1200 a 500 a.C.)

Nesse período temos a fase das civilizações grega e romana. Os gregos entraram em Tróia e criaram as bases da democracia, os romanos estabeleceram sua república e a Assíria invadiu o Egito. O reino de Israel se estabeleceu com os reis Saul, Davi e Salomão, a cidade de Jerusalém foi fundada, a monarquia se dividiu em reinos de Israel e de Judá, que posteriormente sucumbiram sob o domínio da Assíria e da Babilônia, respectivamente. Nesse conjunto temos diversos objetos do cotidiano e estatuetas religiosas (Quadro 11):

QUADRO 11: Idade do Ferro (1200 a 500 a.C.)

IDADE DO FERRO		
Peças	Forma de Aquisição	Quantidade
Potes de óleos aromáticos (700 a.C.) (Doação Dr. Rodrigo Silva)	Doação	1
Vaso israelita para óleo (1000 a.C.)		3
Fragmentos cerâmicos e ossos de Hazor (800 a.C.) (Doação Paulo Bork e Dr. Rodrigo Silva)	Doação	1
Fragmentos de ídolos fenícios, encontrados perto de Sidom (800 a.C.) (Doação Dr. Rodrigo Silva)	Doação	7
Adornos femininos (brincos e pulseiras) da Filístia (1175 a 722 a.C.) (Doação Dr. Rodrigo Silva)	Doação	4
Papiro egípcio com escrita demótica, forma cursiva do hieróglifo,	Doação	1

réplica (667-525 a.C.) (Doação Paulo Bork)		
Vaso Canaanita (900 a.C.)		1
Frasco de viagem (800 a.C.) (Doação Paulo Bork)	Doação	1
Alça de vaso com o selo Rei Ezequias que começou a reinar em 715 a.C.		1
Apontador de pedra, Tel Gezer (900 a.C.) (Doação Paulo Bork)	Doação	1
Jarro pequeno vitrificado, Período da Monarquia (700 a.C.) (Doação Milton Afonso)	Doação	1
Estatuetas de Baal (800 a.C.)		3
Fragmento da Estatueta da deusa Síria (Astarté?) (300 a.C.) (Doação Paulo Bork)	Doação	1
Jarro da Idade do Ferro, encontrado em Petra, reino dos Nabateus (700 a.C.) (Doação Dr. S. J. Schwantes)	Doação	1
Pontas de flechas cananitas, facas, ferramentas em pedra, s/data (Doação Paulo Bork)	Doação	11
Tampa de pote para pergaminhos (800 a.C.) (Doação Dr. Rodrigo Silva)	Doação	1
Jarro encontrado em Palmyra (700 a.C.) (Doação Dr. S. J. Schwantes)	Doação	1
Vaso e incensário Canaanitas (1000 a.C.)		2
Ídolos canaanitas usados como amuleto (1400-1200 a.C.) (Doação Dr. Rodrigo Silva)	Doação	2
Deuses da fertilidade (1000 a.C.)		3
Machado de bronze (800 a.C.)		1
Vasos Canaanitas (1200 a.C.)		2
Chocalho (800 a.C.)		1
Copo Canaanita (1200 a.C.)		1
Fragmentos de cerâmica de Jerusalém (800 a.C.) (Doação Paulo Bork)	Doação	1
Estatuetas egípcias (800 a.C.)		8
Pedras de atiradeira usadas por pastores encontradas próximas a Belém (800 a.C.) (Doação Dr. Rodrigo Silva)	Doação	4
Estatuetas Canaanitas (1000 a.C.)		3
Tijolo babilônico de Nabucodonosor (600 a.C.) (Doação Paulo Barbosa)	Doação	1
Fragmentos de tijolos babilônicos com escrita cuneiforme do período de Nabucodonosor (600 a.C.) (Doação Paulo Bork)	Doação	1
Fragmentos piscinas Hesbom (900 a.C.)		1
Fragmentos vaso grego pintura em roxo (400 a 300 a.C.)	Aquisição	1
Divindade Fenícia, Deusa da Fertilidade (1200 a 600 a.C.)	Aquisição	1
Machadinha grega (800 a.C.)	Aquisição	1
Fragmento de Alça de Jarro com selo tipo LMK, Jerusalém (700 a.C.)	Aquisição	1
Pá limpeza cinza altares, Jerusalém (900 a.C.)	Aquisição	1
Estatueta Assíria figura humana (700 a.C.)	Aquisição	1
Estatueta sacerdote hitita (1000 a.C.)	Aquisição	1
Estatueta de Ashera, esposa de Baal (900 a 600 a.C.)	Aquisição	1
Espada Persa (600 a.C.)	Aquisição	1
Lâmina em bronze com escrita Fenícia	Aquisição	1
Estátua Diana dos Éfésios (réplica)	Aquisição	1
Fragmento de alça de vaso selo tipo LMK (700 a.C.)	Aquisição	1

Vaso canaanita período do ferro	Aquisição	1
Estatueta Babilônica Alto Relevo, Israel (600 a.C.)	Aquisição	1
Jarra branca com alça persa (600 a.C.)	Aquisição	1
Objeto em forma de cone utilizado para rituais de fertilização, persa (600 a.C.)	Aquisição	1
TOTAL		87

Fonte: Arquivos do Museu de Arqueologia Paulo Bork

e) Período Persa e Helenístico (550 a 350 a.C. e de 332 a 63 a.C.)

Os judeus começam esse período exilados em Babilônia, mas quando Ciro, o rei da Pérsia, conquistou Babilônia, os cativos começaram a voltar para Jerusalém. Alexandre, o Grande, tornou-se Imperador na Grécia e o Império Persa caiu sob seu domínio. Aristóteles fundou o Liceu em Atenas. Antíoco IV, rei da Síria, invadiu e destruiu Jerusalém, edificando um altar a Zeus, proibindo o culto judaico. O Egito foi conquistado por Alexandre, dando início a fase do governo ptolomaico. Finalmente, os romanos conquistaram a Grécia e o Egito. Nessa coleção temos objetos arqueológicos persas, babilônios, gregos e egípcios (Quadro 12):

QUADRO 12: Período Persa e Helenístico (550 a 350 a.C. e de 332 a 63 a.C.)

PERÍODO PERSA E HELENÍSTICO		
Peças	Forma de Aquisição	Quantidade
Cilindro de Ciro descrevendo a conquista de Babilônia (539 a.C.)		1
Fragmentos de cerâmica cipriota “casca de ovo” (400 a.C.) (Doação Paulo Bork)	Doação	1
Lâmpada grega (400 a.C.) (Doação Paulo Bork)	Doação	1
Pote com tampa para cereais do Período Helenístico (400 a.C.) (Doação Dr. Rodrigo Silva)	Doação	1
Óstraca (fragmento cerâmico) com escrita grega (300 a.C.)		1
Deus Baco (400 a.C.)		1
Pedra de Roseta, réplica (196 a.C.) (Doação Pr. Renato Stencel)	Doação	1
Cabeça estátua grega período macedônico ou da conquista dos selêucidas (336-166 a.C.) (Doação Dr. Rodrigo Silva)	Doação	1
Fragmento de tampa de vaso de pedra Período Herodiano, I séc a.C. (Doação Dr. Rodrigo Silva)	Doação	1
Frasco de argila do período Herodiano (100 a.C.) (Doação Paulo Bork)	Doação	1
Recipientes de vidro e argila “aparadores de lágrimas”, Síria (100 a.C.) (Doação Paulo Bork, Dr. S. J. Schwantes, Dr. Orville Thompson, Pacific Union College, James e Mindi Nix)	Doação	4
Unguentários para óleos perfumados em vidro e argila, Síria (100 a.C.) (Doação Dr. Orville Thompson, Pacific Union College)	Doação	5
Óstraca com escrita semita (400 a.C.)		1

Escudo grego e espada persa (600 a 400 a.C.)		2
Ânfora grega (400 a.C.)		1
Estátua Cibele, deusa da Frigia, período minóico		1
Estátua deusa grega Artemis		1
Deuses do Olimpo		1
Vasos gregos (100 a.C.)		2
Colar e amuletos egípcios (600 a 400 a.C.)		8
Vaso óleo grego Guttos (400 a.C.)		1
Deus Hades, Grécia		1
Peso de rede e estatueta romana, I séc. a.C.		2
Fragmentos de cerâmica encontrados em Kirbet Qumran, 1º séc a.C. (Doação Paulo Bork)	Doação	1
Fragmentos de talhas Herodianas I séc. a.C.		1
Pano de múmia, Egito (400 a.C.)	Aquisição	1
Máscara mortuária, Egito (400 a.C.)	Aquisição	1
Língua de ouro de múmia, Egito	Aquisição	1
Manuscritos do Mar Morto, réplica (200 a.C a 70 d.C.)	Aquisição	5
Papiro guardado em múmia, Egito (300 a.C.)	Aquisição	1
Vaso Grego, Período Minóico	Aquisição	1
Estatueta feminina com véu período persa	Aquisição	1
Pote grego decorado período helenístico	Aquisição	1
Estatueta feminina segurando um bebe período persa	Aquisição	1
Jarro Herodiano, 1º sec a.C.	Aquisição	2
Lamparina grega período helenístico	Aquisição	1
Candelabro com imagem de uma mulher período helenístico	Aquisição	1
TOTAL		59

Fonte: Arquivos do Museu de Arqueologia Paulo Bork

f) Período Romano, de Jesus e Apostólico (63 a.C. a 324 d.C.)

Nesse período Roma dominou Jerusalém, Jesus nasceu e desenvolveu seu ministério reunindo doze apóstolos, foi morto e seus seguidores deram início a igreja cristã primitiva sob grande perseguição dos líderes religiosos judeus e do Imperador Nero. Nesse conjunto temos diversos objetos cotidianos dos dias de Jesus (Quadro 13):

QUADRO 13: Período Romano, de Jesus e Apostólico (63 a.C. a 324 d.C.)

PERÍODO ROMANO, DE JESUS E APOSTÓLICO		
Peças	Forma de Aquisição	Quantidade
Objeto balístico muros Jerusalém s/data (Doação Paulo Bork)	Doação	1
Cerâmicas da cidade de Sephoris, tempo de Herodes, Galiléia		4
Maquete Templo na época de Jesus		1
Lamparinas Tempo de Cristo (1º séc. d.C.) (Doação Paulo Bork, Dr. Rodrigo Silva e S. J. Schwantes)	Doação	7

Concha (talher) bronze (1º séc. d.C.)		1
Ponta de lança romana (1º séc. d.C.)		1
Semente de mostarda (Doação Paulo Bork)	Doação	1
Martelo de pedra romano (1º séc. d.C.) (Doação Paulo Bork)	Doação	1
Fragmentos de potes romanos (1º séc. d.C.)		1
Pregos romanos (1º e 2º séc. d.C.)		3
Saltério		1
Espada e capacete romano (1º séc. d.C.)		2
Espelho romano (1º séc. d.C.)		1
Anel e selo romano (1º séc. d.C.)		1
Ladrilhos de piscina romana (1º séc. d.C.)		1
Pregos romanos (1º séc. d.C.)		6
Lamparinas (1º séc. d.C.)		2
Címbalo (1º séc. d.C.)		1
Fragmento de telha romana, encontrada em Exeter (1º séc. d.C.) (Doação Paulo Bork)	Doação	1
Conjunto Herodiano para beber vinho, copos e jarro		3
Recipiente alongado para vinho. Período Herodiano. Fim do século I a.C. (Doação Dr. Rodrigo Silva)		1
Vaso de alabastro (1º séc. d.C.)		1
Copos de pedra judaicos (1º séc. d.C.)		2
Selo para lacrar ânfora (1º séc. d.C.)		1
Agulha (1º séc. d.C.)		1
Pregos romanos (1º séc. d.C.)		3
Ossos de animal encontrado no alto da fortaleza de Massada (1º séc. d.C.) (Doação Dr. Rodrigo Silva)	Doação	1
Fragmentos de pote romano, encontrado em Cesareia Marítima (1º séc. d.C.) (Doação Dr. Rodrigo Silva)	Doação	3
Ânfora fragmento escrita grega (1º séc. d.C.)		1
Epitáfio encontrado em Apamea (1º e 2º séc. d.C.) (Doação Dr. S. J. Schwantes)	Doação	1
Tecido de Cesaréia (1º e 2º séc. d.C.)		1
Lâmpada romana (1º séc d.C.) (Doação Paulo Bork)		1
Fragmentos da calçada da Via Ápia, Roma (1º séc. d.C.)	Aquisição	1
Vasilha de Vidro romano (1º séc. d.C.)	Aquisição	1
Vasilha perfume de alabastro (1º séc. d.C.)	Aquisição	1
Estatueta deusa Isis, Romana (1º séc. d.C.)	Aquisição	1
Espelho romano (1º séc. d.C.)	Aquisição	1
Vaso Romano (1º séc. d.C.)	Aquisição	1
Estatueta Deus Mercúrio (1º séc d.C.)	Aquisição	1
Fragmentos cerâmicos romanos (1º e 2º séc. d.C.)	Aquisição	1
Fragmentos cerâmicos romanos (1º e 2º séc. d.C.)	Aquisição	1
Réplica calcanhar com prego de crucifixo	Aquisição	1
Selo em bronze contendo o nome de Marcellus, procurador de Roma na Judeia	Aquisição	1
Pá para limpeza de cinza no altar	Aquisição	1
Pote estilo "cofre" período romano	Aquisição	1
Lâmpada Herodiana	Aquisição	1
Ânfora para Vinho romana (1º séc d.C.)	Aquisição	1
Fragmento de vaso romano (1º séc d.C.)	Aquisição	1

Vaso Romano (1º séc d.C.)	Aquisição	1
TOTAL		74

Fonte: Arquivos do Museu de Arqueologia Paulo Bork

g) Período Pós-apostólico e Bizantino (324 a 636 d.C.)

Finalmente o governo romano se dividiu em dois, com a parte oriental com a capital em Bizâncio. A Palestina ficou sob o controle bizantino e o imperador Constantino converteu-se a religião cristã (313.d.C.) dando-se início a expansão do cristianismo. Nessa coleção temos diversos objetos cotidianos (Quadro 14):

QUADRO 14: Período Pós-apostólico e Bizantino (324 a 636 d.C.)

PERÍODO PÓS-APOSTÓLICO E BIZANTINO		
Peças	Forma de Aquisição	Quantidade
Espada romana (4º séc. d.C.)		1
Lamparinas bizantinas (5º séc. d.C.) (Doação Paulo Bork, Dr. S. J. Schwantes e Prof. Ruy E. Schwantes)	Doação	7
Mármore de catacumba romana (4º séc. d.C.) (Doação Jemenil Benedicto R. de Moraes)	Doação	1
Moedas de barro feitas por cruzados, contêm o sinal da cruz e a cena do batismo (14º séc d.C.) (Doação Dr. Rodrigo Silva)	Doação	2
Pitas e potes do período Otomano (16º séc d.C.) (Doação Dr. Rodrigo Silva)	Doação	11
Pontas de pedra para cabo de faca e ponta de argila. Período de ocupação otomana (16º séc d.C.) (Doação Dr. Rodrigo Silva)	Doação	1
Tigela judaica do Período Bizantino		1
Cedro do Líbano (Doação Paulo Bork)	Doação	3
Incensário Período Bizantino (4º séc. d.C.) (Doação Dr. Rodrigo Silva)	Doação	1
Pingente de bronze contendo uma cruz, Jordânia, período Bizantino (Doação Paulo Bork)	Doação	1
Fragmentos de cerâmica esmaltada vermelha do Período de Dominação das Cruzadas (11ª ao 12º séc. d.C)	Aquisição	1
Fragmento c/ linhas geométricas Período de dominação Árabe (6º ao 9º séc. d.C.)	Aquisição	1
Fragmento esmaltado Período de dominação das Cruzadas (6º ao 9º séc. d.C.)	Aquisição	1
Fragmento de vaso Bizantino (11ª ao 12º séc. d.C)	Aquisição	1
Fragmento de alça de vaso Bizantino (11ª ao 12º séc. d.C)	Aquisição	1
Molde de lâmpada Bizantino (4º séc d.C.)	Aquisição	1
Vaso encontrado naufragado costa da Turquia, Bizantino	Aquisição	1
Peso de balança, Bizantino (4º séc. d.C)	Aquisição	1
Manuscritos da Bíblia	Aquisição	2
TOTAL		39

Fonte: Arquivos do Museu de Arqueologia Paulo Bork

g) Períodos Diversos

Nessa categoria estão peças que não foram datadas (Quadro 15):

QUADRO 15: Períodos Diversos

PERÍODOS DIVERSOS NÃO IDENTIFICADOS	
Peças	Quantidade
Selos de variados períodos	8
Lamparinas	6
Jarros	3
Lamparinas diversas judaicas, gregas e romanas	2
Pedra de moinho portátil com base e socador (2 partes)	1
Estátua de madeira Jacó lutando com o Anjo	1
Pedaços de lava sólida dos vulcões Helena e Vesúvio (Doação Sr. Nelson Soares)	1
Conjunto de ferramentas de escavação arqueológica do Dr. Paulo Bork	1
Máscara de madeira para o culto egípcia	1
Fragmentos de bronze para joias	2
Recipiente para maquiagem período greco-romano	1
TOTAL	29

Fonte: Arquivos do Museu de Arqueologia Paulo Bork

A sala de exposições possui alarme e o acervo encontra-se no seguro, o que garante a proteção do seu valor monetário e a maior parte das peças está em boas condições e são originais, apenas uma pequena parte é de réplicas. A necessidade mais urgente com relação ao acervo é a catalogação, sendo que a coleção de moedas exigirá bastante tempo e dedicação nesse processo.

3.5.3. Prédio, Exposição, Comunicação e Ações Educativas do Museu

Atualmente o Museu trata-se apenas de uma pequena sala de exposições de longa duração que fica localizada na biblioteca da instituição de ensino, no segundo piso do prédio do Centro de Comunicações. Essa localização não privilegia o acesso ao Museu, pois o mesmo não tem uma identificação destacada. Para chegar ao segundo piso têm-se escadas e elevador. As visitas podem ser feitas de domingo a quinta pela manhã, tarde e noite. Na porta do Museu existe apenas um cartaz com seu nome e os horários de funcionamento.

Apesar disso, dentro da universidade, o Museu é muito conhecido pela riqueza de sua coleção e o reconhecido trabalho acadêmico de seu diretor, o Dr. Rodrigo Silva.

Para chegar ao Museu, o público acessa o hall de atendimento da biblioteca, onde pode deixar seus pertences num guarda volumes e ser direcionado para a sala de exposições. Caso deseje acompanhamento na visita, os monitores da biblioteca solicitam por telefone a ajuda do Centro de Pesquisas que se localiza no andar inferior e, logo em seguida, um educador sobe ao encontro do visitante. Se preferir a visita pode ser feita sozinho. Visitas de grupos oriundos de escolas e igrejas ocorrem com frequência e estas são agendadas e acompanhadas pelos educadores, porém a falta de uma equipe técnica exclusiva do museu não permite uma ação educativa mais eficiente além desse auxílio aos visitantes. A visitação é gratuita.

O livro de assinaturas do Museu registra um total de 7.865 visitas nos últimos cinco anos, o que daria uma média de 1.573/ano e 130/mês. Porém, estes dados são bem menores do que a realidade, pois a grande maioria não registra sua presença no livro, principalmente quando se trata de grupos.

Banheiros acessíveis, bebedouros e uma livraria da Casa Publicadora Brasileira com materiais sobre o Museu (DVDs, CD Interativo e livros) podem ser acessados no andar inferior do prédio. Nesse piso, bem defronte a entrada do edifício encontra-se também uma recepção sempre disponível para informações. O Museu não possui ainda um site próprio, apenas uma apresentação e contatos na página do Centro Universitário⁶¹. Muitos visitantes entram em contato utilizando o e-mail disponível no site. O correio eletrônico é respondido pela equipe do Centro de Pesquisas.

A proposta expográfica do Museu foi feita por um professor de arqueologia da instituição em 1993, tomando como base os móveis dos museus de Israel e do Egito. No projeto foi concebida a montagem de uma pequena sala para uma exposição permanente, com expositores confeccionados com a base de madeira e a parte superior de vidro, forrados de veludo e iluminados com lamparinas especiais. A sala destinada ao Museu possui uma área total de 40 m² (5,7 x 7,12 m) distribuídas em 23 m² de circulação e 17 m² de expositores.

⁶¹ Ver: <http://www.unasp-ec.edu.br/conheca/museu-de-arqueologia/> Acesso em 24 de maio de 2015.

A organização do acervo nos expositores foi planejada, a princípio, de acordo com as cinco regiões geográficas do mundo antigo: Mesopotâmia, Síria, Israel, Egito e Roma. Posteriormente, em abril de 2002, elas foram reorganizadas em ordem cronológica e geográfica. A exposição não tem título e não se utiliza de recursos textuais explicativos, apenas plaquinhas identificam as peças, sua datação e origem. A orientação é de que o visitante siga essa sequência histórica das peças, contornado a sala pelo lado esquerdo.

Dado o pequeno espaço disponível e a grande quantidade de peças expostas atualmente, os objetos são colocados lado a lado e uns defronte os outros, ou seja, a visualização e o destaque de alguns objetos ficam por vezes comprometidos (Figuras 8 a 10).



Figura 8 – Museu Paulo Bork.
Fonte: Foto da autora.



Figura 9 – Museu Paulo Bork.
Fonte: Foto da autora.



Figura 10 – Museu Paulo Bork.
Fonte: Foto da autora.

Os artefatos foram distribuídos em sete coleções menores, como segue:

a) Período do Bronze I ou Patriarcal (3300 a 1900 a.C.) - Nessa seção, o visitante tem a noção da vida no período patriarcal de Abraão vendo os objetos relacionados às civilizações sumerianas e acadianas (antes de 2000 a.C.), e também do primeiro Império Babilônico (2000 a 1750 a.C.). Encontram-se peças contendo formas antigas de escrita encontradas na Mesopotâmia e Egito, que foram as primeiras civilizações a desenvolver esta forma de arte.

b) Período do Bronze II ou do Êxodo(1900 a 1550 a.C.) – Esse é chamado período do Êxodo, relacionado à escravidão e libertação dos hebreus do cativeiro egípcio que durou 400 anos. Nessa coleção predominam peças egípcias originais e réplicas de várias datas. Nela se incluem papiros, estatuetas, vasos canópicos, pinturas e escaravelhos sagrados, cópias de papiros com escrita demótica, mostrando aos visitantes alguns exemplos de antigas formas de escrita.

c) Período do Bronze III ou dos Juízes (1550 a 1200 a.C.) - Esse período é muito confuso e marcado por guerras e mudanças na história bíblica. O início da ocupação israelita de Canaã geralmente é estudado em conexão com o período dos juízes, que foi a primeira forma de governo dos hebreus. Seu estudo arqueológico mostra que ele foi violento e incerto e que os israelitas gradualmente subjugaram seus inimigos. Entre as peças dessa coleção estão uma cópia do Disco de Festo, frascos de perfume, pratos de terracota, lamparinas, cerâmicas canaanitas, tabletes e ídolos, algumas delas encontradas na península do Sinai e Canaã antes e durante a ocupação hebraica.

d) Período do Ferro ou da Monarquia (1200 a 500 a.C.) – Do início do reinado dos grandes reis de Israel em diante existem muitos detalhes que se harmonizam com a narrativa bíblica do período. Nessa coleção estão pedras de atiradeira semelhantes às usadas por Davi para matar Golias, um fragmento de jarro pertencente ao rei Ezequias, vasos de cerâmica, joias, estatuetas de deuses, entre outras. Algumas delas foram escavadas na Síria, Jordânia e Líbano, e mostram a cultura dos povos vizinhos do antigo Israel, como os fenícios e os filisteus.

e) Período Persa e Helenístico ou do Cativeiro (550 a 350 a.C. e de 332 a 63 a.C.) – A antiga cidade de Babilônia tem sido escavada completamente em muitos lugares. A mais

importante evidência do período exílico e pós-exílico provém desse lugar e de sítios persas. Nessa sessão temos três tijolos babilônicos de escrita cuneiforme com referências a Nabucodonosor, moedas, odres, etc.

f) Período Romano, de Jesus e Apostólico (63 a.C. a 324 d.C.) – Essa coleção contém peças do início da Era Cristã, se estendendo até a segunda metade do primeiro século, período da destruição de Jerusalém pelos exércitos romanos. Nela encontramos moedas romanas e judaicas, lamparinas a óleo, vasos e outras evidências que ilustram a vida diária e os costumes do período do Novo Testamento.

g) Período Pós-apostólico e Bizantino (324 a 636 d.C.) e posterior – Esta última coleção de artefatos antigos do período pós-apostólico tem o propósito de fazer com que os visitantes tenham acesso a materiais que os levem a ter uma impressão da situação cultural, religiosa e histórica na qual o cristianismo surgiu. Dentre os itens, está uma coleção de lamparinas a óleo do período bizantino e outra de moedas romanas. Essas peças são datadas do segundo ao século 15 d.C. (quando a América foi descoberta), e são provenientes especialmente da Europa, Israel e Síria durante o Império Romano e o período de ocupação árabe. Antes de sair, o visitante ainda pode ver algumas ferramentas utilizadas em escavações arqueológicas.

Abaixo (Figura 11) vemos uma representação da sala de exposições do Museu e a distribuição das coleções. Ao analisarmos a expografia do Museu Paulo Bork percebemos que ela se enquadra em uma proposta já superada pela museografia. A sua exposição se aproxima daquilo que era praticado a partir das décadas de 1930 no Brasil – uma mostra cronológica e geográfica, com enfoque no objeto. Para a sua concepção não foram consultados museólogos ou profissionais de museus, apenas um arqueólogo se envolveu no processo, tomando como base propostas expográficas de museus de arqueologia da Europa. A intenção inicial não era propor mostras temporárias e sim manter apenas a exposição de longa duração.

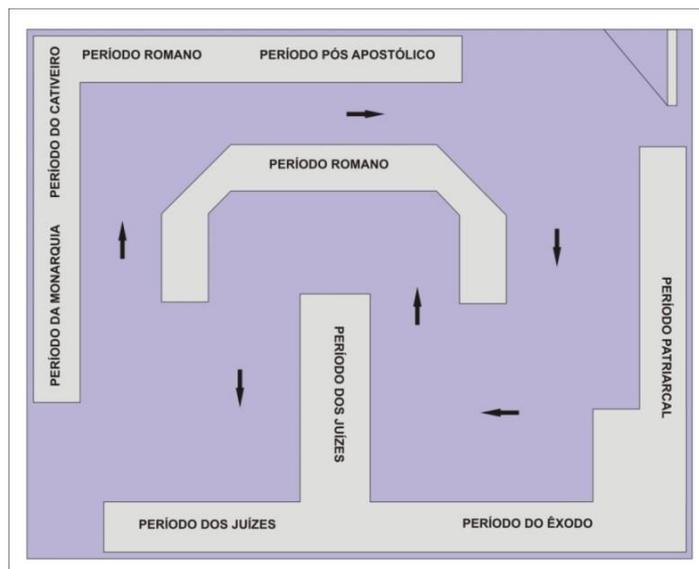


Figura 11 – Planta baixa do Museu Paulo Bork.
 Fonte: Desenho da autora.

A exposição não faz questionamentos e nem inquieta o expectador, apenas prevê sua visita passiva e contemplativa e na relação com o visitante, os objetos aguçam a curiosidade. A falta de auxílio textual exige um conhecimento prévio da Bíblia e das antigas civilizações ou será preciso o auxílio dos educadores para melhor compreensão da mostra.

Quanto à estrutura física, ela se tornou insuficiente para a demanda de visitantes que procuram o Museu, principalmente os grupos. A estrutura dos móveis e a iluminação são agradáveis, porém tudo está muito comprimido no pouco espaço disponível. A sala não dispõe de sistema de climatização. Apesar dessas deficiências, o Museu tem um fluxo contínuo de visitantes. A sua temática desperta o interesse de pessoas e grupos de diversas partes do país se dispõem a vir visitá-lo.

Porém, novos horizontes têm se descortinado para o Museu nos últimos tempos. Com o aumento considerável do acervo, o interesse crescente dos visitantes, pesquisadores e da mídia, percebeu-se a necessidade de avançar rumo a uma profissionalização do Museu. Já não é mais possível mantê-lo na atual condição. Assim, às obras físicas que estão em andamento para as novas instalações do Museu permitirão amplas condições de ter todos os setores necessários para o desenvolvimento das funções museológicas (Figura 12).



Figura 12 – Projeto do novo Museu.
Fonte: Departamento de Arquitetura/UNASP

3.5.3. Contexto do Museu e Público

O campus do UNASP EC é uma fazenda de laranjas, situada à beira da rodovia Zeferino Vaz. Portanto, trata-se de um ambiente rural, distante 10 km da cidade mais próxima, Engenheiro Coelho. Essa localização vai ao encontro da filosofia educacional adventista de proporcionar aos estudantes o convívio com a natureza, onde afastados do ritmo acelerado das grandes cidades, eles terão melhores condições de aprendizado e desenvolvimento físico, intelectual e emocional. A comunidade acadêmica é composta de cerca de 1,0 mil alunos na escola básica e 3,4 mil alunos no ensino superior, sendo 1,5 mil em regime de internato, aproximadamente 770 professores e funcionários. Ao redor do campus universitário existem quatro residenciais, onde moram muitas famílias envolvidas com o centro universitário. O acesso ao campus pode ser feito de carro ou por uma linha de ônibus que liga a cidade de Engenheiro Coelho as cidades de Artur Nogueira, Cosmópolis e Campinas. Há também uma linha diária de ônibus direto para São Paulo. Além dessas, as demais cidades vizinhas são Holambra, Mogi Mirim, Conchal, Limeira, Jaguariúna e Araras. Segundo dados do IBGE, em 2010, temos na tabela abaixo a população dessas cidades e o número de Museus de acordo com o SISEM SP (Tabela 05):

TABELA 05: População vizinha ao UNASP e museus na região

Cidade	População/hab.	Museus
Araras	118.843	0
Artur Nogueira	44.177	0
Conchal	25.229	0
Cosmópolis	58.827	0
Engenheiro Coelho	15.721	0
Holambra	11.299	1
Jaguariúna	44.311	1
Limeira	276.022	2
Mogi Mirim	86.505	1
Total	680.934	5

Fonte: IBGE, 2010 e SISEM SP, 2014.

Podemos observar a carência de museus em relação a um número expressivo de habitantes na região, o que torna o Museu de Arqueologia do UNASP um importante ganho cultural

para o entorno. O Museu poderá ampliar suas ações educativas, incluindo a comunidade local, principalmente as crianças e jovens em fase escolar.

A tabela abaixo nos apresenta o potencial do público escolar no ensino fundamental e médio, a renda média, cor ou raça, faixa etária e escolaridade predominante no entorno do museu (Tabela 6):

TABELA 6: Contexto da região

Cidade	Escolas	Docentes	Discentes	Renda individual* (Salários mínimos)	Cor ou raça *	Faixa etária*	Escolaridade*
Araras	50 EF 15 EM	833 EF 332 EM	14.856 EF 4.915 EM	1 a 2	Branca	25-29	Superior Incompleto
Artur Nogueira	17 EF 6 EM	338 EF 123 EM	6.474 EF 1.612 EM	+ 2	Branca	30-34	Superior Incompleto
Conchal	10 EF 4 EM	235 EF 78 EM	4.009 EF 1.137 EM	1 a 2	Branca	30-34	Médio Incompleto
Cosmópolis	19 EF 6 EM	473 EF 169 EM	9.095 EF 2.288 EM	1 a 2	Branca	30-39	Fundamental Incompleto
Engenheiro Coelho	6 EF 2 EM	159 EF 48 EM	2.567 EF 885 EM	+ 2	Branca	30-34	Fundamental Incompleto
Holambra	8 EF 3 EM	132 EF 59 EM	2.033 EF 630 EM	1 a 2	Branca	30-34	Superior Incompleto
Jaguariúna	16 EF 6 EM	335 EF 130 EM	6.327 EF 1.947 EM	1 a 2	Branca	25-29	Superior Incompleto
Limeira	95 EF 39 EM	2.006 EF 839 EM	35.869 EF 12.385 EM	1 a 2	Branca	25-29	Fundamental Incompleto
Mogi Mirim	35 EF 15 EM	692 EF 300 EM	11.224 EF 3.590 EM	1 a 2	Branca	25-29	Superior Incompleto
Sub Total	256 EF 96 EM	5.203 EF 2.078 EM	92.454 EF 29.389 EM	-	-	-	-
Total	352	7.281	121.843				

* Predominante / EF – Ensino Fundamental EM – Ensino Médio - Fonte: IBGE, 2010.

Esses dados nos apresentam um número expressivo de estudantes e uma população adulta jovem, com escolaridade média e de classe social média baixa, segundo a classificação do governo federal.

3.6. Análise SWOT

O método de análise para planejamento estratégico SWOT foi desenvolvido pela Harvard na década de 1970 e, a partir de então, passou a ser largamente empregado como instrumento de diagnóstico de toda e qualquer instituição. A matriz SWOT é um anagrama para os termos Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats, que em português significa Pontos Fortes, Pontos Fracos, Ameaças e Oportunidades. No caso do PM do Museu de Arqueologia do UNASP considere importante realizar esse exercício por ser uma forma de apresentar de modo claro e objetivo o cenário em que a instituição se encontra e possibilitar o desenvolvimento de estratégias adequadas.

Como pontos fracos e ameaças identifiquei os seguintes aspectos com relação ao Museu:

Pontos fracos

- a) Localização fora do perímetro urbano e na menor cidade da região metropolitana de Campinas;
- b) Aquisição de acervo somente no exterior e sem documentação arqueológica;
- c) Necessidade de recursos elevados para compra de peças;

Ameaças

- a) Falta de apoio e investimentos por parte de direções futuras do Centro Acadêmico;
- b) Políticas governamentais restritivas à importação de acervos;

E como questões fortes e oportunidades observei os seguintes itens:

Pontos fortes

- a) Atuação de profissionais qualificados em arqueologia, museologia, história, teologia, pedagogia, comunicação;
- b) Apoio do UNASP para a manutenção do Museu e o desenvolvimento das suas atividades;
- c) Perspectivas de público constante;
- d) Instalações adequadas às funções museológicas e com possibilidades de ampliação;
- e) Ser o único museu dessa temática na América Latina;

Oportunidades

- a) Possibilidade de parcerias acadêmicas com o Laboratório de Arqueologia Pública Paulo Duarte, da Unicamp e o Museu de Arqueologia e Etnologia, da USP;
- b) Inserção nas políticas governamentais para museus que vem sendo estabelecidas no país;
- c) Participação nas discussões que vem sendo desenvolvidas no campo museológico no país;
- d) Parcerias e apoio de filantropos no país e no exterior.

3.7. Missão, Visão, Valores e Objetivos

Com base no diagnóstico realizado, tornou-se possível pensar na missão, na visão, nos valores e objetivos do Museu, que são os princípios ideológicos essenciais da instituição e que irão diferenciá-la das demais. O desafio dessa construção esteve na necessidade de um conhecimento aprofundado do Museu e numa clareza de quais são seus propósitos. No caso da missão foi preciso concentrar em apenas uma frase curta muitas respostas complexas,

sem ser abrangente demais a ponto de perder o foco, mas ao mesmo tempo sem restringir a atuação do Museu, comprometendo seu desenvolvimento. Após diversas tentativas chegou-se ao seguinte produto final sugestivo:

Missão

“Promover o estudo da historicidade da Bíblia, privilegiando ações de preservação, investigação e comunicação de acervos arqueológicos provenientes do contexto bíblico, estimulando a sociedade à reflexão crítica e ao conhecimento do cristianismo, suas origens e cultura.”

Nesse texto curto foi feita uma proposta de responder os questionamentos que foram sugeridos por Davies (2001, p. 32) para a missão (Quadro 16):

QUADRO 16: Missão do Museu de Arqueologia do UNASP

Questionamentos	Respostas	Observações
Para que existimos (finalidade)?	Promover o estudo da historicidade da Bíblia.	O conceito de historicidade foi escolhido em função do Museu não ter como prerrogativa comprovar a veracidade da história bíblica, e sim, a intenção de colocar em perspectiva temporal, espacial e cultural as ações dos povos do Oriente Médio e do Mundo Mediterrâneo que podem ser apreendidas da análise do relato do texto sagrado e da sua cultura material.
Em que acreditamos (valores)?	Nos valores bíblicos.	Como mantenedora do Museu, a Igreja Adventista acredita que a educação cristã pode contribuir com a sociedade, auxiliando na formação de pessoas com princípios de cidadania.
O que queremos alcançar (metas)?	Estimular a sociedade à reflexão crítica e ao conhecimento do cristianismo, suas origens e cultura.	O Museu tem como propósito trazer maior compreensão do contexto bíblico, auxiliando seus visitantes a refletir sobre seus escritos, sua época e os povos nela envolvidos.
O que fazemos (função)?	Ações de preservação, investigação e comunicação de acervos arqueológicos provenientes do contexto bíblico.	Para atingir seus objetivos, o Museu se valerá dos conceitos, teorias e práticas das ciências museológicas, arqueológicas e educativas que serão empregados para o melhor aproveitamento da cultura material.

Para quem o fazemos (público)?	Para a sociedade.	A intenção do Museu é ser um espaço onde todos que tiverem interesse em sua proposta serão bem vindos.
--------------------------------	-------------------	--

Com relação à visão, perseguimos a ideia de definir a imagem que projetamos para o futuro do Museu e que pretendemos que seja o que a sociedade perceberá em sua atuação:

Visão

“Tornar-se uma instituição museológica de referência no cenário brasileiro em preservação, pesquisa e comunicação em arqueologia bíblica.”

Os valores foram redigidos com base nas convicções que fundamentam a Igreja Adventista. Foram sintetizados os comportamentos que esperamos que permeiem o ambiente do Museu por intermédio de seus colaboradores:

Valores

- a) Respeito à liberdade de consciência religiosa;
- b) Estímulo à cidadania por meio da educação e da participação coletiva;
- c) Compromisso com a ética profissional e as ciências envolvidas nas ações do Museu;
- d) Satisfação dos visitantes e colaboradores;
- e) Transparência e responsabilidade na gestão dos recursos e do patrimônio sob a responsabilidade do Museu.

Por fim, estabelecemos alguns objetivos essenciais que devem se tornar o alvo do Museu em todas as suas ações e para que esses objetivos sejam atingidos a instituição deverá ter em

mente que será necessário alocar recursos. Os objetivos são os resultados que esperamos obter ao cumprirmos a missão, permitindo, dessa forma, alcançarmos a visão proposta:

Objetivos

- a) Realizar ações museográficas adequadas à preservação dos objetos arqueológicos, prolongando a vida do acervo;
- b) Ampliar continuamente o acervo por meio da aquisição ou doação de peças;
- c) Incentivar, desenvolver e orientar pesquisas sobre as ciências envolvidas no Museu: arqueologia, museologia, educação, entre outras;
- d) Coordenar e desenvolver o Centro de Referência em Arqueologia Bíblica;
- e) Promover a comunicação museológica por meio de diferentes instrumentos: exposições, atividades educativas, publicações, participação em eventos científicos, etc;
- f) Ampliar continuamente a esfera de atuação do Museu, buscando a aproximação com diferentes públicos, mas sempre priorizando os grupos menos favorecidos e carentes de oportunidades da sociedade.

3.8. Programas

Por estar o Museu em uma fase de construção de suas instalações físicas e não ter uma equipe de funcionários consolidada e exclusiva, os programas serão apresentados de forma conceitual e com as ações iniciais a serem executadas para a abertura da instituição. Posteriormente, quando o Museu estiver em funcionamento, será preciso revisar os programas e ajustá-los à nova realidade.

Esse planejamento é importante porque apontará de forma mais clara a trajetória que será preciso consolidar enquanto as paredes do museu são erguidas, permitindo que assim que o prédio esteja finalizado, seja possível ter as condições mínimas principais para abertura do Museu o mais breve possível.

a) Programa institucional – Inicialmente é preciso afirmar a mudança do nome da instituição que deixará de ser Museu de Arqueologia Bíblica Paulo Bork para se chamar Museu de Arqueologia Bíblica do UNASP, com a sigla MAB UNASP⁶². Essa alteração é importante para tornar mais clara a tipologia do Museu e seu recorte, bem como para facilitar a identificação do Museu em relação às outras instituições museológicas universitárias vizinhas com acervos arqueológicos, no caso, Laboratório de Arqueologia Pública da UNICAMP (LAP UNICAMP) e Museu de Arqueologia e Etnologia da USP (MAE USP).

A fim de estabelecer o diálogo com outras instituições museológicas, o Museu deverá cadastrar-se junto ao Sistema Brasileiro de Museus (SBM) e ao Sistema Estadual de Museus (SISEM SP) conforme a legislação em vigor. Outro aspecto a ser desenvolvido com relação ao desenvolvimento institucional do Museu é a criação de sua documentação, que deverá ser composta de:

- a) Ata de criação do Museu;
- b) Regimento Interno;
- c) Política de Acervos Arqueológicos e Bibliográficos;
- d) Manual de Normas e Procedimentos de Conservação Preventiva;
- e) Plano Museológico.

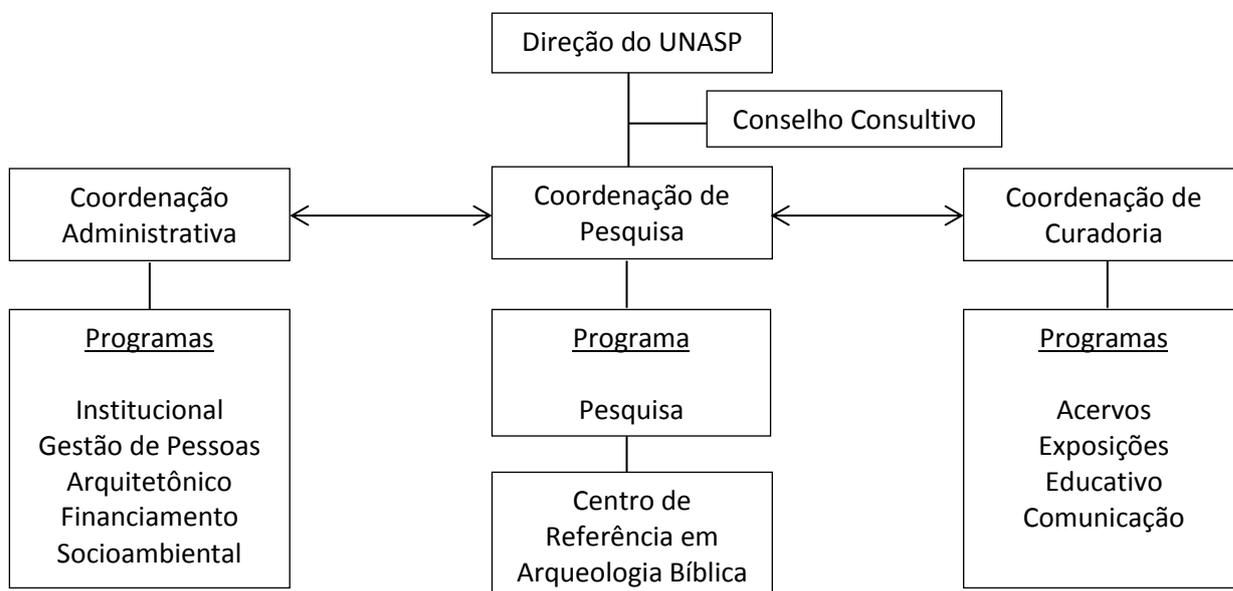
A importância dessa documentação está em solidificar a identidade do museu, sua missão e objetivos perante a direção do Centro Universitário e da comunidade e garantir a sua estabilidade, com a afirmação do compromisso institucional. É preciso também que o Museu tenha sua personalidade jurídica própria como uma entidade privada sem fins lucrativos, qualificada como organização social de cultura.

b) Programa de gestão de pessoas – Neste programa é preciso inicialmente definir a equipe que irá se dedicar ao Museu e um organograma. A proposta sugestiva é dividir as atividades

⁶² Até o presente momento essa pesquisa se referiu ao Museu como Museu de Arqueologia Bíblica Paulo Bork, mas a partir do Programa Institucional do PM, a instituição começa a ser tratada pelo nome que passará a ser adotado: Museu de Arqueologia Bíblica do UNASP EC (MAB UNASP).

do museu em duas categorias: atividades meio e atividades fim. As atividades meio estão relacionadas à manutenção e administração do Museu e as atividades fim são aquelas que visam o cumprimento da missão do Museu. As atividades fim terão por meta proporcionar ao público uma experiência significativa do fato museal utilizando para isso a metodologia de trabalho apontada por Julião (2006, p. 96) fundamentada no tripé preservação, investigação e comunicação. Segundo a autora, a preservação prolonga a vida dos bens culturais, a investigação amplia o potencial comunicacional do objeto que no museu se torna um documento, e a comunicação são as ações expográficas, educativas e socioculturais desenvolvidas pelo museu para o seu público. Abaixo temos uma proposta de organograma (Figura 13) que delega os programas do PM relativos às atividades meio a uma coordenação administrativa e os programas finalísticos a duas coordenadorias, a de pesquisa e a de curadoria. Na sequência temos o quadro funcional mínimo (Quadro 17) necessário:

FIGURA 13: Organograma sugerido



QUADRO 17: Quadro funcional mínimo

Coordenadoria	Cargo	Quantitativo
Coordenação Administrativa	Secretário Executivo	1
	Assistente	1
	Recepcionista	2
	Seguranças	2
	Limpeza	1
Coordenação de Pesquisa	Arqueólogo (coordenador geral)	1
	Teólogo	1
	Historiador	1
	Assistente	1
Coordenação de Curadoria	Museólogo (coordenador geral)	1
	Educador	1
	Publicitário	1
	Assistentes de Curadoria	3
	Assistentes de Educação	6
	Assistente de Comunicação	2
Total:		25

A equipe diretiva do Museu será composta pelos três coordenadores que deverão trabalhar em diálogo constante e um deles responderá como Diretor do Museu, podendo haver uma troca periódica entre eles nessa função. Esse quadro de funcionários é o necessário para atender em dois turnos diários. Caso a direção do Centro Universitário opte por abrir o Museu em três turnos ou aos finais de semana, será necessário ampliar as equipes de segurança, recepção, limpeza e educativo. No regimento interno do Museu serão estabelecidas as funções, os pré-requisitos e as atribuições de cada cargo. Para as funções de assistente, poderão ser contratados alunos de graduação em regime de bolsas que estejam em cursos com alguma relação com a área de atuação – administração, história, teologia, pedagogia e publicidade.

Atribuições das Coordenadorias

Conselho Consultivo - O Conselho Consultivo será composto por representantes da direção do UNASP, do Museu, da comunidade acadêmica e da comunidade local e terá a responsabilidade de promover o Museu entre seu público e seus pares; Estimular o

desenvolvimento dos programas, projetos e atividades relacionados à missão do Museu; Avaliar as ações do Museu e propor meios para o seu aperfeiçoamento e melhor desempenho; Sugerir propostas expográficas, educativas e de pesquisa para o Museu; Deliberar sobre aquisição e descarte de acervos; Participar da construção do diagnóstico e do relatório anual do Museu.

Coordenação Administrativa – Planejar, coordenar e supervisionar as atividades relativas aos recursos humanos, finanças, material, patrimônio, compras, documentação, seguro, correspondência, zeladoria, vigilância, manutenção e demais serviços administrativos necessários. Zelar pela manutenção de uma equipe de funcionários adequada às necessidades do Museu e promover os meios para qualificá-los continuamente. Estar atenta às questões de acessibilidade dos espaços do Museu, bem como, ao uso consciente dos recursos, promovendo a reutilização, a reciclagem e a economia.

Coordenação de Pesquisa – Planejar, coordenar, promover e supervisionar as atividades de pesquisa relacionadas às áreas da arqueologia bíblica, museologia, educação em museus e outras áreas do conhecimento que possam trazer contribuições para o cumprimento da missão do Museu, alimentando as ações curatoriais; Fomentar parcerias com outras instituições acadêmicas promovendo a realização de pesquisas e a divulgação dos resultados; Atender e orientar os pesquisadores, mantendo um cadastro de identificação e das áreas de interesse a fim de conservar as pesquisas realizadas; Desenvolver em parceria com o Programa de Comunicação instrumentos de divulgação dos resultados das pesquisas: publicações impressas, em meio virtual, etc. Coordenar e desenvolver o Centro de Referência em Arqueologia Bíblica. Manter diálogo contínuo com a Coordenação de Curadoria a fim de alimentar as exposições e ações educativas com o produto de suas investigações.

Coordenação de Curadoria – Responsável por realizar todas as ações que envolvem a cadeia operatória museográfica dos acervos; Conceber, montar e promover as exposições do Museu; Desenvolver a comunicação museológica e as ações educativas do Museu; Realizar as pesquisas de público; Promover os eventos e realizações do Museu.

Cada coordenadoria deve criar instrumentos de avaliação contínua de suas ações a fim de identificar se seus métodos e estratégias estão adequados e atingindo os objetivos propostos, se os recursos empregados estão sendo utilizados com equilíbrio e apontar as necessidades futuras e correções para um crescimento constante. O foco da avaliação deve estar sempre no cumprimento da missão do Museu e no pleno desenvolvimento das atividades finalísticas. Os procedimentos de avaliação devem ser feitos em todas as etapas dos processos: na sua elaboração, implantação, desenvolvimento e conclusão.

c) Programa de acervos – Nesse programa é preciso ter em mente que o Museu de Arqueologia Bíblica do UNASP dificilmente terá em seu acervo peças raras e únicas, pois estas geralmente são destinadas aos grandes museus. Ainda assim, é preciso que o Museu reflita sobre o potencial comunicacional de peças do cotidiano, extraindo o máximo possível de significados que possam propiciar um fato museal expressivo ao seu público. Essa problemática deverá ser objeto de investigação dos programas de pesquisa e de comunicação.

O programa de acervos será responsável por executar todas as ações da cadeia operacional de musealização dos objetos: aquisição, higienização, catalogação e documentação, acondicionamento e manutenção preventiva de acordo com procedimentos técnicos adequados à conservação, levando em consideração o seguinte propósito: “o objeto deve ser preservado: preservar para ensinar, preservar para comunicar” (CURY, 2005a, p. 25). Essas ações são prioritárias, principalmente com a coleção de moedas, bem como a formalização de todos os termos de doação de acervos que ainda não foram feitos. O software disponibilizado pela instituição para documentação é o Sophia Acervo. As diretrizes que irão nortear esse Programa serão estabelecidas detalhadamente na Política de Acervos e no Manual de Normas e Procedimentos de Conservação Preventiva e estarão embasadas nos estudos de, entre outros, Castro (2009), Veiga (2013), Santos (2000) e Santos e Souza (2004; 2005a).

d) Programa de exposições – Esse programa irá promover exposições de longa duração, temporárias e itinerantes, com conteúdo significativo e didático aos diversos públicos visitantes. Para tanto, é preciso que a equipe técnica se aprofunde no estudo de teorias relacionadas à expografia a fim de não incorrer em equívocos desnecessários. Alguns textos que podem ser discutidos são Cury (2005; 2005a; 2013), Fernandes (2001a), Meneses (1994) e Veiga (2013). O programa precisa estabelecer também, metodologias de curadoria participativa com a comunidade, envolvendo-a na escolha de temas a serem apresentados pelo Museu. Para a abertura do Museu à visitação, será necessária uma exposição de longa duração, uma temporária e se possível uma itinerante. Essas exposições deverão ser planejadas, com base no acervo, e por meio de uma ação dialógica entre o museu e a comunidade.

Para a execução e registro das exposições é importante à construção de projetos e relatórios, constituindo a documentação expográfica do Museu que servirá como instrumento posterior de avaliação.

e) Programa educativo e cultural – O programa educativo e cultural será o responsável por articular as ações de mediação cultural entre o Museu e sua clientela, atuando dentro e fora da instituição a fim de atender o público em suas necessidades. Para cada exposição ou atividade promovida pelo Museu, este programa será responsável por elaborar propostas educativas para os diferentes públicos, incluindo os especiais: mediações dialogadas, jogos educativos, oficinas, palestras, vídeos introdutórios, etc. O programa educativo trabalhará em harmonia e diálogo com o programa de exposições e o de comunicação, verificando quais os públicos do Museu e seus interesses. Para atender suas responsabilidades, a equipe deverá tomar como base as teorias relacionadas às peculiaridades da educação em museus, que são distintas da pedagogia escolar (ver CURY, 2005; 2013; BRUNO, 2010; FERNANDES, 2001; HIRATA, 1985; HIRATA et al., 1989; MENESES, 2000; NASCIMENTO, 2013; VEIGA, 2013).

f) Programa de pesquisa – Pensando na missão do Museu e seu acervo, o programa de pesquisa irá atuar em duas linhas prioritárias: Arqueologia Bíblica e Museologia com destaque para a musealização de acervos arqueológicos. O programa será responsável por manter o Centro de Referência em Arqueologia Bíblica, promover pesquisas, acompanhar e orientar pesquisadores visitantes, criar meios de divulgação dos resultados de seus estudos. Para o desenvolvimento das duas linhas de pesquisa será necessário o estudo de teóricos que discutam as metodologias da pesquisa em Arqueologia e Museologia.

g) Programa arquitetônico-urbanístico – Este programa está sendo desenvolvido em conjunto com o arquiteto responsável pelo projeto executivo do Museu, em diálogo com o arqueólogo e a pesquisadora em museologia. Foram levados em consideração na construção do projeto os aspectos relacionados à segurança, à acessibilidade e às necessidades administrativas e técnicas do Museu (COHEN, DUARTE e BRASILEIRO, 2012; SANTOS e SOUZA 2005). O Museu terá 686 m² de área construída, divididos em 331 m² de auditório e 355 m² de salas de exposição e administração. Posteriormente, será necessário projetar os sistemas de iluminação e climatização adequados à conservação, e com o prédio do Museu concluído e os projetos expográficos definidos, o mobiliário para as exposições. Os parâmetros de conservação e conforto ambiental deverão buscar os padrões estabelecidos, que são em torno de 55% de umidade e temperatura entre 19 e 21⁰C. Nesse programa deverão ser considerados os estudos de Veiga (2013).

Prédio oval – Nessa edificação ficará o auditório com capacidade para 120 pessoas, equipado com sistemas de áudio e vídeo, palco e mesa para conferências e um *foyer* para as exposições temporárias. Há, também, uma pequena recepção, onde será necessária a presença permanente de um recepcionista, um assistente do educativo e um segurança. Esse prédio é separado do complexo de exposições e administrativo e a ligação entre eles será feita por área externa. Porém, a tendência será os visitantes adentrarem primeiramente nesse espaço, porque ele é o prédio frontal e com maior destaque. Dessa forma, as pessoas tomarão contato inicialmente com a exposição temporária (Figura 14).

Recepção e acolhimento – Localizado na edificação de exposições, esse espaço necessitará de um balcão para controle de visitantes e recepção, guarda volumes com chaves, com no

mínimo 50 espaços individualizados, local destinado a folheteria do Museu e painel com informações: exposições, programação, serviços, horário de visitação. Sanitários e bebedouro. Também deve ser providenciada uma vitrine para comercialização dos produtos produzidos pelo Museu: Publicações, DVDs, lembranças, etc. (Figura 15).

Setor educativo – Defronte a recepção ficará a sala do educativo aonde a equipe irá se reunir, preparar as suas ações e se organizar para atender os visitantes.

Reserva técnica – A reserva terá 15 m² e será preciso equipá-la com mobiliário adequado (estantes de aço deslizantes), sistemas de iluminação, climatização e segurança adequados à conservação. O acesso à reserva técnica será limitado aos servidores do Museu.

Laboratório de Curadoria e Pesquisa - Ao lado da reserva técnica ficará o laboratório para as ações da cadeia museológica com mesa e pia para procedimentos técnicos e computador para catalogação. Nesse mesmo ambiente ficarão também os colaboradores responsáveis pela pesquisa: teólogo, historiador e assistente. Assim, no laboratório o acervo receberá todas as ações necessárias a sua conservação e comunicação. O acesso ao laboratório será limitado aos servidores do Museu.

Administrativo – No setor administrativo estarão os espaços destinados ao secretário executivo e seu assistente e o publicitário e seu assistente, deste modo, teremos as ações administrativas e de comunicação conjugadas. Também ficarão ao lado desse ambiente, a sala do museólogo, a sala do arqueólogo e a sala de reuniões (Figura 15).

Biblioteca e setor de pesquisa – Uma sala com 25 m² será destinada ao acervo bibliográfico do Centro de Referência em Arqueologia Bíblica com estantes, mesas de estudo e computadores para pesquisa.

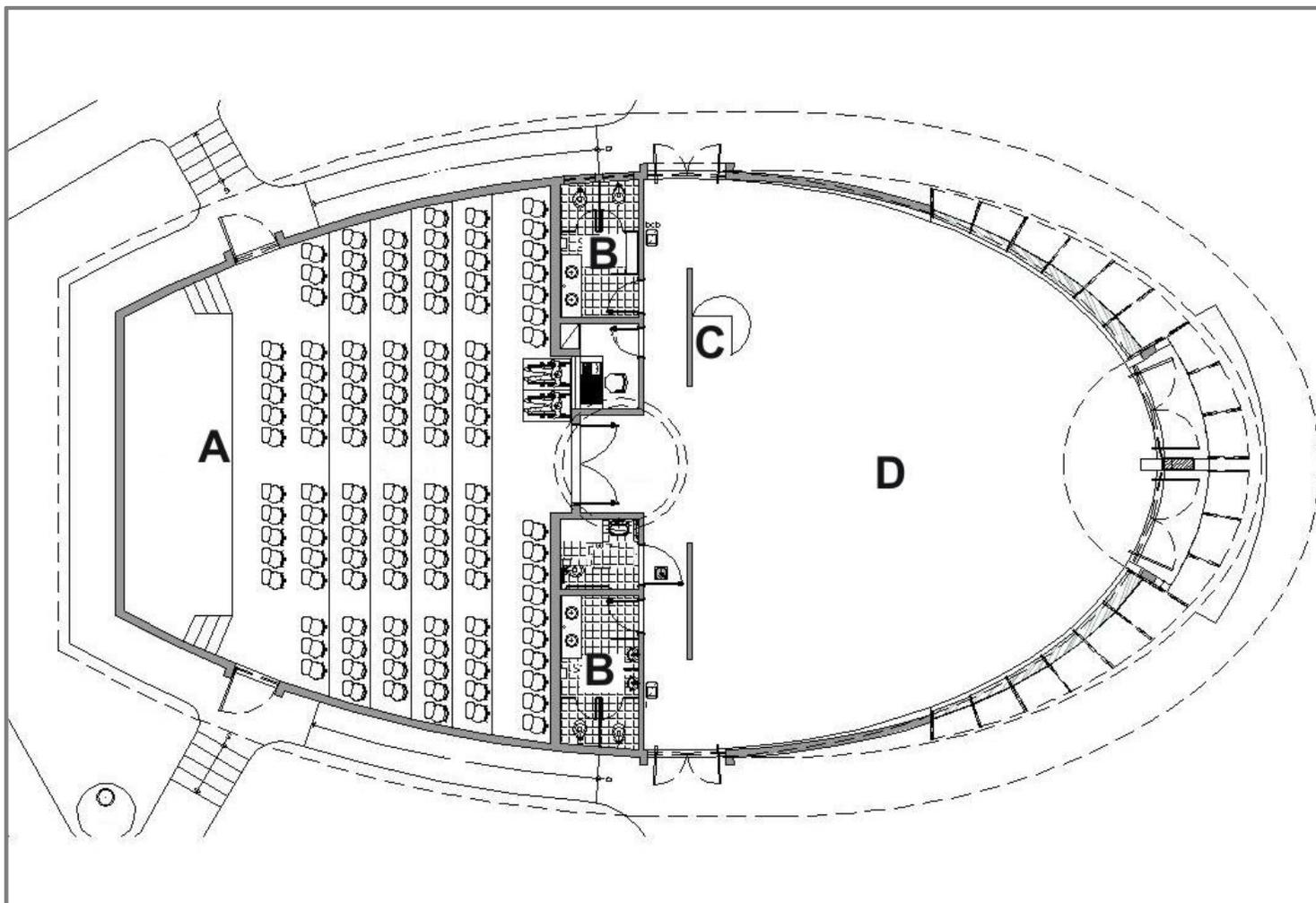
Salas de exposição – São três salas de exposição, totalizando 270 m², que serão destinadas à mostra de longa duração. Entre uma sala e outra haverá um corredor de interligação, com bancos para descanso e saídas para o exterior em casos de emergência, ou a necessidade de despedir um grupo, enquanto outro é recebido na recepção (Figura 15).

Sanitários e Almojarifado – Serão implantados sanitários para o público no prédio oval e próximos as salas de exposição, haverá ainda sanitários exclusivos para os colaboradores,

com um almoxarifado anexo para materiais de limpeza e serviços gerais. Nos banheiros destinados aos visitantes haverá sanitários acessíveis.

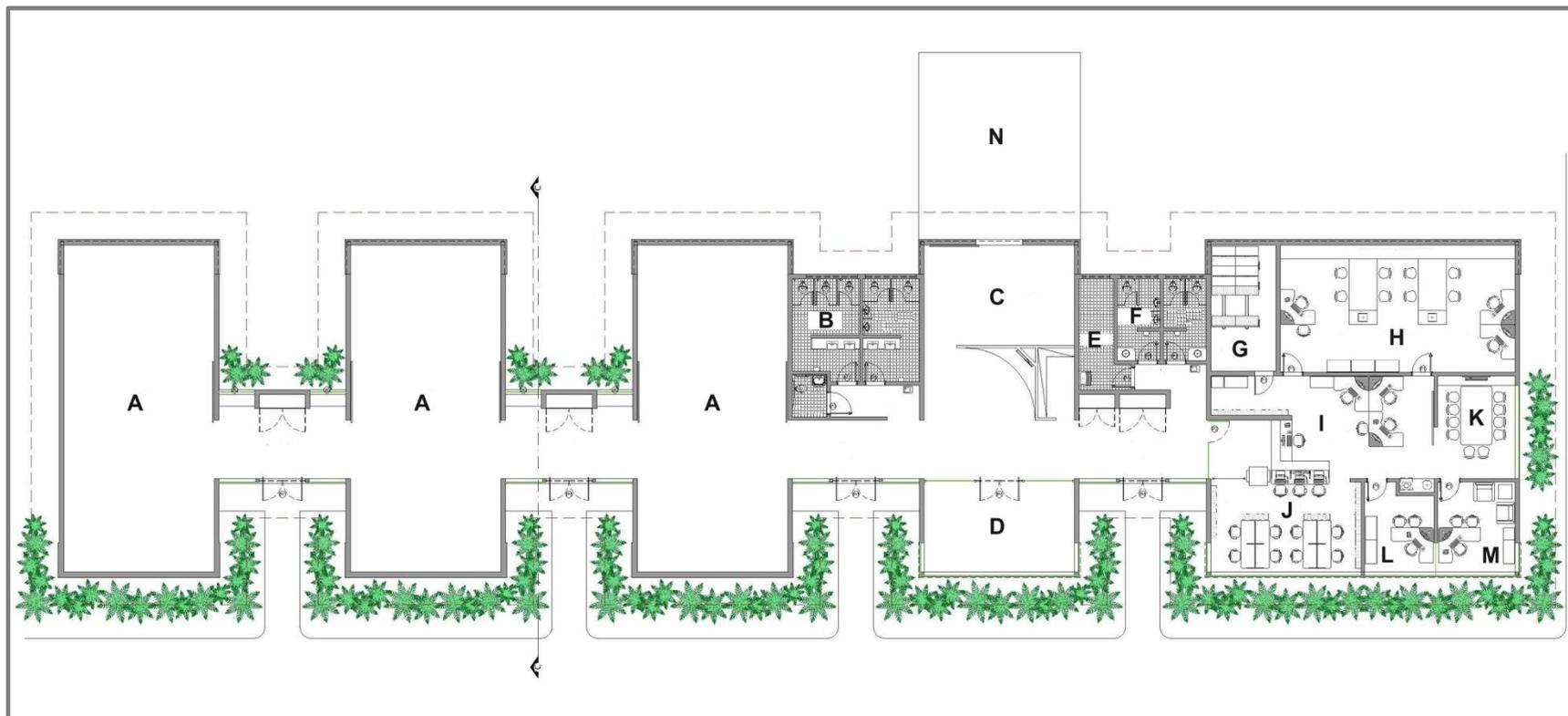
h) Programa de segurança – Ações de segurança, no que tange ao prédio, estão sendo previstas no projeto arquitetônico observando as orientações de Ono e Moreira (2011) e Santos e Souza (2003). Posteriormente, antes da abertura do Museu, será preciso contratar uma empresa especializada para elaborar e implantar um projeto de segurança com o uso de equipamentos adequados e de acordo com a legislação vigente para prédios públicos: câmeras, sinalizadores nas portas, vigilância, sensores de presença, extintores de incêndio, detectores de fumaça, iluminação de emergência, sinalização dos ambientes e normas para evacuação em casos de sinistros, controle e regras de acesso do público, orientação dos colaboradores, etc. Esse projeto deverá contemplar especialmente os cuidados com a reserva técnica e os expositores onde forem colocadas peças de valor monetário mais expressivo.

i) Programa de financiamento e fomento - O acesso às exposições do Museu será gratuito. A manutenção financeira do Museu, a aquisição de novos acervos, a ampliação e qualificação das instalações serão de responsabilidade do Centro Universitário. O Museu também estará constantemente buscando o apoio de filantropos e parceiros. Por a origem do acervo do Museu não estar contemplada nas prioridades da PNSM, não se sabe da possibilidade do Museu adquirir verbas públicas, porém a instituição pretende atender a legislação vigente e se inserir nos sistemas de museus, com a perspectiva de participar de cursos e eventos de atualização do setor e obter verbas por meio de leis de incentivo à cultura. Para a construção do prédio do Museu, o UNASP está buscando, em 2015, a aprovação do projeto pela Lei Rouanet.



A – Auditório; B – Sanitários; C – Recepção; D - Foyer

Figura 14 – Prédio Oval – Auditório e Foyer. Fonte: Departamento de Arquitetura/UNASP.



A – Salas de Exposição; B – Sanitários Visitantes; C – Recepção e Acolhimento; D – Setor Educativo; E – Almojarifado; F – Sanitários para colaboradores; G – Reserva Técnica; H – Laboratório de Curadoria e Pesquisa; I – Administrativo e Comunicação; J – Biblioteca e setor de pesquisa; K – Salas de reuniões; L – Sala do Museólogo; M – Sala do Arqueólogo; N – Espaço educativo para escavações.

Figura 15 – Salas de Exposição, Recepção e Administrativo. Fonte: Departamento de Arquitetura/UNASP.

j) Programa de comunicação – Inicialmente é preciso compreender que “a comunicação museológica é a denominação genérica que são dadas às diversas formas de extroversão do conhecimento em museus” e que as exposições são a principal forma de comunicação com o público (CURY, 2005a, p. 34). Observamos, ainda, que a sociedade atual demonstra um desinteresse pelos museus e que para encarar essa dificuldade é necessário que o museu estenda sua atuação a fim de alcançar a sociedade e atraí-la para as exposições. Com isso, torna-se indispensável planejar estratégias permanentes de comunicação que vão desde as ações extramuros para tornar o museu conhecido, divulgando suas ações, despertando o interesse e aproximando os visitantes, até o desenvolvimento de pesquisas de público e recepção. Para compreender melhor os princípios da comunicação museológica e suas metodologias deverão ser estudados Castro (2009), Cury (2005, 2005a, 2013), Meneses (1994) e Santos (2000). No caso do Museu de Arqueologia Bíblica do UNASP a opção será pela proposta conceitual da nova museologia e do museu integral e dessa forma a comunicação museológica ocupará um papel preponderante para atingir a comunidade (DECLARAÇÃO DE SANTIAGO, 1972).

Algumas das ações que deverão ser desenvolvidas pelo programa de comunicação para atrair o público serão:

- a) Manter um cadastro atualizado das escolas e igrejas da região e estabelecer contato frequente por meio de exposições itinerantes, palestras e outras atividades educativas;
- b) Criar e manter o site do Museu e seu perfil em redes sociais com conteúdos atuais e relevantes, notícias em linguagem clara e atrativa e as formas de contato em destaque;
- c) Criar material informativo do Museu: folhetos, cartazes, convites, etc.;
- d) Publicar na mídia local e regional as atividades do Museu;
- e) Enviar notícias sobre o Museu para a Rádio UNASP e a Rede Novo Tempo, canal de comunicação da Igreja Adventista.

Para qualificar as exposições do Museu, o programa de comunicação deverá:

- f) Formar parcerias com outras instituições de ensino superior e de gestão museológica a fim de qualificar e expandir as ações do Museu;

g) Estar atento à recepção e ao acolhimento do público na chegada ao Museu, atuando em parceria com o programa educativo, a fim de que o público se sinta à vontade para visitar as exposições;

h) Elaborar em parceria com o programa de segurança a sinalização dos espaços do Museu;

i) Auxiliar na concepção e na criação da comunicação visual das exposições;

j) Desenvolver diferentes pesquisas de público e de recepção a fim de identificar o perfil do visitante, suas necessidades, formas de apropriação do conhecimento, índice de satisfação e sugestões. Essa avaliação será de fundamental importância para nortear e corrigir as ações museológicas e a expografia do Museu;

k) Fomentar meios de comunicação interna entre a equipe de colaboradores do Museu;

Para divulgar o Museu no meio científico, o programa de comunicação juntamente com o de pesquisa irá:

l) Elaborar as publicações científicas do Museu (revistas e livros) com os resultados das pesquisas realizadas pela instituição e dos pesquisadores cujas investigações tenham relação com a missão do Museu.

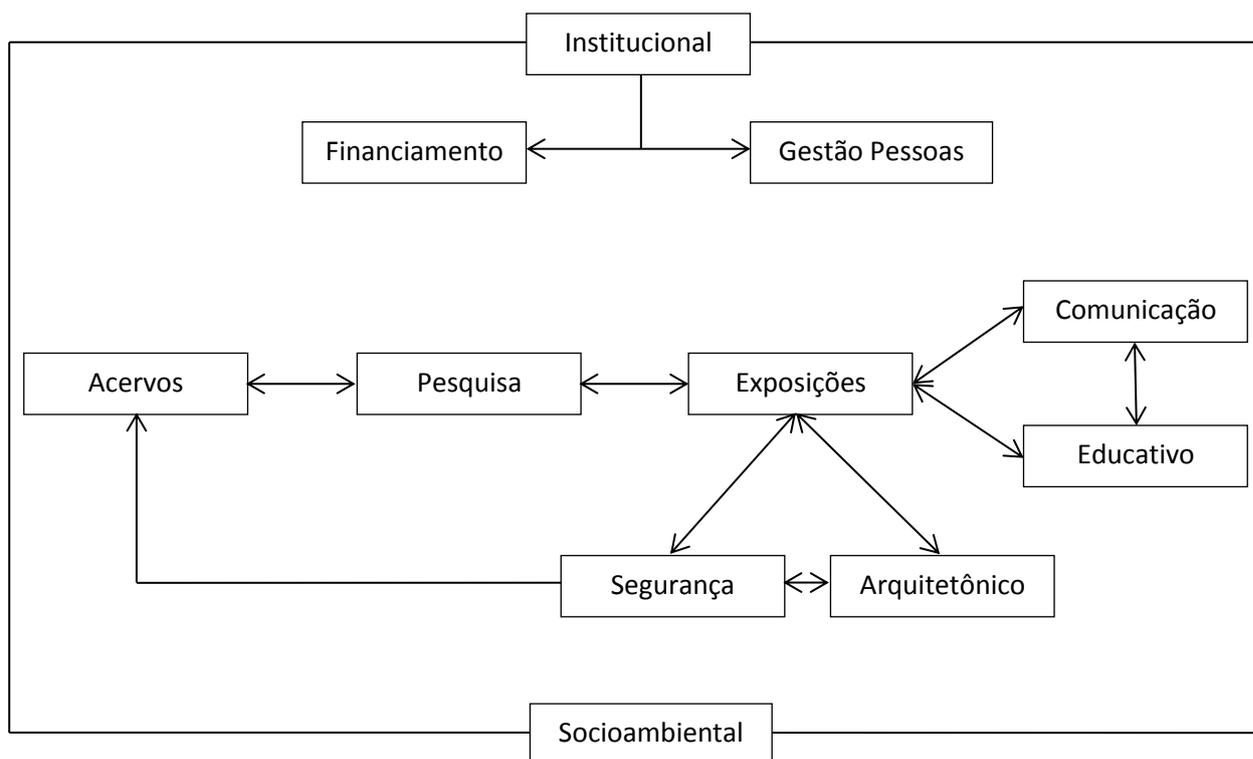
l) Programa socioambiental – O Museu priorizará em seus projetos arquitetônicos e em suas ações o uso de materiais sustentáveis e ecologicamente corretos, o equilíbrio e a economia dos recursos, manutenção e higienização simples e o descarte adequado dos resíduos. Também será uma prioridade do Museu adequar o edifício e as exposições aos portadores de necessidades especiais e com deficiências intelectuais. O atendimento a crianças carentes da região e em situações de risco estará entre as ações do programa educativo e cultural.

3.9. Comunicação entre os programas

Finalmente é preciso ter bem claro que a relação entre os programas das coordenadorias de atividades meio e finalísticas do Museu – Administrativa, Pesquisa e Curadoria – deverá ser

de intenso diálogo. Somente através do desenvolvimento de uma afinidade entre a equipe de colaboradores será possível atingir a missão do Museu. A figura abaixo apresenta uma proposta de cadeia de comunicação interna entre os programas (Figura 16):

FIGURA 16: Comunicação entre os programas



A cada exposição que for realizada pelo Museu a equipe deverá ser reunida e receber instruções e treinamento. Todo o grupo deverá estar preparado para dialogar com o visitante sobre as mostras, as ações educativas e dar informações corretas sobre o Museu. Todos os colaboradores também devem ser habilitados com noções básicas de conservação preventiva de acervos museológicos e das logísticas e dinâmicas do Museu. Essa formação ajudará o colaborador a ter uma noção geral da instituição, entender seu papel no todo e a entrosar-se com a equipe. O clima organizacional deverá favorecer que cada servidor se sinta valorizado, motivado e à vontade para emitir suas opiniões e sugestões.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Chegamos ao final desse trabalho com o objetivo de trazer luz aos questionamentos que o motivaram. Primeiramente, ao descortinarmos o cenário museológico internacional foi possível perceber que nas últimas décadas houve uma forte corrente em direção à adoção de instrumentos de gestão que fortalecessem as ações dos museus e qualificassem seus serviços. Países como a França, a Inglaterra, os Estados Unidos, Portugal e Espanha, entre outros, já estavam desenvolvendo ferramentas administrativas a partir de 1970, tendo entre si uma base comum: definir e planejar as operações ligadas aos acervos, exposições, pesquisa, arquitetura, recursos e público. Posteriormente, o próprio ICOM, em 2004, em seu Código de Ética recomendou a necessidade de que seus países integrantes estipulassem um instrumento de gestão a ser implantando pelos museus. Portanto, a primeira conclusão que chegamos é de que a determinação do Plano Museológico no Brasil, em 2006, não foi uma iniciativa inédita, pelo contrário, tratou apenas de harmonizar o país com o que já vinha sendo seguido em outros lugares.

Dos três instrumentos de gestão apresentados no Brasil – Plano Diretor (2001), Plano de Certificação (2003) e Plano Museológico (2006), o Governo Federal escolheu o PM. O PM brasileiro é uma cópia do modelo espanhol, mas a literatura não explica o motivo pelos quais os primeiros não emplacaram como padrão legal. Podemos apenas inferir que o Plano Diretor era menos didático e objetivo na questão das metas, o Plano de Certificação era muito exigente e complexo para a grande maioria dos museus brasileiros e que o PM, aparentemente, parece ser mais simples e prático, apontando os pontos principais a serem trabalhados por meio dos programas.

A proposta do PM, que ora se impõe como uma obrigatoriedade aos museus brasileiros, sugere que cada instituição construa um documento que deve ser periodicamente revisado,

composto da seguinte estrutura básica: diagnóstico, missão e onze programas. Por força da lei, isso implica ainda na presença de um museólogo responsável para a realização dessa tarefa, ou seja, os museus precisam contratar esse profissional e mantê-lo em seu quadro, para que ele não apenas construa o PM, mas também conduza e avalie sua implantação e o ajuste de tempos em tempos, conforme o desenvolvimento da instituição. Logo, a segunda conclusão que chegamos é que o PM altera a configuração dos museus brasileiros, exigindo a presença de um profissional do campo da museologia e a construção de um pensamento estratégico por parte das instituições.

Com toda a certeza, podemos afirmar que a legislação, por si só, representa um avanço do setor museológico em direção à qualificação de sua atuação social. As expressões gestão e planejamento tornaram-se palavras de ordem na atualidade para todos os empreendimentos que pretendem ser consistentes e eficazes e isso inclui os museus. O correto gerenciamento dos recursos e das ações vai ao encontro do pleno desenvolvimento das funções museológicas. As ferramentas administrativas, se corretamente empregadas, podem contribuir grandemente para o sucesso do museu.

Caso o PM seja encarado com seriedade pela equipe de servidores do museu e houver empenho na sua elaboração, ele será um exercício muito proveitoso para o autoconhecimento e o direcionamento de estratégias que possam sanar ou minimizar os desafios enfrentados e potencializar os pontos fortes do museu. Assim, a construção do PM, em maior ou menor grau de aprofundamento, pode ser positiva para todos os museus, dos maiores aos menores, desde que ele seja de fato coerente, verdadeiro, participativo e integrador e não apenas mais um documento para guardar na gaveta.

No entanto, apenas boa vontade não será suficiente para construir um PM que realmente ajude o museu em seu desempenho. Será necessário buscar conhecimentos científicos e técnicos em museologia, educação e nas ciências envolvidas na tipologia do museu, na bibliografia de referência e em cursos e oficinas de capacitação e, para a construção de alguns programas do plano, poderá ser preciso lançar mão de consultoria especializada, a fim de se perceber corretamente os problemas vividos pela instituição e as possibilidades de solução. Esse cuidado trará qualificação para a equipe de trabalho e para as ações do museu. Embora o campo da museologia ainda tenha pouca produção bibliográfica em português, já

há, conforme apontado nos programas do terceiro capítulo, textos científicos atualizados sobre a temática, que precisam ser estudados com profundidade pela equipe de profissionais dos museus a fim de construir um PM com uma base conceitual reforçada.

Nos três exemplos de Museus apresentados no capítulo dois, foi possível perceber que, ao contrário do que se pensa, museus menores podem levar vantagem na elaboração do PM. Isto porque a base de um bom PM é o diagnóstico e fazer esse exame crítico do museu pode ser complicado em grandes instituições, como no caso do Museu Histórico Nacional. Mobilizar toda equipe para uma análise das ações do museu pode constranger muitos funcionários que não querem ter seu trabalho colocado no crivo. Nesse caso, corre-se o risco de ter apenas um levantamento das ações destacadas do museu, encobrindo as falhas e omitindo os problemas, o que não colabora em nada para o crescimento da instituição.

Portanto, outra conclusão que chegamos é que para que se faça um PM significativo para o museu, é preciso que haja um clima de confiança entre os funcionários a fim de que os erros e dificuldades possam ser colocados com tranquilidade, sem medo de represálias ou críticas pessoais. A intenção do PM deve ser a de melhorar a qualidade dos serviços prestados e não meramente apontar defeitos e identificar seus autores.

Há ainda o risco de tornar o PM tão complexo e elaborado na sua construção a ponto de desanimar o grupo ou o museu se perder na metade do caminho. Para evitar esse fracasso, é preciso ter uma metodologia sistemática, com um cronograma adequado, de forma que o plano seja concluído. Caso o museu encontre dificuldades em algum ponto do PM, deve avançar ainda que parte dele fique incompleto, tendo em vista que o plano não é definitivo e de que todos os problemas e soluções não serão apontados em uma única vez. Alguns desafios podem se apresentar insolúveis em determinado período do museu e no futuro outras possibilidades podem se descortinar.

Na construção do PM, percebe-se também, que o diálogo entre os programas é fundamental, a metodologia de dividir o plano em programas pode comprometer as ações do museu, pois estas não devem ser realizadas de forma fragmentada. Se não houver entendimento entre os programas de acervo, pesquisa, exposição, educativo e comunicação, por exemplo, será complicado articular exposições relevantes e significativas para o público. A divisão do PM em programas é didaticamente e administrativamente interessante, a fim

de visualizar mais claramente os diversos aspectos que compõem a instituição, porém, o museu não será capaz de atribuir responsabilidades distintas para cada programa, pois algumas delas estão imbricadas em mais de um programa. Essa constatação pode gerar conflitos na hora de determinar quem faz o quê. Em museus pequenos, onde os funcionários acumulam várias responsabilidades talvez essa discussão não seja perceptível, mas em museus que possuem uma estrutura mais compartimentada, o desafio será promover a intensa comunicação entre as partes.

Desde o ano de 2006, quando o PM foi adotado no Brasil, o Governo Federal tem empregado a legislação para determiná-lo como uma obrigatoriedade aos museus e as oficinas como meio de qualificá-los para a sua execução. Contudo, os dados apontam um baixo índice de museus brasileiros com PM, principalmente entre os museus municipais. Observando o panorama museológico brasileiro, muitos podem ser os motivos responsáveis por essa realidade: falta de recursos humanos qualificados, desinteresse pelas mudanças organizacionais, desconhecimento, excesso de atividades para um quadro reduzido de servidores, etc. Porém, todos esses e outros fatores são razões para realizar o PM e com isso, buscar por meio do planejamento, as soluções para esses problemas.

Contudo, a responsabilidade pela falta de adesão ao PM não pode ser colocada somente sobre os museus. Cabe ao Governo Federal, juntamente com os Governos Estaduais incentivarem e qualificarem de forma mais eficiente o setor. Passados 10 anos da adoção do PM o poder público tem oferecido cada vez menos capacitação sobre o plano e o que foi realizado foi insuficiente, pois os museus localizados fora dos grandes centros têm dificuldades em participar das oficinas promovidas pelo IBRAM. É preciso, então, lançar mão de outras formas de preparar os museus que sejam acessíveis e que alcancem todas as instituições em solo brasileiro.

Outro imperativo é incluir na grade curricular de todos os cursos de museologia uma disciplina obrigatória teórica e prática específica sobre PM, uma vez que esse profissional será o responsável por coordenar a construção do plano nos museus. Ainda assim, há um grande número de museus que não dispõem de recursos para ter um museólogo em seu quadro de servidores. Nesses casos, os sistemas estaduais de museus, como é o exemplo de SP, devem oferecer apoio técnico e consultoria, com uma equipe de museólogos suficientes

e disponíveis para atender os museus do estado. Mas, dos vinte e seis estados brasileiros, somente o Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro possuem sistemas estaduais de museus.

No caso do Museu de Arqueologia Bíblica do UNASP a discussão dessa pesquisa será profundamente relevante, visto que a instituição pretende a excelência na prestação de seus serviços à comunidade e como ela ainda está em sua fase de implantação, será mais produtivo dar início ao trabalho consciente de suas implicações e dos caminhos necessários para alcançar o sucesso pretendido. O PM para o Museu de Arqueologia Bíblica do UNASP deverá ser um instrumento vital para a sua administração e todos os seus colaboradores precisam ter conhecimento dessa realidade.

Finalmente é preciso ter em mente que feito o PM é necessário fazer o planejamento estratégico para atingir as metas propostas nos programas. De nada terá valido o esforço de fazer o PM se ele não for utilizado como uma bússola a conduzir as ações do museu. Toda a equipe deve tomar ciência do PM, tendo a exata noção da situação da instituição e do caminho que ela pretende tomar. É imperativo também, ter instrumentos de monitoramento e avaliação constantes do PM, com indicadores de qualidade. Esse acompanhamento periódico é que garantirá a relevância do PM e o foco na missão, nos objetivos e metas do museu.

Enfim, todo esse trabalho deve ser visto pelo museu como um “processo” (DECLARAÇÃO DE CARACAS, 1992), sujeito a críticas constantes e ajustes sempre que necessários. A reflexão sobre o que foi construído teoricamente deve se dar na prática do dia a dia do museu, percebendo os acertos e as falhas. Esse amadurecimento de se avaliar e se experimentar é que permitirá ao museu o seu crescimento e relevância social.

REFERÊNCIAS

ALONSO FERNÁNDEZ, Luis (1999): *Museología y Museografía*, Editorial del Serbal, Madrid.

BARBUY, Heloisa. Museu e geração de cultura. **Cadernos Museológicos**. Rio de Janeiro: MinC / SPHAN / Pró-Memória, nº 2, 1989.

BINFORD, Lewis Roberts. **Archaeological Perspectives**. In: *New Perspectives in Archaeology*. Chicago: Aldine Publishing Company, 1968.

BRUNO, Maria Cristina Oliveira. Musealização da Arqueologia: um estudo de modelos para o Projeto Paranapanema. **Cadernos de Sociomuseologia**. Portugal: UHLT, nº 17, 1999.

_____. **Museologia para professores: os caminhos da educação pelo patrimônio**. São Paulo: Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 1998.

_____ (Org.). **O ICOM-Brasil e o pensamento museológico brasileiro: Documentos selecionados**. São Paulo: Pinacoteca do Estado; Secretaria de Estado da Cultura; Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus, vol. 1, 2010.

_____. **O Papel do Museu Universitário: O exemplo do Instituto de Pré-História da USP**. São Paulo: Instituto de Pré-História da USP, 1982.

_____. **Programas para Museus: princípios fundamentais**. Encontros Museológicos: Arquitetura, Expografia, Comunicação Visual e Cenografia: limites e reciprocidades. Curso de Especialização em Museologia do Museu de Arqueologia e Etnologia da Universidade de São Paulo, 11 a 15 de março de 2002 (comunicação oral).

BRUNO, Maria Cristina Oliveira; CURY, Marília Xavier; RIZZI, Christina. **Difusão Científica, Musealização e Processo Curatorial: Uma rede de possibilidades e desafios para os museus universitários**. In: *Anais da I Semana dos Museus da Universidade de São Paulo*, 18 a 22 de maio de 1997. São Paulo: USP, 1999.

BUCAILLE, Richard; PESEZ, Jean-Marie. Cultura material. In: **Homodomesticação/Cultura material**. Lisboa: Imprensa Nacional, Casa da Moeda, 1982 (Enciclopédia Einaudi, p. 16).

CÂNDIDO, Manuelina Maria Duarte. A gestão e o planejamento institucional nos currículos universitários de Museologia: estudo preliminar. **Revista Musear**. Ouro Preto: UFOP, Ano 1, nº 1, Junho de 2012.

_____. **Gestão de Museus, um desafio contemporâneo: diagnóstico museológico e planejamento**. Porto Alegre: Medianiz, 2013.

_____. O papel do planejamento nos pequenos museus. **Revista Memória em Rede**. Pelotas: UFPEL, v.4, n.10, Jan./Jun.2014.

_____. Ondas do pensamento museológico. **Cadernos de Sociomuseologia**. Portugal: UHLT, nº 20, 2003.

CASTRO, Ana Lúcia Siaines. **O museu do sagrado ao segredo**. Rio de Janeiro: Revan, 2009.

CHAGAS, Mario. **Museália**. Rio de Janeiro: JC Editora, 1996.

CHINCHILLA GÓMEZ, Marina (org.) (2005): Criterios para la Elaboración del Plan Museológico, Subdirección General de Museos Estatales, Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales, Ministerio de Cultura, Espanha. Disponível em: <http://www.mcu.es/museos/MC/PM/index.html> Acesso em 21 de março de 2014.

CÓDIGO DE ÉTICA DO ICOM. Versão Lusófona. Brasília, 2010. Disponível em: <http://www.alvarestech.com/lillian/Museologia/CodigoEtica20062010.pdf> Acesso em 03 de fevereiro de 2014.

COHEN, Regina; DUARTE, Cristiane e BRASILEIRO, Alice. **Acessibilidade a Museus**. Brasília, DF: MinC/Ibram, vol. 2, 2012.

CURY, Marília Xavier. **Comunicação museológica**. Perspectiva teórica e metodológica de recepção. Tese de Doutorado. São Paulo: ECA, USP, 2005.

_____. Educação em Museus: panorama, dilemas e algumas ponderações. **Ensino em Revista**. Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia, Vol 20, n 1, jan./jun. 2013, p. 13-28.

_____. **Exposição: Concepção, montagem e avaliação**. 2ª ed. São Paulo: Annablume, 2005a.

_____. Museologia, novas tendências. In: GRANATO, Marcus; LOUREIRO, Maria Lucia de N. M.; SANTOS, Claudia Penha (Orgs.). **Museu e Museologia: Interfaces e Perspectivas**. Rio de Janeiro: MAST Colloquia, 2009, nº 11, p. 25-42.

DAVIES, Stuart. **Plano Diretor**. Tradução de Maria Luiza Pacheco Fernandes. São Paulo: EDUSP, Vitae, 2001. (Roteiros Práticos 1)

DECLARAÇÃO DE CARACAS. Venezuela, Caracas, 1992.

DECLARAÇÃO DE QUEBEC. Canadá, Quebec, 1984.

DECLARAÇÃO DE SANTIAGO. Chile, Santiago, 1972.

Decreto nº 5.264, de 5 de novembro de 2004. Institui o Sistema Brasileiro de Museus e dá outras providências. Disponível em: <http://www.museus.gov.br/sbm/legislacao.htm> Acesso em 20 de setembro de 2013

Decreto nº 8.124, de 17 de outubro de 2013. Regulamenta a Lei 11.904, de 14 de janeiro de 2009 e a Lei 11.906, de 20 de janeiro de 2009. Brasília: Diário Oficial da União, 18 de outubro de 2013.

EDSON, Gary. Museum Management. In: BOYLAN, Patrick J. (Ed.). **Running a Museum: A practical Handbook**. França: ICOM, 2004, p. 133-146.

Estatuto de Museus. Lei Federal 11.904, de 14 de janeiro de 2009. Institui o Estatuto de Museus e dá outras providências. Disponível em: <http://www.museus.gov.br/sbm/legislacao.htm> Acesso em 20 de setembro de 2013.

FERNANDES, Maria Luiza Pacheco (trad.). **Educação em Museus.** São Paulo: EDUSP, Vitae, 2001. (Roteiros Práticos 3)

FERNANDES, Maria Luiza Pacheco (trad.). **Planejamento de Exposições.** São Paulo: EDUSP, Vitae, 2001a. (Roteiros Práticos 2)

FUNARI, Pedro Paulo. Fontes Arqueológicas. In: PINSKY, Carla Bassanezi (org). **Fontes Históricas.** São Paulo: Contexto, 2008.

GROSS, Renato; GROSS, Janine Schoemberg. **Filosofia da Educação Cristã: uma abordagem Adventista.** Tatuí: Casa Publicadora Brasileira, 2012.

Guia dos Museus Brasileiros. Brasília: IBRAM, 2011.

HERNÁNDEZ HERNANDÉZ, Francisca (1994): Manual de Museología, Síntesis, Madrid.

HIRATA, Elaine Veloso. Relato das experiências educacionais do MAE: 1981-1982. **Revista Dédalo.** São Paulo: MAE USP, vol. 24, 1985, p. 11-20.

HIRATA, Elaine Veloso; ELAZARI, Judith; PEIXOTO Denise; DEMARTINI, Célia; Arqueologia, Educação e Museu: o objeto enquanto instrumentalização do conhecimento. **Revista Dédalo.** São Paulo: MAE USP, vol. 27, 1989, p. 11-46.

HORTA, Maria de Lourdes Parreiras. A gestão dos museus e do patrimônio cultural. **Revista Ciências e Letras.** Porto Alegre: FAPA, nº 31, jan./jun. 2002.

JULIÃO, Letícia. Pesquisa histórica no museu. In: **Caderno de Diretrizes Museológicas.** Brasília: Ministério da Cultura, IPHAN, Departamento de Museus e Centros Culturais de Belo Horizonte, 2006, p. 95-107.

LARA, Fernando Saez. Una herramienta llamada plan museológico. **Revista Museo.** Espanha: Asociacion Profesional de Museólogos de España, nº 13, 2008, p. 37-85.

Lei Federal 11.904, de 14 de janeiro de 2009. Institui o Estatuto de Museus e dá outras providências. Disponível em: <http://www.museus.gov.br/sbm/legislacao.htm> Acesso em 20 de setembro de 2013.

Lei Federal 11.906, de 20 de janeiro de 2009. Cria o Instituto Brasileiro de Museus – IBRAM. Disponível em: <http://www.museus.gov.br/sbm/legislacao.htm> Acesso em 20 de setembro de 2013.

LEÓN, Aurora (1978): El Museo. Teoría, práctica y utopia, Cátedra, Madrid.

LORD, Gail Dexter; LORD, Barry (1983): La Planification de nos Musées, Musées Nationaux du Canada, Ottawa.

_____. The Manual of Museum Management. Plymouth: AltaMira Press, 1997.

_____. The Manual of Museum Planning. Oxford: AltaMira Press, 1ª ed., 1999.

MASON, Timothy. **Gestão Museológica: Desafios e Práticas**. São Paulo: EDUSP, Vitae, 2004. (Roteiros Práticos 7)

MENESES, Ulpiano Bezerra de. Do teatro da memória ao laboratório da História: a exposição museológica e o conhecimento histórico. **Anais do Museu Paulista**. São Paulo: Nova Série, v. 2, jan./dez. 1994, p. 9-42.

_____. Educação e museus: sedução, riscos e ilusões. **Revista Ciências e Letras**. Porto Alegre: FAPA, nº 27, jan./jun. 2000, p. 91-101.

_____. **O museu e o problema do conhecimento**. In: Anais do IV Seminário sobre Museus – Casas: Pesquisa e documentação. Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa, 2002, p. 17-48.

MORAES, Nilson Alves de. Políticas públicas, políticas culturais e museus no Brasil. **Revista Museologia e Patrimônio**. Rio de Janeiro: UNIRIO, MAST, vol. II, nº 1, jan./jun. 2009.

MOMIGLIANO, Arnaldo. **As raízes clássicas da historiografia moderna**. Bauru: Edusc, 2004.

MUSEU ARQUEOLÓGICO E SOCIOAMBIENTAL DE ITAIPU. **Plano Museológico (2011-2014)**. Niterói: Museu Arqueológico e Socioambiental de Itaipu/IBRAM, 2011.

MUSEU DA ABOLIÇÃO. **Plano Museológico (2007-2011)**. Recife: Museu da Abolição/DEMU/IPHAN, 2007.

_____. **Plano Museológico (2012-2015)**. Recife: Museu da Abolição/IBRAM, 2012.

_____. **Relatório Anual 2012**. Recife: Museu da Abolição/DEMU/IPHAN, 2012.

_____. **Relatório Anual 2013**. Recife: Museu da Abolição/DEMU/IPHAN, 2013.

MUSEU HISTÓRICO NACIONAL. **Plano Museológico (2008)**. Rio de Janeiro: Museu Histórico Nacional/IBRAM, 2008.

Museus em números. Brasília: IBRAM, vol. 1, 2011.

Museus em números. Brasília: IBRAM, vol. 2, 2011.

NASCIMENTO, Silvania Souza. O desafio de construção de uma nova prática educativa para os museus. In: FIGUEIREDO, Betânia Gonçalves; VIDAL, Diana Gonçalves (Orgs.). **Museus, dos gabinetes de curiosidades à museologia moderna**. 2ª ed. Belo Horizonte: Fino Traço, 2013.

NEVES, Kátia Regina Felipini. Programas Museológicos e Museologia Aplicada. **Cadernos de Sociomuseologia**. Portugal: UHLT, nº 21, 2003.

ONO, Rosaria e MOREIRA, Kátia Beatris Rovaron. **Segurança em Museus**. Brasília, DF: MinC/Ibram, vol. 1, 2011.

PLANO NACIONAL SETORIAL DE MUSEUS 2010/2020. Brasília: MinC/IBRAM, 2010.

POLÍTICA NACIONAL DE MUSEUS. Brasília: MinC, 2003.

POLÍTICA NACIONAL DE MUSEUS: Relatório de Gestão 2003-2006. Brasília: MinC/IPHAN/DEMU, 2010.

POLÍTICA NACIONAL DE MUSEUS: Relatório de Gestão 2003-2010. Brasília: MinC/IBRAM, 2010.

PORTARIA NORMATIVA nº 1, de 5 de julho de 2006. Dispõe sobre a elaboração do Plano Museológico dos museus do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.museus.gov.br/sbm/legislacao.htm> Acesso em 20 de setembro de 2013

PRICE, Randall. **Arqueologia Bíblica**. Tradução de Sérgio Viúla, Luís Aron de Macedo. Rio de Janeiro: CPAD - Casa Publicadora das Assembleias de Deus, 2011.

PROGRAMA DE FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO NA ÁREA DE MUSEOLOGIA. Brasília: MinC, 2003. Disponível em: <http://www2.cultura.gov.br/site/wp-content/uploads/2007/09/programa-de-formacao-e-capacitacao-na-area-de-museologia.pdf> Acesso em 20 de abril de 2014.

RICO, J. C. (2003): La difícil supervivencia de los Museos, Trea, Gijón.

ROSELLÓ CERZUELA, David (2004): Diseño y Evaluación de Proyectos Culturales, Editorial Ariel, Barcelona.

SANTOS, Fausto Henrique. **Metodologia aplicada em Museus**. São Paulo: Editora Mackenzie, 2000.

SANTOS, Maria Célia T. Moura. **Os museus e seus públicos invisíveis**. Texto apresentado no I Encontro Nacional de Educadores de Museus e Centros Culturais Rio de Janeiro: MinC/IPHAN/ DEMU, Casa de Rui Barbosa, 17 e 18 de setembro de 2007.

_____. Processo museológico e educação: construindo um museu didático-comunitário. **Cadernos de Sociomuseologia**. Portugal: ULHT, nº 7, 1996.

_____. **Repensando a Ação Cultural e Educativa dos Museus**. Salvador: EDUFBA, 2ª ed., 1993.

SANTOS, Maurício; SOUZA, Patrícia (trad.) **Acessibilidade**. São Paulo: EDUSP, Vitae, 2005. (Roteiros Práticos 8)

_____. **Conservação de Coleções**. São Paulo: EDUSP, Vitae, 2005a. (Roteiros Práticos 9)

_____. **Parâmetros para conservação de acervos**. São Paulo: EDUSP, Vitae, 2004. (Roteiros Práticos 5)

_____. **Segurança de Museus**. São Paulo: EDUSP, Vitae, 2003. (Roteiros Práticos 4)

_____. **Planos para a certificação de museus na Grã-Bretanha: Padrões, da Austrália a Zanzibar; Planos de certificação de museus em diversos países**. São Paulo: EDUSP, Vitae, 2004. (Roteiros Práticos 6)

SCHNEIDER, Teresa. Apolo e Dionísio no Templo das Musas. **Museu: gênese, ideia e representações em sistemas de pensamento da sociedade ocidental**. Rio de Janeiro: ECO/UFRJ, 1998. (Dissertação de Mestrado)

SCHOVILLE, Keith; MANSOOR, Menahem. **Biblical archaeology in focus**. Estados Unidos da América: Baker Book House, 1989.

SILVA, Rodrigo Pereira. **Escavando a verdade: A arqueologia e as incríveis histórias da Bíblia**. Tatuí: Casa Publicadora Brasileira, 2011.

SISEM SP. Relatório de Atividades do Sistema Estadual de Museus de São Paulo. São Paulo: Governo do Estado de SP, Secretária de Cultura, 2012.

SISEM SP. Programa de Assessoria Técnica Museológica. São Paulo: Governo do Estado de SP, Secretária de Cultura, 2015.

TIMM, Alberto; STENCEL, Renato (orgs). **Museu de Arqueologia Bíblica: Artigos em homenagem ao Dr. Paulo Bork**. Engenheiro Coelho: UNASPRESS, 2010.

TRIGGER, Bruce. **História do Pensamento Arqueológico**. Tradução: Ordep Trindade Serra. São Paulo: Odysseus Editora, 2004.

VARDAMAN, J. **La Arqueología y la palabra viva**. Tradução de Félix. Benlliure. Argentina: Casa Bautista de Publicaciones, 1977.

VEIGA, Ana Cecília Rocha. **Gestão de Projetos de Museu e Exposições**. Belo Horizonte: Editora C/ Arte, 2013.

WHITE, Ellen G. **Educação**. Santo André: Casa Publicadora Brasileira, 1968.

_____. **Fundamentos da Educação Cristã**. Santo André: Casa Publicadora Brasileira, 1975.