

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CULTURA E SOCIEDADE
MESTRADO INTERDISCIPLINAR

SUSANNE CALDAS AZEVEDO

GESTÃO DE MUSEUS: Uma análise a partir da Matriz Swot no Museu Histórico e Artístico do Maranhão - Mham

São Luís

2021

SUSANNE CALDAS AZEVEDO

GESTÃO DE MUSEUS: Uma análise a partir da Matriz Swot no Museu Histórico e Artístico do Maranhão - Mham

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Cultura e Sociedade – Mestrado Interdisciplinar da Universidade Federal do Maranhão para obtenção do título de Mestre em Cultura e Sociedade.

Orientadora: Profa. Dra. Klautenys Dellene Guedes Cutrim

São Luís

2021

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

CALDAS AZEVEDO, SUSANNE.

GESTÃO DE MUSEUS: Uma análise a partir da Matriz Swot
no Museu Histórico e Artístico - Mham / SUSANNE CALDAS
AZEVEDO. - 2021.

123 p.

Orientador(a): PROF. DR^a KLAUTENYS DELLENE GUEDES
CUTRIM.

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em
Cultura e Sociedade/cch, Universidade Federal do Maranhão,
SÃO LUÍS, MARANHÃO, 2021.

1. ANÁLISE SWOT. 2. GESTÃO. 3. MUSEU HISTÓRICO E
ARTÍSTICO DO MARANHÃO (MHAM). 4. MUSEUS. 5. PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO. I. CUTRIM, PROF. DR^a KLAUTENYS DELLENE
GUEDES. II. Título.

SUSANNE CALDAS AZEVEDO

GESTÃO DE MUSEUS: Uma análise a partir da Matriz Swot no Museu Histórico e Artístico do Maranhão - Mham

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Cultura e Sociedade – Mestrado Interdisciplinar da Universidade Federal do Maranhão para obtenção do título de Mestre em Cultura e Sociedade.

Aprovada em: ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Klautenys Dellene Guedes Cutrim (Orientadora)
Doutora em Linguística e Língua Portuguesa
Universidade Federal do Maranhão

Profa. Dra. Conceição de Maria Belfort de Carvalho (Examinadora)
Doutora em Linguística e Língua Portuguesa
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Dr. Marcelo Fagundes (Examinador)
Doutor em Arqueologia
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

AGRADECIMENTOS

Sem dúvidas escrever as linhas dos agradecimentos de uma dissertação de Mestrado é a parte mais emocionante dessa jornada, é a realização de um sonho, que com muita perseverança consegui alcançar.

Agradeço imensa e verdadeiramente ao meu bom Deus e a minha Mãe Nossa Senhora por todo amor e vigilância durante este percurso. Sem ti meu pai e sem a proteção de Maria, nunca chegaria até aqui. Amo e confio em vós.

Agradeço à minha linda Mãe Suely Soeiro Caldas, que sempre foi o vetor da minha vida, responsável pela minha educação, por ser quem sou. Ela era meus braços e minhas pernas nesta terra e hoje é um lindo anjo ao lado de Deus que guia meus passos onde quer que eu vá. Este trabalho é por ela e para ela.

A minha querida Brenda, minha irmã de sangue, alma e coração, pessoa com quem compartilho minha vida. Essa conquista é nossa, obrigada por todo seu amor.

Ao meu pai Neliomar que indiretamente contribuiu para a realização deste sonho.

Agradeço à minha família que sempre me deu incentivo e apoio para seguir com meus estudos, em especial Ana Paula.

A Amanda Abreu por nunca não soltar a minha mão. Todas as palavras que eu utilizar serão poucas para agradecer tudo que tem feito por mim. Quanta graça e admiração tenho por você, obrigada por sua linda amizade e por tanto.

Minha amiga Milena Mourão, minha companheira desde os tempos de monografia no curso de Administração e de tantos momentos bons. Obrigada por ter me apresentado o PGCult e me ensinar tanto sobre a arte.

A Samary Coelho, exemplo de determinação e que me ensinou a nunca desistir. Esses anos de mestrado possibilitaram o crescimento de uma bela amizade e a UFMA não seria a mesma sem você.

A Danielle Assis, com quem pude cultivar bons momentos

Minha querida amiga Amanda Neves, jamais esqueceria de você, te agradeço pelo amor e apoio.

A minha Orientadora Klautenys Cutrim, agradeço por toda dedicação e muita paciência nessa jornada. Sei que não foi fácil, mas graças a sua dedicação, foi possível tornar este sonho em realidade.

Aos membros da banca Profa. Dra. Conceição Belfort e Prof. Dr. Marcelo Fagundes e suas pontuais contribuições durante a qualificação e defesa.

Agradeço àqueles que passaram por minha vida durante esse percurso e que hoje não fazem mais parte dela, quero deixar externada minha gratidão, pois o mínimo que pode ser feito por mim quando possível.

A todos e novamente a Deus, que contribuíram para que eu pudesse chegar até aqui, muito muito obrigada.

RESUMO

A presente pesquisa parte da compreensão de que os museus são espaços voltados para a preservação de bens culturais, de modo a proporcionar um ambiente de socialização, interação social e fruição cultural. A partir dessa constatação, cabe fazer uma análise da gestão de museus, suas ações e políticas, de modo a diagnosticar elementos essenciais para seu funcionamento. Objetiva analisar a gestão do Museu Histórico e Artístico do Maranhão-Mham, através da construção da Matriz Swot, de modo a diagnosticar elementos essenciais para seu funcionamento e verificar se suas políticas, ações e gestão interna são eficazes para que o museu atinja seus objetivos e cumpra com suas funções com êxito. A cidade de São Luís, reconhecida como patrimônio cultural da humanidade, possui um bom arsenal de tipologias diferentes, inclusive, museus históricos e de cultura popular, além de outros espaços ditos e que se encontram distribuídos, sobretudo no Centro Histórico, por isso se justifica o aprofundamento da pesquisa nesta instituição. Trata-se de pesquisa de abordagem qualitativa, de caráter exploratório que se utiliza da pesquisa bibliográfica e documental. Os instrumentos de coletas de dados elencados são os questionários com gestores, observação não participante e documentos da instituição. O trabalho interdisciplinar discute as teorias culturais em torno de novos discursos identitários, políticas de formação intelectual, fatores determinantes para a formação de públicos trazidos por Bourdieu (2007). Entrelaça conceitos e abordagens sobre Patrimônio Cultural como Choay (2006), Canclini (1999), recorre aos estudos da Museologia como Poulout (2013), de modo a compreender o funcionamento e a aproximação da instituição museu para com a sociedade. Apresenta as ferramentas de gestão propiciadas pelo Planejamento Estratégico por autores como Chiavenato (2007; 2009), Oliveira (2007), aos trabalhos de Mintzberg (2010) no que se refere à estratégia. Concluiu-se na pesquisa a importância do Mham para a sociedade maranhense que por ser um museu tradicional, sua representação vai além do espaço físico, mas simbólico de suas peças. E através da análise da gestão e configuração dos seus serviços, o Mham apresenta forças, fraquezas, oportunidades e ameaças e cabe à gestão saber conduzi-las.

Palavras-chave: Gestão. Museus. Museu Histórico e Artístico do Maranhão (Mham). Planejamento Estratégico. Análise Swot.

ABSTRACT

This research is based on the understanding that museums are spaces aimed at the preservation of cultural assets, in order to provide an environment for socialization, social interaction and cultural enjoyment. Based on this finding, it is necessary to analyze the management of museums, their actions and policies, in order to diagnose essential elements for their functioning. It aims to analyze the management of the Historic and Artistic Museum of Maranhão-Mham, through the construction of the Swot Matrix, in order to diagnose essential elements for its functioning and verify whether its policies, actions and internal management are effective for the museum to achieve its objectives and fulfill its functions successfully. The city of São Luís, recognized as a cultural heritage of humanity, has a good arsenal of different types, including historical and popular culture museums, in addition to other spaces that are said to be distributed, especially in the Historic Center, which is why it is justified the deepening of research in this institution. This is a qualitative approach research, with an exploratory character that uses bibliographical and documentary research. The listed data collection instruments are questionnaires with managers, non-participant observation and institution documents. The interdisciplinary work discusses cultural theories around new identity discourses, intellectual education policies, determining factors for the formation of audiences brought by Bourdieu (2007). It intertwines concepts and approaches on Cultural Heritage such as Choay (2006), Canclini (1999), and uses Museology studies such as Poulout (2013), in order to understand the functioning and approach of the museum institution to society. It presents the management tools provided by Strategic Planning by authors such as Chiavenato (2007; 2009), Oliveira (2007), to the works of Mintzberg (2010) with regard to strategy. The research concluded on the importance of the Mham for the society of Maranhão that, as it is a traditional museum, its representation goes beyond the physical space, but symbolic of its pieces. And through the analysis of the management and configuration of its services, Mham presents strengths, weaknesses, opportunities and threats and it is up to the management to know how to lead them.

Keywords: Management. Museums. Maranhão Historical and Artistic Museum (Mham). Strategic planning. SWOT Analysis.

LISTA DE SIGLAS

DEMU	Departamento de Museus e Centros Culturais
EM	Estatuto dos Museus
FOFA	Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças
IBM	Instituto Brasileiro de Museus
IBRAM	Instituto Brasileiro de Museus
MHAM	Museu Histórico e Artístico do Maranhão
MINC	Ministério da Cultura
MTUR	Ministério do Turismo
PNC	Plano Nacional de Cultura
PNM	Política Nacional de Museus
SBM	Sistema Brasileiro de Museus
SECTUR	Secretaria de Estado da Cultura e Turismo
SNIC	Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

LISTA DE FIGURAS

Figura 1-	Quantitativo de museus na cidade de São Luís-Maranhão.....	22
Figura 2 -	Espaço Museológico (Mham).....	24
Figura 3 -	Frente da sede do Mham.....	25
Figura 4 -	Exemplo de Organograma de instituições museológicas.....	57
Figura 5 -	Organograma do Mham.....	76
Figura 6 -	Análise SWOT.....	79
Figuras 7,8,9, 10, 11,12, 13 -	Acervo do museu.....	83
Figuras 15, 16 -	Acervo digital do MHAN.....	85
Figuras 17, 18 -	Visitas de alunos ao museu.....	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Matriz Swot (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameças - Fofa)	64
Quadro 2 -	Diagnóstico Estratégico da Matriz Swot.....	73
Quadro 3 -	Análise das Forças e Fraquezas da Matriz SWOT.....	80
Quadro 4 -	Análise das Ameças e Oportunidades da Matriz SWOT.....	95
Quadro 5 -	Matriz SWOT Mham.....	104

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
2 MUSEUS: elementos do patrimônio cultural	15
2.1 SOBRE O FUTURO DOS MUSEUS	20
2.2 MUSEU HISTÓRICO E ARTÍSTICO DO MARANHÃO – MHAM.....	22
3 O MUSEU COMO POLÍTICA PÚBLICA	29
3.1 MUSEUS: difusores de conhecimento e educação	34
3.2 MUSEU COMO INSTITUIÇÃO DE PARTILHA DA MEMÓRIA COLETIVA.....	41
3.3 A DINÂMICA DO TURISMO E O SETOR MUSEOLÓGICO	46
4 GESTÃO MUSEOLÓGICA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Ferramenta administrativa essencial	54
4.1 GESTÃO MUSEOLÓGICA: principais abordagens	57
4.2 ANÁLISE DE AMBIENTE A PARTIR DA MATRIZ SWOT	62
5 PERCURSO METODOLÓGICO	70
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	70
5.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA	71
5.3 INSTRUMENTOS, COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	72
6 ANÁLISE DA GESTÃO DO MUSEU HISTÓRICO E ARTÍSTICO DO MARANHÃO	75
6.1 ANÁLISE SWOT DA GESTÃO DO MHAM	78
6.1.1 Ambiente Interno	79
6.1.1.1 Forças.....	80
6.1.1.2 Fraquezas	89
6.2.2 Ambiente Externo	94
6.2.2.1 Oportunidades.....	95
6.2.2.2 Ameaças	102
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	105
REFERÊNCIAS	109
APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM DIRIGENTE DO MUSEU HISTÓRICO E ARTÍSTICO DO MARANHÃO	117
APÊNDICE 2 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	119

INTRODUÇÃO

O patrimônio cultural, seja material ou imaterial em suas muitas dimensões, representa identidades e resguarda memórias de um povo ou nação. De acordo com Canclini (1999), há uma rede de conceitos em torno do patrimônio que o vinculam ao passado, mas não descarta sua ligação às outras dinâmicas sociais, sendo as referências do que é patrimônio, condicionadas aos seus usos sociais.

Destarte, destaca-se a indissociabilidade dos museus aos estudos de patrimônio cultural, haja vista o cumprimento de sua função social que garante de forma mais abrangente, a preservação e externalização de bens patrimoniais, referenciando a memória de determinado grupo, tão logo a proteção desses bens.

Coelho (1997) faz menção ao papel dos museus como entidade cujas coleções constituem um patrimônio cultural. São instituições de ampla abrangência e diversificação que acumulam experiências agrupadas de forma simbólica material ou natural, tal como sua difusão cultural.

Parte-se da compreensão de que os museus são espaços singulares por resguardar e permitir fruição cultural. A partir dessa constatação, cabe nesta pesquisa, fazer uma análise da gestão de museus, suas ações e políticas, de modo a diagnosticar elementos essenciais para seu funcionamento. É importante entender o manejo das gestões de forma avaliativa, desde as políticas públicas que o norteiam, planejamento, consecução de objetivos e de atividades.

A relação entre público e museu engloba diferentes itens que vão além das percepções visuais, incidem também em questões afetivas, sensoriais e do próprio patrimônio edificado. É necessário aos museus, ou melhor, aos gestores, adequarem suas atividades, aguçadas para o olhar da instituição e do visitante como forma de avaliar seus espaços, ações educativas e preservacionistas tanto para o público, quanto para o próprio museu.

Portanto, os modelos de gestão utilizados nestes variam de acordo com as percepções dos gestores atuantes, sendo este um fator preponderante para atingir objetivos organizacionais, assim como para articular estratégias estabelecidas na missão do museu e que os beneficiem.

Importante levar em consideração também, as políticas de formação de públicos de museus e entender a lacuna existente com pessoas que não tem hábitos de visitação nesses locais, sendo esta, uma política cultural, ou como diria Bourdieu (2007), uma política de formação intelectual.

Nem todos os olhares são especializados para o que é exposto nos museus, como de alguns pesquisadores e estudantes e, também nem todos possuem a mesma perspectiva, existindo assim diferenciações de públicos e entendimentos. Portanto, quando se fala em aproveitar esses espaços, cabe saber se as funções como exposição/divulgação da cultura estão sendo cumpridas.

Diante dessas observações surgiram indagações no tocante a gestão interna de um museu, como em saber qual o foco dos museus e da sua gestão? As atividades desenvolvidas são somente corretivas ou criativas? Quanto mais conhecimento e aproveitamento dessas instituições, surgirão outras possibilidades de criação, tal como elaborar atividades inovadoras, tecnológicas e educativas nos museus que atraiam públicos diversos.

Entende-se que é relevante desenvolver pesquisas que visem agregar dados que caracterizam a relação do público com os museus, pois as interfaces contidas nessa associação podem ser portadoras de inúmeros questionamentos que ao serem devidamente analisadas, além de trazer benefícios e novos olhares tanto para a área museal, quanto para a comunidade e o patrimônio cultural.

A motivação por parte da pesquisadora se deu ao fato de sua formação ser em Administração e a oportunidade de ingressar em um Mestrado Interdisciplinar, cujos temas a serem estudados remetem ao pesquisador amplos leques de pesquisa. Ademais, a cidade de São Luís, reconhecida como patrimônio cultural da humanidade, possui um bom arsenal de tipologias diferentes, inclusive, museus históricos e de cultura popular, além de outros espaços tradicionais e que se encontram distribuídos, sobretudo no Centro Histórico de São Luís.

O ensejo em realizar uma pesquisa nesses locais de modo a entender a gestão e a configuração de seus serviços, se mostra enriquecedora também pela possibilidade de levar ao conhecimento de outros públicos que tem uma relação ínfima com museus, as responsabilidades e importâncias atribuídas às múltiplas equipes que trabalham nesses espaços.

O Maranhão tem passado por momentos de busca na implantação de políticas que possibilitem o desenvolvimento turístico, focando principalmente no patrimônio material e imaterial como atrativos para visitantes de todo o mundo. Se faz importante para a sociedade uma análise e preparação desses museus, já que são potenciais atrativos para visitas o turismo no Estado.

O Museu Histórico e Artístico do Maranhão foi escolhido para apreciação por ser o mais antigo do Maranhão. De acordo com a Secretaria de Estado da Cultura e Turismo (Sectur), o museu recebe um número relevante de visitas e tem acervo erudito de origens e objetos diversificados, além de promover atividades de educação patrimonial que valorizam a cultura maranhense.

Considerando a importância dos museus enquanto espaços de preservação e memória do patrimônio cultural, nota-se que são responsáveis por promover conhecimento socioeducativo e que proporciona às sociedades no que tange à salvaguarda de sua memória coletiva. Conforme enuncia o Instituto Brasileiro de Museus (Ibram), os museus integram o sistema de produção e difusão cultural de uma determinada região e são importantes coadjuvantes no processo de formação e educação da sociedade (BRASIL, 2014).

Dentre tantas iniciativas existentes para a manutenção de museus, as que se fazem mais presentes, principalmente nos maranhenses, são as advindas da gestão pública por meio de políticas públicas para a cultura. Em contrapartida, os meios de execução da administração interna ficam praticamente à mercê desses proventos. Os espaços museológicos, enquanto instituições, necessitam de um olhar interno, de uma investigação da atuação da gestão e de um modelo gerencial que possa ser diferencial e que gere resultados para com a sociedade.

Esta pesquisa estuda o Museu Histórico e Artístico do Maranhão (Mham), investigando sua realidade e ações administrativas numa perspectiva interna, visto que este é alvo de visitação e instrumento de divulgação e exposição da cultura local. Logo, a gestão do Mham consegue identificar de forma clara seus pontos fracos e pontos fortes e suas oportunidades e ameaças? As estratégias de gestão adotadas alcançam os objetivos os quais o museu se propõe? No cenário, atual quais os principais desafios enfrentados pela administração do Mham nos ambientes interno e externo, e quais os reflexos destes desafios nas ações/funções que o museu desempenha para a sociedade?

Diante disto, a pesquisa tem por objetivo analisar a gestão do Museu Histórico e Artístico do Maranhão- Mham, através da construção da Matriz Swot.

Os objetivos específicos são: a) verificar as políticas públicas culturais voltadas para o setor museológico no Brasil traçando seu histórico e contemporaneidade; b) conhecer os modelos de gestão voltados para os museus, abordando suas especificidades e apresentação da ferramenta de gestão *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats* (Swot); c) entender a gestão do Museu Histórico e Artístico do Maranhão, através dos mecanismos de atuação deste ambiente.

Neste sentido, devido ao aprofundamento das questões subjetivas na análise, trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, de caráter exploratório. Para chegar ao objetivo, foi necessário realizar um estudo bibliográfico e documental para discutir as políticas para o campo museal.

Os instrumentos de coleta de dados consistiram em questionários com gestores, a fim de corroborar com os dados obtidos na fase documental e análise do Plano Museológico elaborado em 2011. Tais instrumentos foram elencados em uma matriz de análise de cenário, Matriz Swot, também chamada de Matriz FOFA. Para Fischmann e Almeida (2011) essa matriz apresenta uma ferramenta administrativa que mostra as oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos a qual mostram os direcionamentos que a organização deve seguir.

O critério de avaliação dos resultados foi a análise de conteúdo, a qual consiste em instrumentos metodológicos que se aplicam a conteúdos e continentes diversificados (BARDIN, 2016). A compilação de dados foi feita de modo que os dados já categorizados com as falas dos participantes encontrassem sentido, por fim, os resultados esperados.

A complexa interdisciplinaridade propiciada por este estudo, contempla áreas como Administração e Turismo, originalmente das Ciências Sociais, adentrando também à área da Museologia. Para aprofundar esses posicionamentos, o percurso teórico partiu da ideia de cultura associada aos novos discursos identitários propostos por Hall (2006), Bourdieu (2007) como teoria social, a fim de compreender a política de formação intelectual oriundas de práticas sociais. Utilizou-se autores como Canclini (1989; 1999), Poulot (2013), Choay (2006) para referendar a respeito da conceituação, usos sociais do Patrimônio Cultural, assim como os processos que o envolvem as conceituações e funcionalidades dos museus.

O trabalho divide-se em seis seções. A primeira apresenta a ideia central da pesquisa seguida de sua proposta de investigação, motivações e objetivos. Na segunda seção, segue uma abordagem sobre museus enquanto elementos do patrimônio cultural e sobre o Museu Histórico e Artístico do Maranhão – Mham, tal como suas atividades e serviços. Na terceira foi feita uma análise em torno das políticas públicas para museus, abordando sua origem e funções, ou seja, abordando o museu enquanto instituição e como política pública de preservação e difusão cultural. Para este capítulo foi necessário trazer também a legislação aplicada aos museus no traçar de sua história para contextualizá-lo como um direito assegurado para a sociedade civil.

A quarta seção discorre sobre a ciência da administração e seus conceitos em torno de Planejamento Estratégico pautado principalmente nas ideias de Mintzberg e Quinn

(2001, Mintzberg (2003), Mintzberg *et al.* (2010), Chiavenato (2007; 2009), Pereira (2009), Oliveira (2007). Também são apresentados abordagens e conceitos sobre a gestão museológica a partir de Cândido (2014), Edson (2015) de modo a apresentar como diversos estudiosos da museologia pontuam a gestão aplicada aos museus. Na quinta parte apresenta-se o percurso metodológico investigativo. E, já conceituada, será descrita a ferramenta administrativa Swot, vital para análise desta pesquisa que por sua vez, será discutida na sexta seção.

Para o desenvolvimento da pesquisa, a influência de uma análise de cenário como a Matriz Swot como suporte às organizações foi fundamental para analisar a gestão do museu. Assim, na sétima seção foram apresentadas as considerações finais respondendo às questões norteadoras desta investigação.

2 MUSEUS: elementos do patrimônio cultural

É impossível falar de museu sem fazer uma reflexão sobre informação, memória e patrimônio. Segundo Netto (2015, p.12), a museologia se debruça sobre duas vertentes de problemas. Por um lado, estuda as relações que as sociedades estabelecem com a sua herança cultural musealizada e, por outro, elabora novas relações entre as sociedades e suas expressões culturais, com vistas a contribuir para a constituição do legado patrimonial.

Nas duas vertentes, o campo de estudo museológico considera que o centro da sua atenção reside na informação, implícita ao patrimônio material e imaterial por ser um indicador de memória. Sendo a memória, individual ou coletiva, um dos principais elementos formadores do ser humano, ao passo que exerce influência sobre a história (da sociedade e de cada indivíduo), a política, a linguagem, a cultura e a construção da identidade de um espaço urbano.

A memória individual, também chamada de memória interior, interna ou até mesmo pessoal, é construída a partir da vivência particular, subjetiva e social de cada indivíduo. Para Halbwachs (2013, p.15), a memória individual é um ponto de vista sobre a memória coletiva, sendo, portanto, indissociáveis.

A memória coletiva é estabelecida ao longo da história trazendo consigo inúmeras questões das sociedades desenvolvidas e das sociedades em vias de desenvolvimento. De acordo com Von Simon (2003), a memória social é formada por fatos e aspectos julgados importantes e que são guardados como a memória oficial da sociedade mais ampla.

Essas memórias nada mais são do que lembranças repassadas de indivíduo a indivíduo, cujas informações e acontecimentos mais relevantes se tornam um patrimônio da comunidade ou de um determinado grupo. Esse patrimônio coletivo tende a ser preservado e perpetuado, geralmente, por meio de aspectos identitários e culturais da sociedade.

Memória é uma construção no presente, a partir de indicadores culturais relativos às experiências que os indivíduos e os grupos sociais elaboram com seus semelhantes (expressões), com as paisagens (lugares) e com as coisas (artefatos), em suas formas de subsistência, sociabilidade, celebração e representação. Já o Patrimônio é o conjunto seletivo e preservado de bens materiais e imateriais (indicadores culturais), fruto das relações que os homens estabelecem, ao longo do tempo, com o meio ambiente e em sociedade, e suas respectivas interpretações. (NETTO, 2015, p. 13).

Quando se fala em patrimônio histórico, remete-se a ideia de posse e antiguidade. Para Choay (2006, p. 11) a palavra “patrimônio” está ligada às estruturas familiares, econômicas e jurídicas de uma sociedade estável, enraizada no espaço e tempo.

A preservação dos bens produzidos por nossos antepassados, que resultam em experiências e memórias, coletivas ou individuais, são uma forma de garantir que a sociedade tenha a oportunidade de conhecer sua própria história e de outros, por meio do patrimônio material, imaterial, arquitetônico ou edificado, arqueológico, artístico, religioso e da humanidade.

A expressão patrimônio histórico designa um bem destinado ao usufruto de uma comunidade que se ampliou a dimensões planetárias, constituído pela acumulação contínua de uma diversidade de objetos que se congregam por seu passado comum: obras e obras-primas das belas artes e das artes aplicadas, trabalhos e produtos de todos os saberes e savoir-faire dos seres humanos. (CHOAY, 2006, p.11).

Pelegrini (2007, p. 1) entende o patrimônio cultural como locus privilegiado onde as memórias e as identidades adquirem materialidade. Para Poulot “[...] o patrimônio deve contribuir para revelar a identidade de cada um, graças ao espelho que ele fornece de si mesmo e ao contato que ele permite com o outro” (POULOT, 2009, p. 14).

Portanto, os conceitos de memória e patrimônio estão vinculados à preservação da informação intrínseca às expressões culturais e bens patrimoniais que culminam na construção de uma identidade social. O patrimônio representa o símbolo dessa memória coletiva, que mesmo oriunda de uma vivência temporária, se torna perene por meio dos seus bens/monumentos.

É importante entender que o patrimônio não é só um bem em si, mas também o significado que ele carrega consigo, ao passo que tem como objetivo reforçar uma identidade coletiva, a educação e a formação de cidadãos. Dessa forma, o patrimônio histórico deixa de ser apenas algo concreto, material e antigo, e passa a ter subjetividade e valor histórico, cultural e social.

Ainda que, como afirmou Pierre Nora (1993, p. 15, 21), o que chamamos memória seja na verdade “constituição gigantesca e vertiginosa do estoque material daquilo que nos é impossível lembrar”, museus são “lugares de memória” - lugares “nos três sentidos da palavra, material, simbólico e funcional”.

Esse conceito surge em meados do século XX como forma de tornar o abstrato (a memória) em algo palpável e perene, para que esse repositório abstrato de informações referentes a uma comunidade, que é a memória coletiva, não caia no esquecimento. Como

salienta Nora (1993, p. 13), “se o que [os lugares de memória] defendem não estivesse ameaçado, não se teria a necessidade de construí-los. Se vivêssemos verdadeiramente as lembranças que envolvem, eles seriam inúteis”.

Nora (1993) reflete sobre a história dos lugares de memória, entendidos como unidades significativas de ordem material ou imaterial que a vontade da humanidade, com o passar dos anos, os transformou num momento expressivo do património da comunidade, na sua relação com a afirmação de identidades. Para Von Simson (2003), os lugares de memória são os memoriais, os monumentos mais importantes, os hinos oficiais, quadros célebres, obras literárias e artísticas que expressam a versão consolidada de um passado coletivo de uma dada sociedade.

A partir dessa necessidade de se ter um espaço físico, funcional e simbólico para prevenir a natural e inevitável degradação da memória, surgem os museus, com o objetivo de estabelecer uma narrativa sobre essas memórias.

A história dos museus principia de forma discreta e em território grego. A palavra museu é oriunda do vocábulo *mouseion* que etimologicamente se deriva da palavra *Mnemosyne*, deusa da memória, associada ao templo das musas, as filhas de Zeus. Segundo Brandão (1993, p. 202), o templo das musas era localizado em Atenas, destinado aos que apreciavam a exposição das mais variadas formas artes, tais como poesia, música, estudos filosóficos, constituindo-se, nessa linha, em uma dedicada irmandade religiosa sob inspiração das musas, divindades de memória absoluta.

Sobre o início desses processos de preservação Choay (2006, p. 14) comenta que “[...] a cultura viva por assim dizer recebeu uma reconstrução ritual [...] passava pelo reconhecimento de uma história universal, pela adoção do museu e pela preservação dos monumentos como testemunhos do passado”.

Ao longo do tempo o museu pode ser visto em outras partes do mundo. Em terras egípcias no século II (a.C.), mais precisamente em Alexandria, o modelo de museu era mais voltado para uma dinâmica enciclopédica e tinha como objetivo a discussão e o ensino, tendo ainda uma espécie de exposição de obras de artes, objetos de uso medicinal, pedras preciosas, estátuas e outros.

A partir do século III a ideia de expor ou formar uma coleção que poderia ser das mais variadas escolhas caiu no gosto das autoridades governamentais, de guerra ou religiosas boa parte do mundo. Essa dinâmica da exposição era ainda uma forma de expor objetos dos vencidos em conflitos e acumular grandes riquezas para provar o poder econômico do

coleccionador.

Entre o século XV e XVI, período que ficou conhecido como o Renascimento, o que passa a ser alvo de uma busca sem fim, são os objetos que datam da antiguidade em virtude da crença de que a idade antiga guardava tesouros. E nesse período a efervescência da arte europeia também se mostrava bastante rica, tendo como destaque nomes como Leonardo da Vinci.

Com o avanço do nacionalismo, o espaço museológico deixou de ser de caráter particular, ou seja, de peças que pertenciam só a uma pessoa e a ideia de que um espaço era voltado para mostrar riquezas e ganhos de um nobre foi tendo que deixar de existir, por conta principalmente de uma tensão que o mundo estava vivendo em função das revoltas entre nobres e povos.

Em 1793 o Museu do Louvre foi fundado na França e inicialmente nutrido pelas peças de Napoleão Bonaparte. Esse foi o primeiro de caráter principalmente público, seu acervo era exibido para toda a população e seu objetivo era promover o lazer do ponto de vista cultural para a sociedade. Com a chegada do século XIX nascem outros museus de renome e as coleções particulares começam a ser doadas para esses museus, formando portando uma nova perspectiva de museus.

O Iluminismo foi uma grande mola propulsora do interesse aos museus, pois traz a ideia da necessidade de conhecimento e, portanto, os museus passam a ter esse caráter pedagógico.

De acordo com Poulot (2013, p. 59), “a abertura de coleções – régias, nobiliárquicas ou burguesas – obedecendo a determinados critérios, e não somente ao capricho do proprietário, inaugurou a época dos museus modernos”.

No Brasil, o primeiro museu foi fundado foi o Museu Real que hoje é chamado de Museu Nacional em 1818 a mando de Dom João VI. Inicialmente esse museu só era visitado por estudantes e autoridades. Em 1862 era o Museu do Instituto Arqueológico Histórico e Geográfico Pernambucano. E assim foram sendo criados ao longo do século XX outros museus que buscavam ser centros de construção de cultura.

Ao olhar para trajetória dos museus, percebe-se que o mundo já viu vários tipos e esses tipos variam em função do estilo da sociedade e o momento histórico que o museu em questão está inserido. Podendo ser em espaços fechados, espaços ao ar livre, comunitário, fotográfico, temáticos, entre outros.

Partindo dessa breve contextualização e percepção da origem histórica dos museus e etimológica da palavra, sobre o conceito de museu, cumpre trazer à baila o estatuído em Lei:

Art. 1º. Consideram-se museus, para os efeitos desta Lei, as instituições sem fins lucrativos que conservam, investigam, comunicam, interpretam e expõem, para fins de preservação, estudo, pesquisa, educação, contemplação e turismo, conjuntos e coleções de valor histórico, artístico, científico, técnico ou de qualquer outra natureza cultural, abertas ao público, a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento.

Parágrafo único. Enquadrar-se-ão nesta Lei as instituições e os processos museológicos voltados para o trabalho com o patrimônio cultural e o território visando ao desenvolvimento cultural e socioeconômico e à participação das comunidades. (BRASIL, 2009, não paginado).

Os museus são espaços de tradução, da fusão de horizontes, de encontro entre os diferentes olhares. Essas casas da memória são realização humana do desejo de encontro. Desejo esse de construir os fatores que nos fazem pertencer, existir, ou seja, são locais da sensibilidade, das emoções que os suportes de memória possibilitam. (IBRAM, 2011, p.11).

O museu se caracteriza como uma instituição que é de caráter permanente e geralmente não possui fins lucrativos, pois está a serviço da sociedade e do desenvolvimento desta, principalmente por ser aberto ao público que vai adquirir conhecimento porque o viés da educação também configura uma função social do espaço.

O “fenômeno museológico” corresponde à identificação do museu como unidade de análise e o “processo de musealização”, por sua vez, diz respeito aos sistemas museológicos de administração da memória (NETTO, 2015, p. 13).

Tradicionalmente, quando se pensa em museu, além da visitação, remete-se a ideia de conservação de bens, documentos, pesquisa histórica, catalogação, dentro outras atividades. Todavia, a funcionalidade do museu vem sendo ampliada ao longo da história para um grande e variado número de atividades que incluem ações que dão movimento ao museu.

No decorrer da história foram formados vários tipos de museus. Zein (1991) discorre sobre sete categorias de museu:

Complexos culturais e cívicos: Possuem um programa multifuncional e, além das áreas de exposição, podem reunir bibliotecas, auditórios, salas de aula, centros de pesquisa, dentre outros;

- a) Museus nacionais: Abrigam grandes coleções nacionais, de importância para a identidade de uma nação;
- b) Museus de conhecimento humano: Caracterizam-se como museus didáticos, interativos e formadores de cultura científica;

- c) Museus monográficos de temas variados: Reúnem toda variedade e multiplicidade dos museus que colecionam elementos de temas específicos;
- d) Museus históricos/arqueológicos: Museus de ambientes naturais e/ou sítios históricos e arqueológicos;
- e) Museus de arte moderna/contemporânea: Edifício com dimensões médias, em geral adaptáveis, e coleção restrita e específica;
- f) Galerias e centros de arte contemporânea: A princípio não se constituem museus, porém tendem a adquirir coleções ao longo do tempo.

Atualmente, o museu, portanto é uma instituição que tem como atividades além da coleta, também a preservação, salvaguarda de documentos e informações que beneficiarão o público que tem acesso aos espaços museológicos. São grandes espaços da cultura do país e um grande espaço de educação e comunicação.

2.1 SOBRE O FUTURO DOS MUSEUS

O caráter social do espaço museológico é muito importante, pois estabelece nas pessoas o vínculo com suas próprias histórias, a construção evolutiva das dinâmicas sociais. Sendo ponto de reflexão para a cultura e uma integração do público com um conhecimento histórico que os torna capaz de compreender o contexto em que o espaço em que ele vive está inserido pois, é de extremo significado essa noção para construção da identidade.

E essa identidade está conectada à memória do povo, compreendendo-a, reconhece, valoriza e preserva sua própria história. E é nesse contexto que o museu tem como função fortalecer a cultura do povo e a preservação da identidade através do espaço do museu que atua como um mecanismo de proteção e ao mesmo tempo um difusor da cultura que ali se encontra.

Ao fazer uma contextualização sobre o conceito de museu, é indissociável a descrição sobre sua essência, desse modo, avista-se a importância de se descrever sobre o ímpeto humano de simbolizar suas manifestações. A cultura é reflexo dos sentimentos humanos, das subjetividades e hábitos que configuram o indivíduo como ser dotado de razão e emoções, nesse obstante a necessidade de criar é intrínseca aos anseios de memorizar e perpetuar os conhecimentos, ensinamentos e valores para os tempos vindouros.

Uma reflexão que dá uma outra perspectiva é de Anico (2005), pois o presente constrói o significado do passado, ou seja, a configuração das percepções de um tempo

pregresso, são criados a partir dos arranjos da cultura moderna, sendo que esta é fluida e regida por interesses diversos. Uma outra elucidação ao tópico é citada por Funari (2019, n.p) onde “[...] passado, presente e futuro estão e estiveram sempre no cerne da instituição museológica”.

O período vigente, onde se arquiva dados e informações à níveis grandiosos, e onde há uma intenção organizada de cada vez mais instituições, priorizarem, pesquisarem e resguardarem a informação memorial, patrimonial e artístico da sociedade, de forma paradoxal, há uma quantidade excessiva de informações distraindo as percepções humanas fundamentais. A era da obsolescência programada, é a mesma que produz um número extremo de *fake news*, embaraçando os fatos e a construção de histórias fidedignas.

A pandemia no ano de 2020, trouxe impactos em vários aspectos globais. O museu, e todos os espaços tiveram de ser fechados à visitação, por um período. Desse modo, esses aparelhos museológicos estão em um período de adaptação e planejamento de novos contextos. Na última década, tem se desenvolvido novas formas de experiência museal, especialmente amparados pelo meio tecnológico. A adaptação de *sites*, ou mesmo aplicativos interativos como o *Google Arts & Culture*, são criados no intuito de educar e trazer fruição cultural.

A estas funcionalidades se deve especialmente ao desenvolvimento de tecnologias como a realidade virtual e aumentada. Ou seja, nesse atual momento existem situações diversas no mundo com museus fechados e abertos e essas situações estão suscetíveis a outras experiências parecidas e esta é a nova realidade.

Pode-se ter um exemplo a partir da empresa Tríscele que é especializada em museus. Ela apresenta algumas das funções sociais do futuro da área museológica. O museu do futuro, terá três objetivos:

- a) Entusiasmar seus usuários, de modo a **aumentar seu impacto social**;
- b) Estimular o financiamento e apoio em suas atividades, tornando-os **mais atrativos** para seus usuários e não usuários;
- c) Evidenciar, às organizações e associações, a **potencialidade da união com o museu do futuro** referente a transformação de vida das pessoas.

Os novos propósitos do museu do futuro estão atrelados para além do resgate dos patrimônios materiais e artísticos do povo, ele contemplará não somente o espaço como fruição cultural, e contemplação de objetos, mas como um ambiente de colaboração e

desenvolvimento do pensamento crítico do homem, pautadas na troca de informações, buscando o compartilhamento dos diferentes saberes.

2.2 MUSEU HISTÓRICO E ARTÍSTICO DO MARANHÃO – MHAM

No Maranhão, com o passar dos anos, a preocupação com a preservação da memória vem se aprimorando. Os museus maranhenses têm buscado a modernização e ampliação de suas dependências. Na capital do Estado, a cidade de São Luís, o número de museus tem sido expandido, consideravelmente.

De acordo com a Plataforma “Museusbr”, encontram-se cerca de 38 museus concentrados na capital maranhense. Essa concentração ocorre devido à localização do Centro Histórico de São Luís, propiciado principalmente por seu aspecto histórico tradicional e espaço turístico, a criação de museus e outros espaços cujas tipologias se assemelham aos museus. Na figura 1, é possível verificar o quantitativo de museus dispostos na capital ludovicense:

Figura 1- Quantitativo de museus na cidade de São Luís-Maranhão



Fonte: Plataforma Museusbr, 2021

As instituições museais tiveram grandes avanços desde os gabinetes de curiosidades até o que pode se denominar propriamente de museu. No Brasil os museus que surgem na conjuntura dos anos 1930 apresentam o campo museológico voltado à exaltação da memória nacional, quando os museus adotaram em suas narrativas o factual e o culto a personagens importantes do passado (SILVA; PINHEIRO, 2013, p. 11).

O pioneirismo dos museus no Maranhão se deu a partir do Museu Histórico e Artístico do Maranhão (Mham). Em um contexto mais amplo, a criação do Mham seguiu modelos instaurados no Brasil desde a criação do Museu Histórico Nacional. Nas palavras de Ferreti (2007) a criação deste museu em 1920 serviu de inspiração para outros museus históricos e artísticos e assim o diz:

No Brasil o Museu Histórico Nacional organizado por Gustavo Barroso na década de 1920 serviu de modelo para outros museus históricos e artísticos organizados posteriormente no país e se inspirou no modelo europeu de museus destinados a divulgar costumes e modos de vida da nobreza [...] Procuravam-se prédios de valores histórico e artístico bem como objetos de uso das classes dirigentes. Assim os museus históricos e artísticos refletiam costumes das classes altas e médias do passado. (FERRETI, 2007, p.1).

Nessa assertiva, a conjuntura da criação do Museu Histórico e Artístico do Maranhão foi com o intuito de preservar a memória artística e histórica dos maranhenses. De acordo com seu plano museológico, o Mham fora criado na década de 1960, por meio da Lei nº 2923, de 08 de novembro de 1968, e está localizado em um prédio do século XIX, popularmente conhecido como Solar Gomes de Sousa, cujo sobrado serviu de residência para grandes personalidades da nobreza maranhense.

Atualmente é regido pelo Decreto nº 23.823, de 10 de março de 2008 da então Secretaria de Cultura do Maranhão (SECMA) que define as competências do Mham.

Do Museu Histórico e Artístico do Maranhão
Art. 40. Ao Museu Histórico e Artístico do Maranhão – MHAM compete adquirir, preservar, conservar, formular e executar projetos de políticas culturais que garantam ao povo maranhense o exercício do direito à memória, à história e o acesso aos bens culturais do Estado, sensibilizando a comunidade sobre seus respectivos significados, além do apoio e incentivo à rede estadual de museus.

O Mham é constituído por três coleções, a saber: a casa histórica, onde está instalada a sede, a coleção de artes visuais que está no Museu de Artes Visuais e a coleção de Arte Sacra que está no Museu de Arte Sacra. Para fins deste trabalho, será tratado somente sobre a Sede.

O prédio fica em uma das ruas mais tradicionais do centro de São Luís. Dentro do casarão colonial, os ambientes denotam quase dois séculos de histórias. Conhecer o museu é fazer uma viagem no tempo. Há salas de visita, música, escritório, quartos, teatro, uma verdadeira casa de época que retrata a vida de um passado glamoroso.

Figura 2 - Espaço Museológico (Mham)



Fonte: Mham (2011)

O Mham possui amplo trabalho de difusão e exposições temporárias de artistas contemporâneos. Sua documentação museológica seguia as definições e classificações do Museu Histórico Nacional e suas coleções (prataria, mobiliário, arte sacra, indumentária, armaria, alfaias) e sua exposição organizava o acervo criando ambientes e recuperando um pouco da casa do século XIX resgatando o uso de alguns espaços do Solar Gomes de Souza (MHAM, 2011).

Durante o circuito de exposição é observado a reconstituição de casa tradicional com representações dos modos de vida, afazeres, vida social da nobreza maranhense da época (século XIX). Essa linguagem museológica típica dos museus históricos poderia ser melhor apresentada, pois mesmo representando elementos fundamentais da cultura maranhense, existem olhares mais críticos.

Para Pereira e Andrade (2012, p. 44) “analisa-se em qual medida essa construção contempla importantes acontecimentos históricos”. Nesse sentido, apresentam elementos limitados diante do modo de vida da sociedade maranhense de modo geral.

Os mesmos autores ainda complementam que “sequer é mencionado que alguns dos fabricantes daqueles móveis e objetos de barro podem ter sido artesãos maranhenses, denotando assim a falsa alusão de que tais peças expostas pudessem ser de origem europeia” (PEREIRA, ANDRADE, 2012, p. 45).

Para Ferreti (2007, p.1) “parece difícil escapar-se a este esquema de museus sobre a elite e sobre o povo”. O Mham enquanto comunicador e educador contempla a exposição de objetos, manifestações e modos de vida da sociedade elitizada. Outros vieses ligados aos negros, pobres e vendedores da época, assim como seus traços culturais não são reforçados na constituição da sociedade maranhense.

Este prédio já sofreu diversas restaurações e obras de adaptação dos espaços necessários para abrigar a diversidade de seu acervo e promover sua guarda e preservação. Atualmente encontra-se em reforma desde 2019 recuperando seu prédio dotado de importantes acervos que abastecem tantos outros museus no Maranhão.

Figura 3 - Frente da sede do Mham



Fonte: Cunha (2019)

Traçado um panorama histórico do Mham, é fundamental que sejam citados os anexos deste Museu, haja vista serem espaços com acervos partilhados. Seus anexos são situados em prédios distintos, sendo administrados em rede pelo Mham. Estruturalmente, há prédios de características e tipologias distintas como construções, seus usos e conservação, caracterizando um desafio para a administração do museu. São eles:

1. Museu de Arte Sacra

2. Museu de Artes Visuais
3. Capela das Laranjeiras
4. Cafua das Mercês
5. Igreja do Desterro
6. Capela de Bom Jesus dos Navegantes

Todos esses espaços contemplam o Museu Histórico e Artístico do Maranhão e por isto, sua **Missão** é definida em seu Plano Museológico para todas as suas construções:

Constituir, consolidar e ampliar, estudar, salvaguardar e comunicar acervo museológico, relacionado a história, as artes e cultura maranhense, preservando seus edifícios e memórias; visando o aprimoramento da experiência do público com a história, as artes visuais, o patrimônio cultural e o estímulo ao conhecimento. (MHAM, 2011, p. 35)

A **Visão** da Instituição é: “Ser reconhecido como uma rede eficiente de museus, espaços de preservação e difusão de conhecimento, centro educacional e de inclusão social, referência de qualidade, consistência e dinamismo no cenário museológico brasileiro” (MHAM, 2011, p. 34).

E ainda, de acordo com o mesmo plano, destacam-se seus **Valores**:

Salvaguarda e comunicação dos acervos e edifícios dentro dos padrões técnicos mais rigorosos;
Cumprimento da função educativa compreendida como atuação permanente no processo de aprimoramento das habilidades de cada indivíduo, buscando seu desenvolvimento e o da sociedade;
Respeito aos princípios éticos de conduta.
Construção e manutenção de um ambiente de trabalho solidário e estimulante;
Apoio ao desenvolvimento e valorização dos recursos humanos da instituição;
Compromisso, Responsabilidade e Inovação no exercício profissional.
Referência da museologia estadual. (MHAM, 2011, p.35).

O Museu Histórico tem diversas atividades, fora a visita ao espaço museológico em si, as peças, documentos e fontes historiográficas além de serem salvaguardadas nos prédios também passam por cuidados e adequações para serem expostas ou guardadas na reserva técnica do museu.

2.2.1 Atividades e Serviços do Mham

Dominique Poulot (2013), no ensaio *Museus e Museologia* faz menção aos aspectos dos museus referindo - se as suas funções de conservação, coleções, estudo e exposição, este último como um dos mais importantes, por ser a função de contato, o processo de comunicação e transmissão de conhecimento.

Após sua entrada no Museu, os acervos devem receber os primeiros cuidados de higienização e conservação, e devem ficar sob guarda provisória durante a realização de arrolamento inicial (documentação primária que precede a catalogação), documentação fotográfica e medição, antes da armazenagem na reserva técnica (MHAM, 2011).

Para Poulot (2013) a conservação é determinante para o desenvolvimento da instituição. Alguns museus foram fundados para evitar dispersões, para garantir a conservação do patrimônio público. Já as coleções são a razão da existência dos museus e, no Mham, de acordo com o setor de museologia, os documentos, assim que chegam no museu são submetidos a uma sequência de procedimentos, tais como:

- a) identificação;
- b) catalogação;
- c) digitalização e reformatação;
- d) documentação gráfica e fotográfica;
- e) documentação de processos de restauração;
- f) documentação do movimento das coleções;
- g) implantação de sistema de gestão, recuperação e difusão da informação.

O museu precisa ter lucidez sobre suas responsabilidades em relação às coletas e aos vazios no acervo, inclusive no que diz respeito à representatividade de diferentes grupos sociais que compõem seu entorno, assim como deve estar ciente dos recursos necessários para a manutenção dessas coleções (CANDIDO, 2014, p. 30).

As reservas técnicas resguardam o que não está em exposição, portanto carecem de cuidados diversos, segundo Cândido (2014) devem ser seguras, limpas, protegidas contra incêndio, inundações e outros riscos. Para facilitar o controle ambiental, deve ser uma área independente e climatizada, contígua aos espaços de trabalho técnico e de pesquisa.

O museu ainda conta com uma gama de atividades que transitam entre classificar, conservar, recolher, catalogar, restaurar e expor ao público todo o acervo e documentos que tenham valor histórico, cultural e artístico, principalmente os que possuem relação com o estado do Maranhão. Assim a Diretora do Mham retrata:

Todos os públicos são bem-vindos ao museu, é um dos ideais que nos movem, tornar o acesso à cultura igualitária. No entanto, existem algumas ações que acontecem a fim de trazer um público específico, visto que ao longo do ano existem campanhas nacionais que incentivam o debate sobre assuntos específicos, no

entanto, isso não nos traz limitação de público, apenas direciona o tema. Por exemplo, outubro mês das crianças nesse sentido pensamos e desenvolvemos ações para levar esse público ao museu, sejam elas de alguma comunidade ou escolar.

Sabe-se que o estudo e a pesquisa constituem a finalidade das coleções, exposições e de toda atividade documental que lhe são inerentes. Os conhecimentos produzidos no museu estão associados tanto à coleção quanto à equipe de conservação (POULOT, 2013, p. 24)

Ainda que existam atividades voltadas para o público, elas são muito tímidas para o potencial do museu no que se refere ao seu espaço físico. Há teatro, jardins espaços ao ar livre que poderiam ser mais utilizados para o público em geral, provavelmente não alcançam um público maior justificados pela baixa divulgação.

Seguindo com as atividades que o museu se propõe, há a realização de pesquisa, estudos, colaboração em conferências, exposições e ainda publicações e comemorações de caráter público com atividades que trabalham em prol da divulgação e da colaboração para o conhecimento de forma geral sobre a história e, principalmente sobre o patrimônio cultural do Estado do Maranhão.

3 O MUSEU COMO POLÍTICA PÚBLICA

Muito se questiona sobre os hábitos das pessoas ao visitarem museus, o que os move, quais suas expectativas e o que encontrar. Convencionalmente, a ideia sobre esses espaços é de guarda de objetos e coisas velhas, mas vai além dessas concepções generalistas. São também lugares preservacionistas que permitem encontros e aprendizados, aguçando o indivíduo a ampliar seu imaginário.

Decerto, ao incorporar essa quantidade considerável de funções como preservar, comunicar e educar, os museus são influenciados com grande afinco pelas políticas públicas e bem-estar social do país, estado, cidade ou bairro em que esteja instalado.

Antes e durante a Idade Moderna, os museus serviam como depositários do suntuoso acervo da nobreza europeia. Na Idade Contemporânea, houve um esforço por parte da burguesia visando a tornar tais espaços, locais de instrução em apoio ao processo educacional (SUANO, 1986).

Na concepção de Poulot (2013, p. 16), há outras representações que podem associar-se aos museus, fugindo do modelo meramente tradicional, assim explica: “outras representações podem ser mobilizadas: a da cidade como mnemotécnica, suporte clássico, com suas ruas, da arte da memória, a do teatro, outro dispositivo clássico da memória; e evidentemente, a da biblioteca”.

Nessa linha, a evolução dos museus fora a passos curtos, de instituições meramente depositárias, ou seja, onde as obras em si são mais importantes, para outra fase em que Coelho (1997) a descreve como orientada ao público. Seu objetivo é, tanto quanto manter uma obra, criar as condições para que essa integre a cultura popular e adquira relevância para além dos especialistas. Observa-se que não é ignorada a função de armazenamento e catalogação, mas a sua ampliação dando significado da sua importância para a sociedade e se propondo a explicar isso.

Nesse sentido, para Julião (2008, p. 42), não surpreende que importantes iniciativas museológicas no Brasil tenham ocorrido em momentos nos quais a nacionalidade colocava-se como questão emergente ou mesmo um desafio para as elites governantes. A primeira dessas realizações foi a criação do Museu Real no Rio de Janeiro, em 1818, por D. João VI. Tributário do colecionismo científico cultivado nas cortes europeias a partir do século XVIII, pode-se dizer que o Museu é expressão emblemática de uma espécie de “inversão colonial”, operada pela transferência da Corte portuguesa para o Brasil.

Segundo Lewis (2015), os museus traduzem ao público propriedades culturais, integrando o acervo humanitário da sociedade, sendo um componente significativo para a definição das identidades culturais nacional e internacional. Por conta dessas características, a gestão dos museus faz parte de um contexto mais amplo, qual seja, de políticas culturais.

O conceito de políticas culturais é explicitado por Barbalho (2011, p. 114):

De maneira sintética, entendemos por política cultural a intervenção planejada do poder público no sistema – produção, circulação e fruição/consumo – simbólico por meio de instituições, agentes e ações voltadas exclusivamente para esse fim. No entanto, é importante salientar que a ideia de planejamento como instrumento de política econômica é recente nos países capitalistas. O mesmo ocorre com as experiências de políticas planejadas em outros campos, em especial na cultura.

Ou seja, essa intervenção é importante para o desenvolvimento social e cultural de forma mais ordenada e organizada. De outro modo, Canclini (2005) diria que não basta somente tomar as atitudes do Estado em relação à cultura, mas devemos entender o corpo material e simbólico, ou seja, não basta só a intervenção estatal, mas quem está envolvido, porque é feito e quais suas intenções.

Historicamente, no Brasil, o pioneirismo com relação à matéria remete ao 2º (segundo) governo Vargas. Na época, a educação e a cultura assumiram um lugar de destaque, pois, com vistas à elaboração da identidade nacional, o Estado precisava contar com os artistas, faltando, contudo, criar os lugares e os instrumentos que possibilitassem o encontro entre governo e intelectualidade. Assim surgiram os museus, espaço institucional, físico ou simbólico, onde os intelectuais e artistas podem pensar e trabalhar em prol da nação (BARBALHO, 2011).

Para esse momento inaugural no governo de Getúlio Vargas na década de 30, pensa-se em Mário de Andrade. Para ele a cultura é algo vital, é além dos livros, belas artes, é sobre a música, folclore, onde o patrimônio passa a ser também imaterial. Embora ocupasse cargo no Departamento Cultural da cidade de São Paulo, sua influência tem âmbito nacional.

No mesmo período, do Estado Novo, cabe destaque as ações do até então Ministro da Educação e Saúde, Gustavo Capanema, cuja pasta deu lugar a institucionalização de uma política cultural, é o novo momento de ajuda aos artistas onde é definido o que deve ser mostrado: a nação e o brasileiro trabalhador. E o marco mais importante desse período foi a criação do Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – *SPHAN*.

De acordo com Santos (1996, p. 77):

O SPHAN como instituição torna-se verdadeiramente uma academia, ou seja, é a institucionalização de um lugar de fala, que permite a emergência de uma formação discursiva específica, cuja dinâmica simbólica é dada pela permanente tematização

do significado das categorias de histórico, de passado, de estético, de nacional, de exemplar, tendo como eixo articulador, a ideia de patrimônio.

Para Leticia Julião é dessa experiência que foram formuladas políticas culturais para o campo museal, tão logo, segundo a autora, todo o arsenal de conhecimentos e recursos mobilizados e construídos para alicerçar a preservação de monumentos históricos e artísticos se fará presente também no campo de ações museais do SPHAN (JULIÃO, 2009, 142).

Passando por diversas denominações entre 1937 e 1946 chamava-se Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – *SPHAN*; em 1946, passou a denominar-se Diretoria (DPHAN); em 1970, transforma-se em Instituto (IPHAN); em 1979, foi criada a Fundação Pró-Memória, para executar a política do IPHAN; ao longo da década de 1980, muda várias vezes de nome, e hoje é Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN (IPHAN, 2007).

Julião (2008, p. 10-11) esclarece que nesse momento, ainda que inúmeros estudos, a partir da década de 1990, tenham se dedicado a investigar a atuação do Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – SPHAN, surgido na conjuntura estadonovista, curiosamente, as iniciativas museológicas daquela instituição são relegadas a um segundo plano.

No período de 1945 a 1964 não houve representatividade para as políticas culturais no Brasil, embora a iniciativa privada tenha se desenvolvido com a criação de alguns museus. Soma-se ao desmembramento do Ministério da Educação e Saúde em 1953, surgindo o Ministério da saúde (MS) e o Ministério da Educação e Cultura (MEC). Essas ações foram tímidas pois o Estado não desencadeou políticas e outras ações voltadas para a cultura. Assim Calabre diz:

algumas instituições privadas como o Museu de Arte Moderna do Rio de Janeiro, o Museu de Arte de São Paulo, a Fundação Bienal, entre outras, foram declaradas de utilidade pública e passaram a receber subvenções do governo federal, porém sempre de maneira descontínua, nada que se possa chamar de uma política de financiamento ou de manutenção de instituições culturais. (CALABRE, 2007, p. 89)

Ainda sobre a esfera de pensamento dos museus idealizados na década de 1930, adianta-se para os anos 1970, em plena ditadura militar quando os museus então, passam a ser alvo do discurso oficial do ideário militar instaurado no país em 1964. Entretanto, o discurso internacional apresentou redomas a respeito dos museus na mesa redonda de Santiago do Chile em 1972. Santos aponta que:

Tais propostas consideravam que os museus deveriam ser percebidos como instrumento de desenvolvimento social e essa prerrogativa deveria ser tomada por prioridade. Assim sendo, o museu deveria ser pensado da perspectiva do visitante,

transferindo -se o foco dos museus, dos estudos das coleções unicamente como forma de comunicação, passando à reflexão da função social do museu. A educação por intermédio dos museus passou a ser percebida a partir de práticas museológicas que interagissem e mantivessem um diálogo com o público. (SANTOS, 2009, p.58-59)

Para o mesmo autor, o museu é desvinculado do culto do Estado, da nação e da memória dos abastados sociais. O museu então, é transformado em lugar de aprendizado e troca, comprometido em fazer parte do cotidiano da cidade, dos habitantes, e não do particular, mas das memórias coletivas. (SANTOS, 2009, p. 57)

O maior avanço com relação às políticas públicas aplicadas aos museus se deu durante o governo Lula (2003-2010), onde se observa um contínuo projeto de mudanças institucionais. Moraes aponta que:

[...] esse projeto exige e cria condições para novas relações entre museu, Estado e sociedade. Neste texto, em que os documentos institucionais do [Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional] (Iphan), Demu e [Ministério da Cultura] (MinC) são fontes permanentes, poderíamos, com o objetivo de formulação de uma síntese, demonstrar que, do ponto de vista do Estado e das ações que regem as políticas museológicas, esta continuidade e coerência de ações estão assinaladas na existência de marcos estruturantes, a partir da constituição da Política Nacional de Museus (PNM): a criação do Departamento de Museus e Centros Culturais (Demu); a formulação e institucionalização do Sistema Brasileiro de Museus (SBM); o estabelecimento do Estatuto dos Museus (EM); e, finalmente; a aprovação e constituição do Instituto Brasileiro de Museus (Ibram). (MORAES, 2009, p. 60).

Durante o Governo Lula, como visto *supra*, se deu uma ampliação intensa de órgãos de Estado destinados ao gerenciamento e gestão de museus, sendo o principal deles a criação de uma autarquia: o Ibram.

O Ministério da Cultura lançou no mês de maio de 2003, as bases da política do governo federal para o setor, com a apresentação do caderno Política Nacional de Museus. O objetivo da política. O Sistema Brasileiro de Museus - SBM, criado pelo Decreto nº 5.264, de 5 de novembro de 2004, assinado pelo Presidente da República Luiz Inácio Lula da Silva e pelo Ministro da Cultura Gilberto Passos Gil Moreira é um marco na atuação das políticas públicas voltadas para o setor museológico.

Cabe destaque à descontinuidade de políticas culturais no país, Calebre (2011, p. 71-72) comenta que “a partir de 2003, na gestão do Ministro Gilberto Gil, identifica-se um esforço de recolocar as questões das relações do Estado e cultura na pauta do governo, na forma de políticas públicas, agora com um caráter democrático e participativo”.

Entretanto, o fortalecimento do setor de museus no Brasil não fora apenas institucional e conceitual. No próprio âmbito do Ibram, houve um processo de qualificação

profissional do corpo profissional de servidores a partir da realização de fóruns e de oficinas em todo o país.

Com o transcorrer do tempo, os museus se expandem, tornando-se espaços, como diz Carvalho (2008, p. 20), extremamente onerosos e complexos com relação à administração: “De um lado, ampliaram-se espaços, multiplicaram-se atividades e o valor dos acervos cresceu vertiginosamente; de outro, os governos sempre carentes de recursos, pouco custeiam os desdobramentos dessas transformações nos seus museus”.

Como pode ser observado, o cenário para as políticas públicas no país teve destaque em momentos distintos e, como já mencionado por Calebre (2011), a cultura sempre sofrera caráter de descontinuidade. Nas palavras de Nascimento e Alves (2019):

A partir de 2016, o cenário político brasileiro ficou caótico após o impeachment da presidente Dilma Rousseff, sendo representado por uma instabilidade que atravessou o MinC, o qual passou por uma tentativa de extinção na gestão do ex-presidente Michel Temer, que queria transformá-lo em secretaria. Mas, após pressão da classe artística com o movimento Ocupa MinC, ele voltou a ter o status de ministério [...] A instabilidade que atingiu o MinC aprofundou-se ainda mais na gestão de Jair Bolsonaro, na qual perdeu o status de ministério e foi convertido na Secretaria Especial de Cultura, ficando subordinada a princípio ao Ministério da Cidadania e, recentemente, foi transferida para o Ministério do Turismo, o qual terá como algumas de suas responsabilidades a política nacional de cultura, a regulação dos direitos autorais e a proteção do patrimônio histórico, artístico e cultural. (NASCIMENTO; ALVES, 2019, p. 84)

Considerando a fragilidade e instabilidade do direito à cultura por parte de governos foi evidenciado pelas autoras que a mesma é tida como segundo plano no país. Desse modo, a cultura para alguns gestores se apresenta como um aparato mercadológico.

Logo, diante da necessidade cada vez mais premente de guarda e conservação do acervo e, contraditoriamente, em um cenário de escassez de recursos, a resposta para esse imbróglio é a adesão de políticas culturais mais guiadas pelo mercado.

Segundo Machado (2000), por geralmente serem instituições sem fins lucrativos, os museus têm como método avaliativo critérios outros como a frequência do público. Desse modo, instrumentos hábeis a criar ações culturais inovadoras que atraiam esse público são sempre de grande relevância.

De acordo com o problema apontado pelo autor, com relação à gestão dessas instituições, vale aliar o lazer e o enriquecimento de conhecimento à preservação da memória do visitante, permitindo que ele se reconheça e amplie o seu interesse nas artes (MACHADO, 2000).

Outra faceta acerca dos museus que deve ser reconhecida é sua importância econômica e social no contexto da comunidade em que será instalada, explica-se:

Quando um equipamento cultural público, como um museu, é implantado em uma determinada região, gera, conseqüentemente, um fluxo financeiro direto para o território. Esse tipo de fluxo, na forma de salário e emprego, manutenção do equipamento cultural, entre outros, incentiva os níveis de atividade econômica e criativa do local onde essa atividade foi instalada. Somam-se ainda, além desses, a geração adicional indireta de emprego, renda, turismo, vida noturna, restaurantes, e de toda uma gama de atividades beneficiadas, que leva a um efeito multiplicador importante e que pode ser enquadrado no rol de impactos socioeconômicos dessa atividade. (MACHADO, 2000, p. 14).

A instalação de museus pode promover no entorno benefícios incalculáveis, principalmente se se tratando de comunidades carentes, melhorando em demasia as condições de vida dos moradores, por meio do estímulo à produção cultural e da potencialização da geração de emprego e renda.

Apesar de todos os benefícios é necessário destacar que o museu sozinho é incapaz de fornecer todos esses aspectos de melhorias se não estiver em conjunto com outras políticas públicas que ofereçam segurança para os visitantes, viabilidade urbana e investimentos em atividades culturais. Desse modo, para Rubim (2011, p. 55), as políticas culturais são como redes e “para garantir isso, torna-se necessário um pacto de constituição e funcionamento acordado de modo cristalino entre Estado e parceiros da sociedade civil”.

Sobre as políticas culturais aplicáveis à gestão dos museus, podem ser desdobradas em três dimensões: educação, memória e turismo.

3.1 MUSEUS: difusores de conhecimento e educação

A caracterização dos museus enquanto uma das instituições definidoras das identidades culturais nacionais e internacionais denota sua importância com vistas à contribuição para o conhecimento. Exatamente por conta desse diagnóstico é que a educação é uma das propriedades relativas à gestão museológica.

O principal objetivo dos museus é levar ao conhecimento dos indivíduos todo o acervo disponível ao público, independentemente da formação, idade ou origem social, permitindo que participem do saber e da cultura. Nesse diapasão, toda a ação do museu visa servir ao público, educando-o.

Canclini (1989, p. 159), em seus estudos acerca do patrimônio, esclarece a importância dos museus no contexto educacional, além de um importante elemento de difusão cultural.

Muitos museus assumem o papel que receberam desde o século XIX, quando foram abertos ao público, complementando a escola, para definir, classificar e preservar o patrimônio histórico, ligando as expressões simbólicas capazes de unificar as regiões e classes de uma nação, ordenar a continuidade entre o passado e o presente, entre o próprio e o estrangeiro.

A importância dos museus na contemporaneidade reside no fato de que são instituições necessárias à partilha, com o maior número possível de pessoas, de conhecimento e entendimento acerca das raízes da humanidade e a criação de uma cultura, bem como do patrimônio nacional e internacional. Disso decorre a ampliação da educação, que oferece aprendizado, diversão e discussão, acrescentando valores especiais ao sistema educacional, tanto escolar quanto universitário (BRÜNINGHAUS-KNUBEL, 2015).

A educação e os museus, diante do que fora colacionado até aqui, detém intrínseca relação com a antiguidade, ao reunir eruditos dedicados a estudos e meditações em determinados ambientes guardadores de artes, a educação começa a ser associada aos museus (LEIGH-BROWNE, 1967).

Com as Revoluções Liberais que deram ensejo ao Estado Moderno, a vitória da burguesia não significou sua hegemonia cultural, pois essa percebeu que o domínio político-social ainda era insuficiente. Assim, fez-se necessário o conhecimento, regulação, classificação da sociedade nascedoura em processo de estruturação, para tanto, a burguesia criou várias categorias de instituição museológica que começam a dar os primeiros sinais de mudança em face da nova demanda (CASTRO, 2007).

Como observado por Foucault (1981), o controle do saber, o ordenamento sistemático das disciplinas, dentre outros, representam a consolidação de um poder emergente, assim, para a consolidação do poder burguês, fez-se necessário o uso dos seus ideais legitimadores, nesse caso, o iluminismo defensor do primado da razão, da liberdade de expressão, do progresso e educação, que perturbam e provocam ações rigorosas por parte dos detentores do poder.

Atualmente, a visitação e a comunicação com os demais museus faz com que os mais variados grupos tenham diferentes experiências daquelas oferecidas pelos seus ambientes de aprendizado habituais. Os serviços educacionais dos museus reforçam e complementam a compreensão e o aproveitamento dos acervos e mostras disponíveis, sendo, portanto, parte dos objetivos gerais dessas instituições (BRÜNINGHAUS-KNUBEL, 2015).

Nesse sentido, pode-se concluir que, por ser uma parte crucial dos objetivos gerais, a educação é um dos objetivos da política dos museus. Sem esse comprometimento

político, a educação no museu tende a ser vista como *marketing* destinado ao aumento no número de visitantes.

No transcorrer da história percebe-se que o museu, sob esse aspecto da educação, é um aliado de primeira monta. Hodiernamente, um dos maiores desafios para a educação é a descentralização das novas formas de apreensão de conhecimento. Sendo a escola ambiente natural de aquisição do saber, pois é o local onde se estabelece uma rotina de aprendizado que, nesse contexto de descentralização, a comunicação museológica surge como proposta alternativa de criação de espaços de diálogo entre contextos sociais (SANTANA, 2011).

Essa interpelação museu-educação se dá pela própria natureza dos museus. Os objetos culturais, tais como pinturas e esculturas, quando postas no campo exploratório, detêm a capacidade de despertar uma certa intersubjetividade no visitante capaz de gerir opiniões e conhecimento. Como é cediço, as manifestações culturais mediadas pela observação e contextualização de um tempo e espaço, é fruto de uma exteriorização de sentimentos, pensamentos e relações.

A autora Marandino (2001, p. 89) lança luz acerca dessa íntima relação museu-educação:

Assim, levando em conta as diferenças entre a escola e o museu, a relação do sujeito com o conhecimento e com os demais sujeitos neste ambiente também se diferenciam, o que aponta para rotinas particulares de produção e aquisição do saber. Percebe-se assim, em linhas gerais, que a relação entre o museu e a escola não é de continuidade, mas implica num confronto de expectativas dos sujeitos em jogo neste processo.

As obras encontradas nos museus têm o condão de repassar as características de uma determinada época e de uma determinada sociedade. A partir do conhecimento histórico, é possível ao usuário fazer a correlação entre o material expostos e sua importância cultural, além da repercussão política e social provocada.

Dessa forma, a exposição abre espaço para uma abordagem mais complexa, desenvolvendo estratégias de interpretação historiográficas, fazendo associações entre os significados da obra e a época a que pertence, intensificando, assim, a experiência educacional e intelectual do indivíduo. Assim, irrefutável a necessidade de utilização da arte na educação, sobretudo na formação de uma conscientização social.

A formação dos sujeitos, ainda mais em espaços de arte como os museus, se dá por meio da percepção do mundo pelos sentidos e a conseqüente cadeia de saberes que daí advêm, com as articulações constantes entre pensamento, imaginação, conhecimento e tempo. Não há como se formar sujeito de outra forma (CHIOVATTO, 2018).

Por meio da educação artística, mais que usuários, os frequentadores de museus aperfeiçoam seus olhares críticos, suas percepções de realidade, de mundo, sociedade, Estado, religião, enfim, de si mesmos e suas conjunturas. A arte, no contexto dos museus, detém colocação política, social e cultural que exige uma ampliação das fronteiras institucionais (JULIÃO, 2013).

Nesse sentido, o diálogo entre escola e museu, com inserção da arte no âmbito educacional, não se limita apenas a um universo pedagógico, mas também, a luta por uma conscientização que visa a aniquilação da ignorância e da manipulação política, contribuindo, sobremaneira, na formação cidadã de homens e mulheres. Nesse sentido, Chiovatto (2018, p. 5):

Partindo do pressuposto de que a arte presente nos museus é fruto de uma seleção da cultura material humana, podemos entendê-la como parte do que somos e como reveladora de como somos, transformando-se em valioso instrumento de autoconhecimento e de conhecimento da sociedade de entorno, podendo contribuir positivamente na formação dos indivíduos.

Assim, a grande tarefa do museu contemporâneo é a de possibilitar a existência de uma consciência crítica, de tal sorte que a informação apreendida no museu facilite a ação transformadora do homem.

Na linha da filosofia pedagógica de Freire (1983), a consciência crítica produz uma ação transformadora na sociedade. O conhecimento, enquanto situação dialética, resulta da interação de seres humanos com o mundo ou com a sociedade e cultura, não se fazendo na individualidade, mas na coletividade. Assim, pode-se dizer que o conhecimento acaba por se perfazer na reflexão crítica sobre o que se conhece, visando a transformação social.

A obra pedagógica de Freire (1983, p. 27) explica do que se trata se “ação transformadora” e elenca alguns de seus requisitos:

[...] exige uma presença curiosa do sujeito em face do mundo. Requer sua ação transformadora sobre a realidade. Demanda uma busca constante. Implica em invenção e em reinvenção. Reclama a reflexão crítica de cada um sobre o ato mesmo de conhecer, pelo qual se reconhece conhecendo e, ao reconhecer-se assim, percebe o ‘como’ de seu conhecer e os condicionamentos a que está submetido seu ato.

A ampliação de horizontes, a intelectualização em prol de ação mais consciente e justa, o estabelecimento de vínculos, o autoconhecimento, inclusive com relação ao seu contexto social é de grande relevância no sentido de impedimento de subjugação cultural por meio de atitudes excludentes e preconceituosas que delimitam, priorizam e negam a cultura como um fenômeno vivo e mutável.

Logo, as ações desenvolvidas pelo museu, inclusive as de cunho educacional, ampliam ainda mais a percepção dessas instituições para um âmbito cada vez mais público e social, sendo um instrumento poderosíssimo de educação e, como tal, viabilizando à transformação do seu meio, ante a consciência social transformadora inculcada nos indivíduos (LIMA, 2009).

O museu não fomenta a educação apenas no sentido de processo de apreensão do conhecimento por meio da exposição de obras, mas também no sentido de ser um espaço físico destinado à educação, ou seja, tem-se aqui mais uma dimensão museológica concernente à educação, qual seja, a educação em museus e não apenas a educação dos museus. Nessa linha, “[...] o objetivo da educação em museus, assim como na educação no sentido amplo, é oferecer possibilidades para a comunicação, a informação, o aprendizado, a relação dialética e dialógica educando/educador, a construção da cidadania e o entendimento do que seja identidade”, destaca Meneses (2000, p. 95)

Assim, na perspectiva do autor supracitado, o museu pode ser um local adequado à educação no sentido amplo, por meio da relação dialética entre o educando e o educador e entre o objeto e o observador, construindo-se assim a cidadania e a identidade dos indivíduos.

Essa relação museu-educação possibilita uma perspectiva mais atual da ação museológica, onde é possível achar arte fora do universo físico do museu. Dessa forma, os objetos presentes na exposição do museu não extinguem sua relevância no espaço físico museológico, mas apontam para fora de si, para o mundo, para a vida social (CHIOVATTO, 2018).

Essa transformação da concepção de museus como espaços educacionais faz parte de um processo mais amplo de articulação entre essas instituições e as instituições educacionais, tais como escolas e universidades.

Santana (2011, p. 35) elenca algumas atividades que podem ser executadas no interior dos museus:

Estabelecer nos museus fóruns de discussões, fomentar a interação entre grupos que possam ter pontos de contato e de diálogo e criar laços de afinidade e de apropriação em relação ao museu. Na atualidade, não se pode fazer um museu somente centrado nos objetos, já que seus significados são atribuídos pelas pessoas, individualmente. Do ponto de vista comunicacional é preciso encarar o desafio de aprender a lidar com essa teia de sentidos e significados, uma vez que os museus se colocam como cenário para a relação entre o Homem e o Objeto.

A concepção de museus no contexto elencado, foge do tradicionalismo de exposição de objetos e passar a focar na percepção das pessoas, facilitando e promovendo

comunicação no ambiente museal. A transmissão de saberes nesse espaço segundo Canclini (1999, p. 17) demonstram que as apropriações desses saberes ocorrem “de formas diferentes e desiguais da herança cultural”. E ainda enfatiza que não basta que as escolas e museus estejam abertos a todos, que sejam gratuitos e promovam em todas as camadas sua ação difusora à medida que descendamos na escala econômica e educacional, diminui a capacidade de apropriar-se do capital cultural transmitido por essas instituições.

Observa-se que a instituição museu ainda enfrenta sérias dificuldades na sua expansão enquanto espaço pensante de promoção de pesquisa, resgate e o repasse de novas concepções de arte, cultura, história e patrimônio, inclusive o patrimônio vivo.

Esses enfrentamentos de expansão podem ser atribuídos tanto às gestões desses espaços, quanto ao *Habitus* defendido por Bourdieu (2007). Em outras palavras, este é classificado pelas estruturas sociais, ou seja, as pessoas são classificadas de acordo com suas práticas sociais, pelo que elas gostam e carregam como hábitos, que podem ser condicionados pelas suas condições sociais e econômicas.

Vê-se que tais dificuldades de promoção educacional no seio museal não se restringem às instituições, mas de uma estrutura social e como uma via de solução a essas gestões, seria o investimento em comunicação. Para tanto, deve-se compreender as especificidades presentes na comunicação museológica.

Com relação a tal comunicação, deve estar assentada no diálogo, visando a máxima participação equilibrada do emissor e do receptor e não assumindo as funções de emissão e recepção de discurso como polos isolados, devendo ser compreendida, ainda mais em um espaço como um museu, como processo de negociação e um intercâmbio de significados, no qual as pessoas em suas respectivas culturas interagem para a produção de sentido a um determinado objeto exposto, assim, o indivíduo que frequenta determinado museu, ao ver um determinado objeto, recebe dele uma mensagem, sendo essa processada e devolvida no social, vez que o indivíduo incutiu nesse objeto uma certa valoração (SANTANA, 2011).

Assim, nessa esteira, tem-se o diagnóstico de que o museu está em um dos polos da comunicação na função de enunciador e o usuário na função de enunciatário, conforme explicação de Cury (2005, p. 90):

O museu é enunciatário/enunciador porque recebe e reelabora os múltiplos discursos sociais, criando a unicidade do discurso museológico. O público é enunciatário/enunciador porque recebe discurso museológico e os múltiplos discursos sociais que circulam em seu universo e, a partir da apropriação do(s) discurso(s) original(is) cria um outro discurso.

Diante do exposto, verifica-se a existência de uma comunicação museológica, expressão essa cunhada por Cury (2005) e Santana (2011) que denota o processo de apreensão de conhecimento por meio dos museus.

Ainda, segundo Santana (2011), por meio da comunicação museológica abre-se espaço para conscientização do indivíduo acerca da formação de sua identidade e imaginário. Por meio dessa consciência, o indivíduo passa a ser protagonista consciente de sua história, sujeito engajado em seu meio, de forma crítica e participativa.

Seguindo essa linha de Santana (2011), Santos (2002), para quem a exposição é apenas uma parte integrante do processo museológico, processo esse que culmina no engajamento do ser ciente na sociedade a fim de transformá-la, cita que:

A exposição é parte integrante do processo museológico. Ao contrário do procedimento mais usual dos museus, em que a exposição é o ponto de partida no sentido de estabelecer uma interação com o público, na ação museológica aqui proposta, a exposição é, ao mesmo tempo, produto de um trabalho interativo, rico, cheio de vitalidade, de afetividade, de criatividade e de reflexão, que dá origem ao conhecimento que está sendo exposto e a uma ação dialógica de reflexão, estabelecida no processo que antecedeu a exposição e durante a montagem, além de ser um ponto de partida para outra ação de comunicação. (SANTANA, 2002, p. 4).

Em outras palavras, por meio do processo museológico, usuários de museus apreendem conhecimento e, por causa dele, toma ciência acerca da sua posição no mundo, agindo nele com vistas às transformações sociais exigidas pelo mundo contemporâneo.

Para Santos (2002), a ação museológica deve ser pautada no incremento da ação cultural e educativa, de modo que os museus não devem atuar apenas como local de preservação e disponibilização de acervos, mas pensados como fenômenos sociais, ou seja, como espaços relacionais associados à comunidade, onde, naturalmente, existem conflitos.

Diante das condições de toda monta que a contemporaneidade oferece, sobretudo no que concerne à inovação tecnológica que permite o uso e manuseio de instrumentos de comunicação de massa tais como a Internet, o cinema, a televisão, o *streaming*, aparecem no horizonte inúmeras maneiras de repassar o conhecimento intelectual e informações para as pessoas.

Não são necessárias maiores delongas para afirmar que também surge a necessidade de alterações no campo museal, desafiando estratégias e possibilidades novas com vistas à atração e manutenção do público. Nesse sentido, confrontam-se os museus com outras realidades que vão além da educação, sendo apontada a realidade do museu enquanto depositário da memória de um povo e como potencial econômico por meio de atividades turísticas

3.2 MUSEU COMO INSTITUIÇÃO DE PARTILHA DA MEMÓRIA COLETIVA

Desde os tempos mais remotos até a contemporaneidade, o leque de objetivos dos museus expandiu-se, de centro de produção intelectual e artística, para lugar de representação coletiva, de memória e de identidade.

Os museus possuem três funções básicas que estão ligadas entre si e que geram outras de similar importância, são elas: a preservação, a investigação e a comunicação, que, por sua vez, originam a educação, o conhecimento e a memória como processos hábeis a ocorrer na instituição museal (CHAGAS, 2002).

No contexto econômico, os museus são caracterizados como bens culturais que produzem impactos diretos e indiretos para a sociedade. Nessa linha, denota-se a importância dos museus para o turismo, ante a congregação de aspectos educacionais, de memória e de conhecimento, tornando-se um aliado para a compreensão da teia social de um lugar, inclusive, ou principalmente, para os turistas (CASTRO, 2007).

Conforme se verifica abaixo, os museus são denominados de casa da memória:

Os museus são espaços de tradução, da fusão de horizontes, de encontro entre os diferentes olhares. Essas casas da memória são realização humana do desejo de encontro. Desejo esse de construir os fatores que nos fazem pertencer, existir, ou seja, são locais da sensibilidade, das emoções que os suportes de memória possibilitam. (BRASIL, 2011, p. 11).

Essa concepção de museu “enquanto “casa da memória” merece relevo, tendo em vista que tais instituições, historicamente, expõe narrativas históricas acerca da sociedade em que se encontra inserido por meio de coleções de mecenaz.

A Lei Federal nº 12.343, de 2 de dezembro de 2010 que instituiu o Plano Nacional de Cultura (PNC) e criou o Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais (Snic) claramente elencou entre seus dispositivos norteadores o direito à memória, conforme abaixo se verifica (BRASIL, 2010).

O art. 1º dispõe acerca do direito à memória e às tradições enquanto princípio norteador do Plano Nacional de Cultura

Art. 1º Fica aprovado o Plano Nacional de Cultura, em conformidade com o § 3º do art. 215 da Constituição Federal, constante do Anexo, com duração de 10 (dez) anos e regido pelos seguintes princípios:

VI - direito à memória e às tradições (BRASIL, 2010, não paginado).

De outro giro, o art. 2º da norma supracitada elenca o direito à memória como um dos objetivos do Plano Nacional de Cultural, sendo que esse direito pelos museus, além dos

arquivos e coleções: “Art. 2º São objetivos do Plano Nacional de Cultura: IV - promover o direito à memória por meio dos museus, arquivos e coleções” (BRASIL, 2010, não paginado).

Ao elencar o direito à memória como norma norteadora, o legislador teve como fito o fomento à preservação, a exposição e divulgação de aspectos culturais, bem como a produção de efeitos que possam incidir no tecido social, além daqueles que visitam a exposição.

Nesse diapasão, fica assentado o fato de que os museus integram o sistema de produção e difusão cultural de uma determinada região, sendo importantes coadjuvantes no processo de formação e educação da sociedade, contribuindo para coesão social e afirmação da cidadania e das identidades dos indivíduos (BRASIL, 2014).

Necessário frisar que outros princípios e objetivos igualmente se fazem presentes na Lei em comento, ressaltando o papel regulador, indutor e fomentador do Estado, afirmando a sua missão precípua de valorização, reconhecimento, promoção e preservação da diversidade cultural existente no Brasil.

Destaca-se que o objetivo primordial do Plano Nacional de Cultura é a preservação das artes:

O Plano Nacional de Cultura está voltado ao estabelecimento de princípios, objetivos, políticas, diretrizes e metas para gerar condições de atualização, desenvolvimento e preservação das artes e das expressões culturais, inclusive aquelas até então desconsideradas pela ação do Estado no País. (BRASIL, 2010, não paginado).

Logo, a preservação do patrimônio material e imaterial, muitos deles guardados em museus, é uma política de Estado a ser observada pelo Brasil. A preservação do acervo seja ele material e/ou imaterial têm como condão o cultivo da memória comum e a legislação menciona isso ao constatar que:

PRESERVAR O PATRIMÔNIO MATERIAL E IMATERIAL, resguardando bens, documentos, acervos, artefatos, vestígios e sítios, assim como as atividades, técnicas, saberes, linguagens e tradições que não encontram amparo na sociedade e no mercado, permitindo a todos o cultivo da memória comum, da história e dos testemunhos do passado. (BRASIL, 2010, não paginado).

Diante disso, consigna-se que o cultivo da memória pressupõe a preservação e nessa linha, o Plano Nacional de Cultura estimula a criação de museus e outros centros integrados da memória, tais como arquivos e bibliotecas com a função de registro, pesquisa, preservação e difusão do conhecimento (BRASIL (2010).

Além disso, o mesmo Plano determina a integração dos museus já existentes com vistas à preservação da memória:

Fomentar e articular, em rede, os museus comunitários, ecomuseus, museus de território, museus locais, casas do patrimônio cultural e outros centros de preservação e difusão do patrimônio cultural, garantindo o direito de memória aos diferentes grupos e movimentos sociais. (BRASIL, 2010, não paginado).

Diante do exposto, questiona-se como seria o direito à memória e qual sua relação com a gestão de museus. A memória tem íntima relação com o sentimento de identidade, individual ou coletiva, sendo fator de extrema importância com relação ao sentimento de continuidade e de coerência de uma pessoa ou grupo em sua reconstrução (POLLAK, 1989).

A memória é tão importante que é um requisito essencial à musealização de determinado objeto:

[...] § 1º Consideram-se bens culturais passíveis de musealização os bens móveis e imóveis de interesse público, de natureza material ou imaterial, tomados individualmente ou em conjunto, portadores de referência ao ambiente natural, à identidade, à cultura e à memória dos diferentes grupos formadores da sociedade brasileira. (BRASIL, 2009, não paginado).

Logo, um objeto só pode ser considerado patrimônio público caso seja portador de referência à memória de formadores da sociedade brasileira, ausente esse requisito, o objeto não é passível de musealização, ou seja, ser exposto e/ou conservado em museu.

Gastal (2010, p. 7), traz à baila o conceito de memória e o papel da tecnologia enquanto suporte material da cognição ao mencionar que:

A memória é a função que nos permite acessar as experiências já vivenciadas no assim denominado passado. Se, tradicionalmente, a memória era um processo interno ao ser humano (GASTAL, 1998), a tecnologia permitirá que ela se acumule, cada vez mais, em suportes materiais externos ao cérebro e às emoções. As percepções e os comportamentos em relação ao denominado passado e aos objetos de memória, demarcando comportamentos e relações não apenas entre as pessoas, mas também dos sujeitos nas suas percepções de espaço e tempo – aqui incluído aquilo que denominamos passado – serão profundamente afetados pela multiplicidade de formas de acesso ao passado. Filmes, vídeos, fotos, livros e arquivos digitais guardam e disponibilizam quase tudo, tornando o(s) passado(s) presença constante e, desta maneira, valorizada.

Destarte, para fins de preservação da memória, a tecnologia é uma aliada de extrema valia, podendo tal aparato material ser depositário das obras que se visa a preservar.

Com relação à memória coletiva, pode-se dizer que fora a primeira forma do reconhecimento da identidade de um povo, o que denota a inequívoca necessidade de sua preservação, inclusive como forma de proteção e preservação da história nacional e internacional (POLLAK, 1989). E, o patrimônio como dimensão da memória e a memória o fortalecimento das identidades no âmbito individual e coletivo (CANDAU, 2011).

O entendimento de que os museus, principalmente os históricos, em suas exposições enfatizam a representação do passado pode ser explicada por Candau (2011, p. 9),

ao mencionar que “a memória é acima de tudo, uma reconstrução continuamente atualizada do passado, mais do que uma constituição fiel do mesmo [...]”.

A memória coletiva, sob o ponto de vista estritamente jurídico, é um fator que compõe o patrimônio cultural da sociedade, assim como a memória individual constitui a identidade do indivíduo, estando previsto expressamente no rol de direitos insculpidos na Constituição Federal:

Art. 216. Constituem patrimônio cultural brasileiro os bens de natureza material e imaterial, tomados individualmente ou em conjunto, portadores de referência à identidade, à ação, à memória dos diferentes grupos formadores da sociedade brasileira, nos quais se incluem:

- I - as formas de expressão;
- II - os modos de criar, fazer e viver;
- III - as criações científicas, artísticas e tecnológicas;
- IV - as obras, objetos, documentos, edificações e demais espaços destinados às manifestações artístico-culturais;
- V - os conjuntos urbanos e sítios de valor histórico, paisagístico, artístico, arqueológico, paleontológico, ecológico e científico. (BRASIL, [2016], não paginado).

Assim, com base nos tópicos do art. 216 da Constituição Federal de 1988, tem-se que a memória coletiva pode ser compreendida como um bem pertencente ao patrimônio cultural brasileiro em suas mais variadas dimensões, inclusive, fazendo parte disso obras, objetos, documentos, edificações e demais espaços destinados às manifestações artístico-culturais.

O conceito de memória coletiva é delineado por Godoy (1985, p. 12) ao dizer que:

[...] toda produção humana de ordem emocional, intelectual e material, independentemente de sua origem, época ou aspecto formal, bem como a natureza, que propiciem o conhecimento e a consciência do homem sobre si mesmo e sobre o mundo que o rodeia.

Nesse contexto, a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (2013) discorrem no sentido de que a preservação da memória coletiva está intrinsecamente ligada ao direito à verdade, esse entendido como a segurança de se repassar à população o conhecimento da sua história. Para tanto, faz-se necessário a preservação de arquivos e de outros documentos que fazem resgate histórico.

A lembrança do que já ocorrera, segundo Santana (2011), é importante, sobretudo, para que se possa fazer o enfrentamento do porvir, pois o futuro é incerto, não sendo projetado pela história, existindo como projeção mental. Os únicos tempos que fato existem são o passado e o presente, sendo que o exercício de lembrar é o alicerce e sustenta a relação passado-presente. Logo, a memória não é o que aconteceu, mas um fragmento do que

aconteceu, sendo situado esse fragmento no patrimônio histórico, caso haja relevância para o entorno social. Conclui o autor supracitado que a relação que se estabelece com essa memória se dá pela conexão subjetiva que se mantém com ela.

Logo, tem-se o diagnóstico de que a memória não concerne apenas ao passado, mas também ao presente. Nesse sentido, Santana (2011, p. 32) reitera:

O patrimônio histórico não significa tão somente o que passou, porque está integrado ao presente, e a própria memória, quando elaborada, experimentada e vivenciada, está integrada ao presente. A função do patrimônio histórico é a de ser um instrumento de contato, difusão e relação com a memória ao mesmo tempo em que também se torna memória no tempo.

Diante do exposto, da mesma forma que a memória, o patrimônio também possui íntima relação com presente, levando-se em consideração a sua instrumentalidade que se executa na contemporaneidade.

Nos tempos atuais, o grande desafio no âmbito das políticas públicas de preservação da memória, se deve, principalmente, ao desenvolvimento desacelerado, sobretudo sob as estruturas tradicionais urbanas. Nessa linha, a Representação da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco) (2013, p. 4) declarou o seguinte:

O grande desafio que o país enfrenta é a pressão que o desenvolvimento exerce sobre as estruturas tradicionais brasileiras, sejam sítios urbanos de valor cultural, sítios arqueológicos, assentamentos indígenas; sejam as populações tradicionais, seus conhecimentos e práticas. [...] Os sítios urbanos de valor cultural têm recebido investimentos para a preservação do seu patrimônio, mas, mesmo considerando os esforços das parcerias com Ministério da Cultura e Iphan, não se alcançou uma estratégia de gestão que favoreça a dinamização dessas áreas e sua sustentabilidade. Ao contrário, sítios históricos urbanos de maior porte, alguns deles inscritos na Lista do Patrimônio Mundial, vivenciam uma fase de esgotamento das medidas de conservação concentradas basicamente na recuperação de edifícios. Requerem urgente estratégia de gestão, capaz não apenas de enfrentar os problemas de conservação, mas de inseri-los na agenda de desenvolvimento do país, evitando que se tornem ainda mais marginais em relação a essa agenda. (UNESCO, 2013).

Assim, diante do exposto, tem-se que o diagnóstico da Unesco é muito preciso ao apontar que, não obstante os investimentos empreendidos pelo poder público nos últimos anos, o problema é a gestão desses espaços urbanos, cuja deficiência tem causado problemas, inclusive na conservação do acervo.

Portanto, partindo-se da premissa de que os museus não são apenas meros espaços de conservação, podendo angariar outras atividades, mesmo que periféricas, deve-se investir na educação e no turismo como estratégia de obtenção de capital suficiente à sua manutenção.

3.3 A DINÂMICA DO TURISMO E O SETOR MUSEOLÓGICO

O museu é apenas um dos mais variados espaços destinados à educação, no entanto, por muito tempo se acreditou que se educava apenas nas fronteiras destinadas às escolas. Ao chegar à conclusão de que existem espaços outros onde a educação pode ser promovida, o museu passou a ser considerado também um lugar destinado a essa finalidade, onde histórias não são apenas observadas, mas criadas e recriadas, sendo instrumento de grande valia em favor do conhecimento, aliando, inclusive, a atividade turística, em especial o turismo cultural, que promove conhecimento e lazer.

Assim, além do aspecto educacional, observa-se também o atrativo turístico dos museus, para tanto, promovem-se por meio da comunicação, sobretudo da propagandística, o local e suas atividades. Conforme ensinamentos de Molina (2005), fenômeno turístico tem como essência o ócio, consistindo em um conjunto de manifestações que se relacionam e atuam entre si.

Para Masi (2000), o turismo surge em decorrência do ócio criativo, do tempo livre, pois o fluxo de pessoas deslocando-se aumenta nesse contexto de não trabalho, urgindo a necessidade de preenchimento desse vazio, face ao crescimento da vontade de conhecimento de novos lugares e culturas.

Essa importância turística dos museus se deve à evolução da sua concepção de gestão, no decorrer da história eles deixam de ser apenas um espaço histórico de apreensão do saber, para ser também, locais de lazer, nos quais a população opta nos momentos de diversão.

Nessa linha, os gestores públicos atentaram-se para o fato de que os turistas estão também em busca de conhecimentos, histórias, fatos que ocorreram nos lugares em que visitam, ou seja, conhecer um pouco da historicidade.

Logo, percebe-se que os museus se tornaram atrativo preferível pelas pessoas, estando presente nos roteiros de viagens, visto o potencial econômico dessa atividade, mercado esse cada vez mais abrangente com números cada vez maiores de pessoas.

Diante disso tem-se o fato de que os turistas não viajam, inicialmente falando, apenas com intuito do lazer condicionado a formas de diversão que não implicam necessariamente em visitas a centros de conhecimento, mas com vistas à absorção de conhecimento, por meio de novas culturas, histórias de determinados locais. Sem maiores delongas, notório que o local mais heterogêneo no sentido de mais fontes de conhecimento é o museu.

A relação entre educação e museu se dá por meio de processo cognitivo onde o objeto exposto estimula a memória do sujeito, podendo dar nova significação. Segundo Fonseca Filho (2007), a educação por meio de acervo exposto promove íntima ligação entre o público e o museu, servindo de base para a ressignificação dos objetos, estimulando a memória e o conhecimento, tendo em vista que no ambiente do museu, resguarda-se lembranças de momentos pretéritos.

Diante do esposado até aqui, verifica-se que museu, educação e turismo estão umbilicalmente interligados na missão de promoção do conhecimento e valorização do patrimônio. O museu é um espaço natural de conhecimento, destarte, não deve ser reconhecido apenas como tal, devendo ser encarado da mesma forma como espaço de entretenimento e lazer.

Concomitantemente, o museu demonstra ser uma instituição em constante desenvolvimento, portanto, em constante renovação, equiparável assim a outras formas de entretenimento. Nessa linha, Rausell *et al.* (2007), para quem o turismo é uma externalidade do museu e, como tal, entre as principais formas de lazer encontram-se incluídas a apropriação das instituições museais.

Além disso, de acordo com Bruno (2014), os museus, nos últimos tempos têm desempenhado um importante papel na democratização da cultura, rompendo barreiras concernentes a velhas concepções acerca do caráter mais erudito dessas instituições, abrangendo assim uma diversificação maior de públicos, atraindo os mais jovens e os menos escolarizados. Nesse sentido, o turismo é o principal motivo do projeto de exteriorização dos museus, ou seja, a ampliação dos museus para públicos cada vez heterogêneos.

Essa temática da externalidade faz parte da nova política cultural adotada mundialmente, sendo a força motriz de uma nova forma de turismo, o denominado “turismo cultural”, terminologia essa presente em várias publicações relacionadas à cultura. Tendo em vista o alargamento que pode ser feito com relação aos verbetes turismo e cultura, resolveu-se fazer um recorte com ao termo turismo cultural, assim sendo:

Diante da abrangência dos termos turismo e cultura, o [Ministério do Turismo] (MTur), em parceria com o Ministério da Cultura e o Iphan, e com base na representatividade da Câmara Temática de Segmentação do Conselho Nacional de Turismo, estabeleceu um recorte nesse universo e dimensionou o segmento na seguinte definição Turismo Cultural compreende as atividades turísticas relacionadas à vivência do conjunto de elementos significativos do patrimônio histórico e cultural e dos eventos culturais, valorizando e promovendo os bens materiais e imateriais da cultura. (BRASIL, 2006, p. 10).

A compreensão acerca do significado de tais termos permite uma visualização mais eficaz sobre as características básicas e o dimensionamento atribuído ao turismo cultural no país.

Logo, diante do exposto no dispositivo supracitado, o turismo cultural reveste-se como o objetivo programático no âmbito das políticas de Estado, onde há uma patente interdisciplinaridade entre economia, turismo, cultura e educação. Neste ponto se insere as políticas públicas destinadas aos museus.

O turismo cultural não desconsidera a missão institucional do museu enquanto instituição fomentadora do conhecimento, da educação, da pesquisa, da conservação e difusão do acervo e patrimônio histórico e artístico de um determinado povo, país ou comunidade, o que ele busca, na verdade, é fazer uma soma dessa missão institucional com o aspecto econômico, de forma que possa existir uma retroalimentação de ambos, uma vez que a guarda e a conservação do acervo, bem como o fomento à educação, pressupõe pesados investimentos, tais podendo ser conseguidos por meio da própria exploração turística do museu.

Essa relação entre museus e turismo possibilita benefícios tanto para a comunidade local quanto para o governo. A partir do momento em que se percebe que, além da vivência e preservação cultural, os museus são espaços profícuos ao turismo, a comunidade e o erário são beneficiados ante o incremento econômico e, especificamente com relação à sociedade, esta vê seu acervo cultural ser preservado para as futuras gerações (BARRETO, 2000).

De grande alvitre o destaque de que a própria definição de turismo cultural está relacionada à motivação do indivíduo visitante, especificamente com relação à vivência do patrimônio histórico e cultural. O turista visitante de museu busca, experimentar a história, preservando a integridade da obra exposta (BRASIL, 2006).

Essa experimentação por meio da vivência se dá por meio da relação do turista com a cultura ou algum outro aspecto relacionado. A relação turista-cultura dá-se por meio do conhecimento, entendido no contexto do museu como a busca pelo visitante do entendimento acerca do objeto da visita e suas especificidades.

O segundo aspecto acerca dessa relação corresponde às experiências participativas, contemplativas e de entretenimento, que ocorrem em função do objeto de visita

Em estudo publicado pelo Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM) acerca das cadeias produtivas, aponta-se que as atividades econômicas dos museus se encontram inseridas no âmbito da agenda econômica da cultura, o que inclui a valoração dos impactos sociais daquelas atividades econômicas, as externalidades e o papel social dos bens públicos (BRASIL, 2014).

Assim, partindo de conceitos relacionados à cultura, os museus estão inseridos no âmbito do patrimônio histórico e cultural, que são bens de natureza material e imaterial que revelam ou expressam a identidade e as memórias das populações e comunidades em geral, conforme se verifica:

[...] arquivos, edificações, conjuntos urbanísticos, sítios arqueológicos, ruínas; **museus** e outros espaços destinados à apresentação ou contemplação de bens materiais e imateriais; manifestações como música, gastronomia, artes visuais e cênicas, festas e celebrações. Os eventos culturais englobam as manifestações temporárias, enquadradas ou não na definição de patrimônio, incluindo-se nesta categoria os eventos gastronômicos, religiosos, musicais, de dança, de teatro, de cinema, exposições de arte, de artesanato e outros. (BRASIL, 2006, p. 11, grifo nosso).

Diante do exposto, tem-se que, no catálogo de bens considerados de natureza histórica, artística, científica e simbólica, passíveis de tornarem-se atrações turísticas, encontra-se inserido os museus. Estando presente no campo econômico do setor cultural, a atividade museológica provê uma plêiade de recursos para a sociedade, sendo citado por Brasil (2014) três delas: recursos econômico-financeiros, formação de novos empregos e o aumento do capital simbólico.

Enquanto recurso econômico-financeiro, a cultura é reconhecida pelos seus aspectos econômicos presentes nas atividades empreendidas trata-se do primeiro aspecto (BRASIL, 2014). Ou seja, através da atividade museal pode-se auferir lucro direto e indireto pela sua atuação vinculada ao turismo.

O segundo aspecto trata da formação de novos empregos, diretos e indiretos, sendo os diretos as atividades relacionadas à atividade cultural propriamente dita e os indiretos tratam das pessoas que trabalham de uma forma vinculada à cultura, sendo que tais trabalhadores são empregados em atividades diversas das culturais, mas necessárias ao sistema de produção dos bens culturais ou dos processos de manutenção e serviços (BRASIL, 2014).

O terceiro aspecto concerne ao aumento do capital simbólico, ou seja, a percepção dos processos culturais enquanto geradores de riqueza social, sendo essa fartura não entendida

apenas como vantagens pecuniárias, mas riquezas que também dizem respeito a elementos intangíveis que agregam valor adicional aos bens e serviços culturais (BRASIL, 2014).

No esteio dessas novas abordagens, o museu, como agente de inclusão social, de representação social e de agente econômico, insere-se de vez na rota do turismo como mais uma fonte cultural para apreciação, deleite e fruição, atraindo, assim, não só o público interno (locais), como também o público externo (turistas), contribuindo, dessa forma, para o fortalecimento do entorno onde se encontra inserido o museu.

Com vistas à atração do público externo, faz-se necessário levar as informações adequadas a eles. A divulgação de informações é a principal ferramenta na divulgação de notícias para o público, muitas vezes determinando se o empreendimento é bom ou ruim. Atualmente, a informação pode ser propagada pelos mais variados meios, dentre os quais se destacam vídeos, TV, outdoor, rádio, internet, entre outros.

Em uma dinâmica de economia da cultura, a produção de informações é um instrumento de políticas públicas de grande valia, sendo a informação compreendida como qualquer manifestação percebida mediante a observação de um determinado fenômeno cultural (BRASIL, 2014).

Assim, na atividade do turismo, a publicidade é elemento de enorme valia, pois, como é cediço, a publicidade se dá por meio de informações estrategicamente escolhidas para serem repassadas ao público com vistas a atraí-lo de modo que esse consuma algum produto ou serviço.

Através da publicidade, se dá visibilidade ao museu e a determinada exposição, fazendo com que atraia público ao local. Além disso, possibilita o intercâmbio do museu com as pessoas, para assim estarem atualizadas acerca do catálogo de serviços básicos oferecidos pela instituição curadora, bem como outras informações acerca do funcionamento do local.

De acordo com Dias e Cassar (2004), o plano de publicidade ou *marketing* deve estar centrado na melhoria da imagem do empreendimento frente tanto ao público interno quanto ao externo, para isso, uma pré-avaliação que possibilite estratégias a serem executada e objetivos a serem tratados fazem-se necessárias.

Como estratégia de promoção das atividades dos museus visando a atrair o grande público, o *marketing* pode servir como grande poder de incentivo às pessoas que desejam conhecer e visitar o local; detendo a importantíssima função de divulgação da instituição ao público externo, levando, por exemplo, o conhecimento acerca da importância do museu para a sociedade, o que, sem dúvida alguma atrai turistas ávidos a acrescentar conhecimento humano nas suas vidas.

Com o objetivo de promoção do local, o *marketing* e todas as estratégias em volta são ferramentas de grande valia para fins de promoção do museu e/ou do seu respectivo acervo, ocorre que mesmo considerando esses aspectos há problemas a serem sanados para que isso ocorra a contento (DIAS; CASSAR, 2004).

Os museus possuem algumas características intrínsecas que podem servir de pretexto ao afastamento do grande público, especialmente dos turistas. Nesse sentido, o *marketing*, como em todos os outros casos, pode servir de instrumento para uma melhor elaboração da imagem do museu sob um ponto de vista mais palatável de modo que as pessoas se sintam a vontade de visitá-lo mais de uma vez, visto que um dos grandes problemas da publicidade museológica é a de que o desinteresse das pessoas, principalmente na primeira vez que visitam o museu, pode gerar uma vontade negativa de nunca mais voltar. Dessa forma, o *marketing*, primeiramente, deve evitar tal percepção, principalmente com relação ao turista, depois, se for o caso, deve agir de forma a conter os danos por eventual má impressão. Para alteração desse cenário, sugere-se o incremento de novidades, criatividade e eventos diferenciados de tal forma, ao mesmo tempo, que o museu não venha a perder o seu objetivo e sua essência (DIAS; CASSAR, 2004).

Destarte, nesse contexto de gestão de museus, faz-se necessário tanto a gestão da informação, quanto a gestão do conhecimento dentro de tais organizações. A gestão da informação e de conhecimento são de suma importância nas organizações, vez que as pessoas, por meio das atividades que empreendem nas organizações, possibilitam o desenvolvimento econômico e social no seu entorno (VALENTIM, 2008).

A gestão da informação e do conhecimento nos dias atuais continua sendo o maior desafio dos museus, sendo aplicado a outras organizações, pois a obtenção ou não de determinadas informações pode responder pelo fracasso ou sucesso. Em que pese esse desafio, a tecnologia pode ser uma importante aliada. Para Lenzi e Tálamo (2007), nesta sociedade contemporânea em que o desenvolvimento tecnológico é cada vez mais crescente, permite-se ao homem o controle de vários processos, inclusive o comunicacional.

Por meio da gestão da informação e do conhecimento que se passa a formular elementos a serem desenvolvidos nas peças publicitárias a publicidade vai levar em consideração o conjunto de desejos do consumidor conciliando com a realidade do produto.

Assim, ao se fazer um estudo de quais são as preferências dos turistas, o responsável pela publicidade do museu vai inclui-la na peça informativa, para assim, quando

o público a olhar, opte por ele em meio a tantas outras possibilidades culturais do local que se visita.

Além da publicidade, outro importante fator no processo de fomento ao turismo cultural é a comunidade, que tem um papel fundamental, principalmente na dissecação de aspectos que não constam na historiografia tradicional. Ao ser valorizada pelo turismo, a vivência das comunidades locais amplifica e enriquece a experiência do turista, reforçando o sentimento de pertença local.

Na esteira das lições de Archer e Cooper (2002), essa adaptação das atividades dos museus à lógica capitalista, inclusive com uso e fomento da publicidade, é uma atividade de impacto negativo, devido a busca excessiva do lucro a qualquer preço, sendo o turismo de massa o seu principal causador.

Com relação aos aspectos positivos, a exploração do turismo enquanto atividade fomentadora dos museus proporciona impactos que perpassam aspectos políticos, econômicos, ambientais, sociais e culturais para a localidade (ARCHER; COOPER, 2002).

Especificamente com relação ao aspecto relacionado à cultura, o impacto positivo ocorre por conta da aproximação entre culturas diferentes, levando-se em consideração que o turismo cultural aproxima pessoas de diferentes orientações, tanto com relação à valores, quanto às práticas religiosas tradicionais ou concernente à economia monetarizada (ARCHER; COOPER, 2002).

Como consequência do público externo, que pode advir do turismo, possibilita-se a multiplicação ou um olhar mais atento por parte das autoridades constituídas, com relação aos serviços urbanos nas comunidades adjacentes ao museu, nesse sentido Brasil (2014, p. 32):

A relação do museu com o território e o espaço urbano em que se localiza tem sido protagonista nos estudos de impacto desse empreendimento. Um tradicional exemplo disso é o Guggenheim de Bilbao, na Espanha, caso paradigmático de como um equipamento cultural tem o poder de gerar transformação e reabilitar um espaço urbano. Nos projetos mais marcantes desse tipo de fenômeno, os museus aparecem como um elemento que atrai a atenção mundial e, conseqüentemente o turismo cultural, com os impactos multiplicadores em serviços urbanos em geral. Sob essa perspectiva, os visitantes externos à região na qual se concentra o museu (de outras cidades e países e de outros bairros da própria cidade) é que legitimam a reabilitação urbana, sendo essa a medida da eficácia.

Assim, diante do exposto no dispositivo supracitado, notório que a instalação de museus em determinadas comunidades, aliada ao incremento turístico relacionado a tal espaço, possibilita o desenvolvimento do entorno, trazendo melhorias estruturais, inclusive urbanas, trazendo nesse balaio melhor qualidade de vida aos moradores.

O dispositivo supramencionado traz como exemplo de transformação das comunidades ao redor dos museus por meio do fomento à atividade turística, trata-se da implantação do Museu *Guggenheim Bilbao*, obra do arquiteto Frank O. Gehry, que no transcorrer dos anos tornou-se uma das estruturas mais enigmáticas da Espanha moderna.

Segundo Esteban (2007), o *Guggenheim Bilbao* tornou visível uma importante transformação formal, funcional e simbólica do espaço urbano, caracterizada por uma lógica pós-industrial apoiada em serviços de turismo, lazer e recreação e na incorporação da cidade na oferta de circuitos turísticos nacionais e internacionais.

Dessa forma, a existência de museus com esse condão representa o surgimento de uma crescente indústria cultural, na qual o valor simbólico e o reconhecimento tradicionalmente atribuído à cultura como componente esclarecido das sociedades contemporâneas também serve de valor turístico, o que, por sua vez tem o poder de trazer no mesmo balaio mudanças substanciais no entorno no qual o museu encontra-se localizado.

Nessa linha, observa-se que os museus, principalmente os de arte mais contemporânea, condensam o espírito dos processos de modernização urbana. Essa característica é reforçada pelo crescente potencial desses museus de atuarem como vetores de atração dos fluxos turísticos, característica essa que vem alterado as relações entre museus e seus respectivos públicos, podendo esses últimos, numa sociedade de mercado em que acaba se inserindo, serem denominados de consumidores. Assim, as atividades empreendidas pelos museus são serviços e o seu público é um consumidor.

Com relação a eventuais impactos negativos advindos da exploração turística dos museus, urge-se necessário a execução e implementação de um planejamento responsável, que contemple não somente os turistas, mas a comunidade receptora do museu, ou seja, os autóctones, visto que turismo é um setor que congrega experiência de todos aqueles que nele estão envolvidos.

4 GESTÃO MUSEOLÓGICA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Ferramenta administrativa essencial

Para a sustentabilidade de uma organização, há a necessidade de que estas desenvolvam suas atividades de modo eficiente com os recursos que lhe são disponíveis, é uma variável importante para a manutenção regular de seus fluxos. As intensas transformações do mundo globalizado aguçam demandas de públicos mais exigentes, em virtude disto, urge que as instituições de qualquer natureza estejam hábeis para atender tais demandas.

Um dos meios de melhor adequar as ações de uma organização, seu posicionamento no seu ramo de atuação é através do planejamento. Na visão de Mintzberg (2004, p. 22) não há uma formulação exata e clara do seu lugar na organização e no Estado, “contudo, nossa opinião é que o planejamento construiu um núcleo viável para si por meio de seus próprios sucessos e fracassos”. Esse posicionamento relaciona-se à ideia de reconhecimento do lugar que ocupa, uma vez que a sua ausência é logo notada.

Há um jogo de ideias e conceitos preconcebidos em torno de sua definição como “pensar no futuro”, “tomada de decisão”, “controlar o futuro”. Mas na visão do mesmo autor, o planejamento não deve ser visto como tomada de decisão, não como formulação de estratégia, mas como um esforço de formalizar todas elas (MINTZBERG, 2004, p.28).

Compreende-se, portanto, que o planejamento em nível macro auxilia no alinhamento e ordenação de objetivos e metas que o negócio/instituição pretende alcançar por meio de estratégias. Oliveira (2007) comenta que o planejamento estratégico funciona como um processo ou suporte metodológico indicando o direcionamento da organização para com ambientes externos não controláveis.

Como metodologia, entende-se que se trata de processos de implementações, testes, acertos e erros, ou seja, as organizações estão constantemente aprendendo como se reinventar em distintos aspectos. Por isso Chiavenato (2009, p.4) ensina que esse processo “é resultado cumulativo de um longo aprendizado organizacional. As organizações utilizaram durante décadas o processo estratégico para alcançar várias finalidades, e ele foi sofrendo alterações e sofisticções gradativas com o passar do tempo, conforme sua evolução”.

Corroborando acerca disso, Chiavenato (2007, p. 142) menciona que “o planejamento estratégico é um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões acerca de empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo”.

Muito importantes as considerações apontadas por Andion e Fava (2002, p. 36) ao mencionar acerca do planejamento estratégico e sua relevância, senão, “o objetivo do planejamento é fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que os munície de informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma proativa antecipando-se das mudanças que ocorrem”.

Nessa linha, o planejamento estratégico agrega com informações consistentes através de uma análise de ambiente, informações internas e externas. A ferramenta possibilita um suporte que viabiliza as elaborações de estratégias para alocar e alcançar objetivos organizacionais. Assim, com base no entendimento de planejamento em nível macro, ou seja, o estratégico, convém compreender o que é a estratégia.

Para Porter (1999), estratégias são ações ofensivas ou defensivas de posicionamento e de enfrentamento mediante as forças competitivas e assim obter maior retorno. Corroborando, “estratégia é um plano, estratégia também é um padrão [...] ambas as definições parecem válidas – as organizações desenvolvem planos para seu futuro e também extraem padrões do seu passado. (MINTZBERG, 2004, p. 34).

Ainda nesse tocante, Chiavenato (2009, p. 4) fala sobre estratégia, trazendo a seguinte assertiva:

Estratégia é basicamente um curso de ação escolhido pela organização a partir de uma premissa de que uma futura e diferente posição poderá oferecer ganhos e vantagens em relação à situação presente. A estratégia é ao mesmo tempo uma arte e uma ciência, é reflexão e ação, ou simplesmente pensar para agir. Essencialmente, a estratégia é uma escolha que envolve toda a organização e consiste em selecionar, dentre várias hipóteses existentes, qual deve ser escolhida a respeito dos aspectos internos e externos da organização e tomar a decisões com base nessa opção.

O mesmo autor reitera que o estrategista deve estar ciente de que o horizonte é a longo prazo, representando uma visão estratégica, quanto à ação, o foco centra em objetivos e resultados.

À mais alta gerência cabe entender qual seu horizonte, saber que no percurso traçado para a organização, ter a ciência de que seus resultados não dependem somente da instituição, iniciativas e cursos de ação, mas de aspectos externos e contingenciais. Quando idealizadas, as formulações das estratégias devem levar em conta aspectos internos e externos às organizações os quais podemos elencar como recursos financeiros, capital humano, competências gerenciais, condições culturais da organização, dentre outros aspectos determinantes.

Como suporte metodológico, assim defendido por Oliveira (2007), entende-se que

esta ferramenta é aplicável em instituições de quaisquer naturezas, seja pública, privada ou terceiro setor independente do ramo de atuação. Vê-se que para fins desta investigação que foca em uma instituição e sua interação com ambientes interno e externo, contribui relevantemente para a administração de equipamentos culturais, como os museus.

Nessa linha, Soares (2015, p. 215) dispõe sobre os museus como organizações, e a relevância de planejamento estratégico, conforme se verifica, a seguir:

Ora, o museu é uma organização, logo, como as demais organizações, ele precisa ser estrategicamente administrado; isto é, necessita de gestão eficiente a fim de desempenhar a função de laboratório o qual a experimentação museológica se realiza, sendo reconhecidamente útil à sociedade por sua capacidade de promover diálogo intercultural, territorialização da cultura etc. Só que ao se pensar em gestão eficiente, pensa-se logo em planejamento estratégico.

Assim, resta claro que o museu, como outras organizações, precisa ser pautado corroborando com metas, estratégias planejadas de forma minuciosa, observando a realidade fática e, juntamente com os demais, precisa ser regido de forma disciplinada, coesa e responsável.

De fato, para um gerenciamento coeso e responsável convém o cumprimento do que foi elaborado no planejamento estratégico, ao ponto que viabiliza algumas soluções premeditadas ou não. Mas quando se fala de planejamento no setor público, será que os dirigentes se propõem a seguir ou elaborar tais planos de ação, uma vez que muitos desses atores não tem experiência ou vínculo com planejamento?

Dessa forma, cabe introduzir o pensamento de Carlos Matus, que não nega o planejamento prévio, mas o critica, idealizando o Planejamento Estratégico Situacional (PES) no serviço público e suas peculiaridades. Gentilini (2014) fala o seguinte sobre o PES:

A originalidade do PES está no fato de que os dirigentes, os políticos, a burocracia estatal, os grupos e organizações sociais, os partidos, as organizações empresariais etc. são considerados atores que, mesmo não sendo "especialistas em planejamento", possuem condições de planejar ou de interferir na elaboração e implementação dos planos formulados pelas equipes governamentais. Consequentemente, para o PES não há um "ator único" – no caso, o Estado e seus planejadores, capazes de planejar – e os demais, simplesmente espectadores ou "objetos" do planejamento.

Carlos Matus foi um autor chileno que teve vida política no governo do país e esta experiência possibilitou-o a fazer uma intersecção entre o planejamento tradicional e o situacional. O primeiro já muito debatido neste trabalho se detém ao que pode acontecer e não há respostas para situações problemas e imprevisíveis, é mais estático e engessado. O segundo surgiu como uma ferramenta da gestão pública cujas ferramentas tem potencial e capacidade de resposta aos estímulos do ambiente, é fluido, executa e entrega no curto prazo.

Esse tipo de planejamento parte do reconhecimento de que as situações problemas nas organizações são oriundas das incertezas e complexidades e que nenhum ator envolvido pode contornar todas as variáveis existentes. Por isso, a importância de poder de decisão emergencial, ou situacional que muito ocorre no serviço público e atinge suas instituições. E, no caso deste trabalho, também os museus a que pertencem.

4.1 GESTÃO MUSEOLÓGICA: principais abordagens

Tanto os museus tradicionais como os contemporâneos buscam assumir diferentes modelos de gerir suas instituições. Essa busca tenta responder às novas demandas da sociedade frente ao mundo globalizado, assim como atender ao curso da Museologia e seus avanços.

A gestão museológica remete-se à particularidade dos museus somada ao campo do saber da administração, cuja área, concentra seu objeto de estudo nas organizações e nas gestões. A Administração museal se apropria de fazeres como conduzir tarefas administrativas associadas às especificidades como preservação do acervo, pesquisa e comunicação, a exemplo.

Essas singularidades podem ser consideradas desafios por muitos gestores diante da complexidade destas instituições. É o que explica Bertotto (2018, p. 23) ao dizer que “os desafios para os museus vêm sendo postos desde há muito, mas as inovações têm surgido aos poucos, o que nos leva a visualizar componentes importantes para descrever a importância da gestão no sentido do avanço das instituições museológicas.”

Figura 4 - Exemplo de Organograma de instituições museológicas

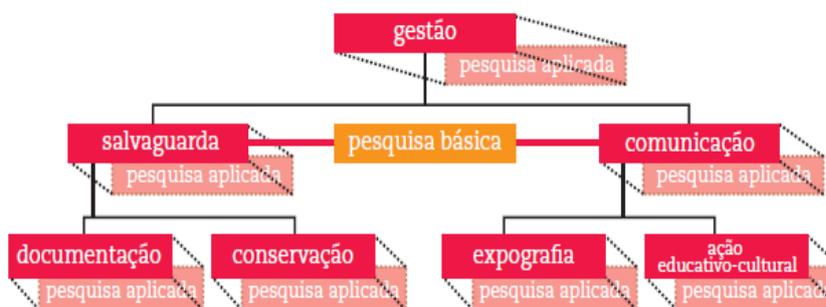


Figura: Funções do Museu (Cândido, 2014, p.35)

Embora as funções exercidas pelos museus não sejam usuais como as demais organizações, a gestão museológica não exclui as funções diretivas e estratégicas da

administração. Então, para alavancar a compreensão sobre gestão de museus, cabe a conceituação de Desvallés e Mairisse (2013, p. 47):

A gestão museológica ou administração de museus, é definida atualmente, como a ação de conduzir tarefas administrativas do museu ou, de forma mais geral, o conjunto de atividades que não estão diretamente ligadas às especificidades do museu (preservação, pesquisa e comunicação). Nesse sentido, a gestão museológica compreende essencialmente as tarefas ligadas aos aspectos financeiros (contabilidade, controle de gestão e finanças) e jurídicas do museu, à segurança e manutenção da instituição, à organização da equipe de profissionais, ao *marketing*, mas também aos processos estratégicos de planejamento gerais das atividades do museu.

A partir dessa definição pode-se observar que essa gestão acarreta múltiplas tarefas permitindo ao gestor a compreensão acerca de conceitos e experiências diversos para conduzir essas instituições, sendo, portanto, uma gestão multidisciplinar.

Ansejo (2014, p.27) comenta sobre os diferentes modelos de gestão adotados pelos museus tradicionais no século XX e corrobora sobre a temática com a seguinte argumentação com base em Ansesio e Pol (2006, 2008):

Nesse sentido, Ansesio e Pol (2006, 2008) explicitam um modelo de potencial museológico baseado em três elementos fundamentais: a gestão do potencial patrimonial, a gestão do potencial de públicos e a gestão do potencial econômico. O modelo indica que, embora seja verdade que o valor de uma coleção inicial represente uma contribuição importante para o potencial museológico de uma instituição, seu aproveitamento máximo deve atender a uma gestão adequada dos públicos, conhecendo e atendendo aos diferentes tipos de públicos, desenvolver formatos de mediação entre os visitantes e a mensagem expositiva (programas públicos e educacionais e suportes interpretativos) e desenvolver planos de comunicação eficazes; Mas também é preciso ter em mente uma gestão econômica adequada, em sentido amplo, que garanta a sustentabilidade dos recursos.

Muito importante atentar ao tripé elencado acima uma vez que, se bem manejada pela gestão, a aplicação destes poderá resultar em ganhos para instituição e públicos, ou seja, haveria impactos educativos, culturais, sociais, econômicos que atenderiam o objetivo central dos museus que é a comunicação em forma de cultura e educação. Scheiner (2020, p. 54) aponta que o aproveitamento máximo do potencial museológico de uma instituição está vinculado à articulação equilibrada dessas três dinâmicas, o que implica conhecer os segmentos de público, elaborar instrumentos interpretativos e gerir os recursos disponíveis (e prospectivos) com vistas à sustentabilidade dessas instituições.

Não há manual ou regras definidas para o gerenciamento de uma organização e cada gestão varia de acordo com suas necessidades e especificidades. “O gestor é responsável pelo conjunto das ações, mas ele pode delegar tarefas e decisões específicas a âmbitos hierárquicos inferiores, pois a gestão perpassa as responsabilidades de todos os setores e

profissionais do museu: cada trabalhador do museu é também um gestor” (CÂNDIDO, 2014, p. 37).

Uma instituição que opera em benefício da cultura e exposição desta ao público deve manter o compromisso de prestar um bom serviço, por isso a importância de uma boa gestão. Sobre isso, Edson (2015, p. 110) diz que:

Qualquer organização atuando no interesse público deve gerir seus negócios adequadamente, mas os museus como zeladores do patrimônio cultural, natural e científico de um povo, uma região ou país têm uma responsabilidade especial de funcionar o máximo possível de forma irrepreensível. Museus geridos ou mantidos por uma estrutura governamental funcionam segundo o sistema administrativo do órgão administrador. Dentro dessa limitação, no entanto, o museu deve manter ao tempo os sistemas de funcionamento e procedimentos apropriados para as práticas museológicas aceitas.

As diferentes departamentalizações em um espaço museal ampliam as possibilidades de erros e acertos em uma gestão, nem sempre toda a equipe está conectada e nem sempre o pessoal está voltado para os mesmos fins, geralmente a eficácia é relacionada a uma equipe com os mesmos objetivos. Segundo Edson (2015), a boa gestão é voltada para a sustentabilidade institucional e o quanto a equipe administrativa deve agir de forma íntegra e ética, para assim atingir os objetivos do museu.

A adoção de práticas mais atualizadas ou “melhores práticas” de gestão, negócios e serviços públicos em uma ampla gama de campos, ajudam a organização a alcançar melhores resultados, consistentes e alinhados à missão, visão e valores que podem contribuir para o sucesso da instituição. Ao museu cumpre ser uma instituição mais profissional, informativa, zelosa com seus acervos, de acordo com as demandas de suas gestões e entre outros métodos e práticas de seu cotidiano.

A gestão de museu é vital para a organização, assim como para seu desenvolvimento, entretanto não se pode esquecer dos principais elementos que compõem os museus, seus acervos. As características de objetos que compõem os acervos são muito distintas entre si, mas no que se trata sobre sua preservação possuem características parecidas e rigorosas. Pode-se dizer que a vitalidade dos museus está no seu acervo, da forma que estão organizados, reunidos, classificados e tudo de maneira adequada e específica para cada objeto.

Ladkin (2015, p. 14) discorre sobre a especificidade da gestão de acervo esclarecendo que esse termo descreve atividades do processo de gestão museológica e, ainda, é fundamental para que sustente a missão do museu e garanta melhor aproveitamento de recursos, se limitados. Para a mesma autora, a gestão de acervo foca no cuidado com as coleções, na sua segurança e boas condições físicas em longo prazo. Cuida das questões de

preservação, uso e manutenção dos registros do acervo, e se a missão e o objetivo do museu são por ele sustentados.

Para que a gestão de acervo seja bem-sucedida, as decisões sobre o acervo de um museu devem ser tomadas consistentemente e com cuidadosas considerações, uma boa decisão é fundamentada em uma boa política. Por isso, o documento mais importante do museu em relação ao acervo é a Política de Gestão de Acervo. Constituída a partir da declaração da missão e outras políticas básicas, a finalidade de um museu e seus objetivos são cumpridos pela pesquisa e pela preservação do acervo. (LADKIN, 2015, p. 14).

Os acervos são primordiais aos museus, portanto cabe às gestões além das questões museográficas, terem os cuidados necessários, a responsabilidade de salvaguardar os objetos de interesse social é uma boa estratégia para a gestão de museus.

O que dizer então sobre estratégia em museus? Será que existe um manual aplicável para todos? Assim como um desafio da gestão museal é atender as especificidades de um museu, a essas gestões compete elaborar estratégias para cada instituição. Justamente por isso, os desafios em torno da qualidade, um modelo ideal de gestão ou de exemplo de museu são constantes e a administração possui ferramentas que ampliam as possibilidades de decisão e suporte a essas gerências como planejamentos estratégicos em museus.

Um museu é uma instituição que carece de gestão e para que esta seja bem executada precisa adotar estratégias que o beneficiem, logo, observado que o Planejamento Estratégico é necessário para o desenvolvimento de soluções para diversos fins organizacionais, pretende-se apresentar sua real necessidade nas instituições museais, assim como discutir sobre experiências já implantadas em diversos museus e suas contribuições no cumprimento dos objetivos das gestões.

Interessante retornar à Mintzberg (2004, p. 26) e entender previamente sobre o planejamento como um procedimento formalizado para se produzir um resultado. De modo geral, assim pode-se conceituar e compreender que uma instituição necessita de um curso a ser seguido e em forma de documento, um planejamento.

Museus necessitam de gestão eficiente a fim de desempenhar a função de laboratório no qual a experimentação museológica se realiza, sendo reconhecidamente útil à sociedade por sua capacidade de promover diálogo intercultural, territorialização da cultura etc. Só que ao se pensar em gestão eficiente, pensa-se logo em planejamento estratégico (SOARES, 2015, p. 215).

Ora, o museu é uma organização, logo, como as demais organizações, ele precisa

ser estrategicamente administrado, para isso é relevante considerar ferramentas administrativas como o planejamento, mais especificamente o planejamento museal.

O planejamento deve ser considerado na gestão de museus e o plano museológico, no planejamento estratégico de museus. Cury (2008, p. 75) faz menção à diferença entre planejamento e plano museológico, isso porque o plano resulta do planejamento, ação sistematizada a ser realizada. De acordo com o IBRAM (2016, p. 35):

O setor museal tem características próprias, que o distingue na área da cultura, pois nenhum museu é igual a outro. Isso implica proporcionar uma visão crítica que auxilie a construção de planos museológicos adequados às diferentes realidades, uma vez que cada instituição possui sua forma de organização e construção de identidade. Afinal, cada instituição pode estar em funcionamento ou em fase de criação, pertencer ao setor público ou privado e ter ou não experiência de planejamento estratégico.

Esse entendimento sobre a necessidade do Plano Museológico é de caráter obrigatório, uma vez que está instituído na Lei n.º 11904 de 2009. Cumpre trazer à baila, o que diz o Estatuto dos Museus sobre a temática:

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

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

A formulação de um plano museológico detém uma série de informações internas e externas ao museu, ou seja, o diagnóstico que detecta aquilo que for necessário para a elaboração do mesmo, retrata a situação atual. Nesse sentido, é importante que o Museu possa refletir sobre sua própria ação ao estruturar o plano museológico, identificando assim, as ações para a execução do plano.

Assim, é possível compreender todas as nuances que poderão interferir positiva e negativamente na organização, cuja etapa somente de criação de metas não induz que sua efetividade poderá ocorrer no plano concreto.

De acordo com a Lei do Estatuto dos Museus na ainda sobre Plano Museológico:

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.
- k) de acessibilidade a todas as pessoas.

§ 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.

Verifica-se, portanto, o museu dizer para o que está servindo e como se vê com o tempo, ainda, em seu plano categorizar seus programas de acordo com o estabelecido por lei a fim de situá-lo de acordo com o ambiente em que está inserido e ao que se propõe.

A fim de exemplificação, o Plano Museológico Museu Solar Monjardim (2011) dispõe, dentre outras coisas, como oportunidades a continuidade do atual governo e o interesse constante da imprensa local. Como ameaças, menciona sobre as mudanças externas que poderão ocorrer no Governo, possível alteração na legislação, e índices elevados de violência perto do museu, por exemplo, interferindo nesse local supracitado.

Diante disso, ao realizar o plano museológico, ocorre o levantamento de dados úteis para a construção da análise Swot, assim é possível realizar o cruzamento dessas informações, a fim de que seja tomada a melhor decisão em prol do empreendimento, primando, portanto, por planejamento estratégico.

4.2 ANÁLISE DE AMBIENTE A PARTIR DA MATRIZ SWOT

Dentre as metodologias e ferramentas do planejamento estratégico, a análise de ambiente pode ser um suporte para levantar dados intrínsecos de uma organização. No caso dos museus e suas funcionalidades específicas cabe trazer à tona a análise realizada através do sistema Swot, como forma de contribuir com o planejamento estratégico dos museus, através do qual se pode ponderar quais as vantagens, desvantagens, juntamente com a observância das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas a existência da organização.

Mintzberg *et al.* (2010, p. 36) falam sobre a formação da estratégia como um processo de concepção da organização posicionada em seu ambiente, ou seja, “uma

adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas”. Nada mais é que a fórmula Swot que mediante suas variáveis posicionam uma organização no mercado, tal como ele propõe na Escola do Design.

Pereira (2009, p. 6), sobre o assunto, discorre acerca da análise Swot, dispondo que é: “[...] uma ferramenta de gestão estratégica e tem como objetivo avaliar a competitividade de uma organização através de quatro variáveis: *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).”

Assim, é utilizada para diversos empreendimentos, tendo em vista que contribui, através dessas quatro variáveis mencionadas, a avaliação em situações internas e externas concernentes a empresa, a fim de que se chegue àquela estratégia mais favorável. Pereira (2009) ainda tece os seguintes comentários sobre o assunto ao mencionar que a análise Swot, um dos meios mais reconhecidos pela ciência da administração, se dedica a realizar:

[...] uma avaliação dos pontos fortes (*strengths*) e pontos fracos (*weaknesses*) da organização a luz das oportunidades (*opportunities*) e das ameaças (*threats*) do ambiente externo. A ênfase está nas avaliações das situações externa e interna porque são os fatores considerados muito relevantes para a formação da estratégia. Após verificar as diversas possíveis estratégias, então é feita a escolha das melhores. As estratégias resultantes deste processo devem ser únicas, simples e explícitas. (PEREIRA, 2009, p. 35).

Isto é, através do uso da metodologia Swot é possível compreender quais fatores internos, intrínsecos a própria estrutura, bem como externos, poderão contribuir com o empreendimento, fazendo com que os gestores ajam de forma perspicaz, a fim de que permaneça determinada organização da melhor forma.

Quanto a situações interna e externa observada, ainda é relevante as seguintes ponderações de Silva (2016, p. 2):

Ambiente interno: tudo que está dentro dos domínios da empresa e, portanto, ela pode controlar. Seriam coisas como instalações, treinamentos, pessoal, maquinário, layout, propaganda, localização, pontos de venda, benefícios e salários (dentro dos limites da lei), clima organizacional, valores, planejamento etc. Ambiente externo: tudo que está fora da “jurisdição” e do alcance da empresa e que, portanto, ela não pode controlar. São fatores naturais, como o clima, catástrofes, aquecimento global, escassez de água etc., e fatores conjunturais e institucionais, como taxa de juros, variações cambiais, decisões do governo, alíquotas de impostos, crise política, instabilidade institucional, legislações trabalhistas, ambientais ou de exportação, entre outros.

Ou seja, a análise das quatro variáveis percorridas, as quais são as forças, fraquezas, possibilidades e ameaças, é realizada através da observância de cenário interno e externo das organizações.

Cabe destacar que, em relação a primeira, trata-se de verificação de aspectos relacionados a própria organização, como por exemplo, nos casos dos museus, as distintas

funções que compõem o museu em toda sua complexidade; já as situações externas, são concernentes àquelas que são alheias ao controle do mesmo, como eventos da natureza, força maior.

Assim, através disso, é possível um direcionamento mais estratégico para a manutenção e melhoramento do empreendimento, com o escopo de primar pelos próprios princípios e missão a qual são destinadas a atividade empresarial.

Nessa perspectiva, Silva (2016, p. 3) dispõe que a metodologia Swot foi “creditada a Albert Humphrey, que liderou um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970, usando dados da revista Fortune das 500 maiores corporações”. Logo, trata-se de um mecanismo com pouco mais de meio século e com bastante impacto hodiernamente.

Inobstante a isso, quanto a função entorno da Swot (quadro 1), Chiavenato e Sapiro (2004, p. 188) trazem relevantes considerações sobre a temática, discorrendo acerca da oportunidade que essa técnica proporciona no cruzamento das “oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. Esse cruzamento forma uma matriz com quatro células, e para cada célula haverá uma indicação de que rumo tomar”.

Quadro 1 - Matriz Swot (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças - Fofa)

		AMBIENTE EXTERNO	
		AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
AMBIENTE INTERNO	PONTOS FRACOS	Minimizar pontos fracos para reduzir ameaças (Alto risco)	Melhorar os aproveitamentos potenciais (Potencial moderado)
	PONTOS FORTES	Potencializar pontos fortes e enfrentar ameaças (Risco moderado)	Aproveitar área de alto potencial da organização (alto potencial)

Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2004)

Isto é, tem-se por certo que em qualquer empreendimento, como o museu, por exemplo, existem os riscos em torno de sua existência e o cenário que atua, porém, é possível

promover mudanças, observando as ameaças, as fraquezas, os pontos fortes e as possíveis oportunidades que poderão surgir, a fim de que possa alcançar os seus objetivos.

Com isso, através da ferramenta Swot, a verificação, no plano concreto, dessas situações mencionadas acima, a análise poderá ocorrer, primando pela viabilidade na permanência do negócio, proporcionando que ocorra essa relação entre o cenário interno e externo.

A respeito disso, Pereira (2009) dispõe sobre o cruzamento de variáveis, a fim de chegar as conclusões necessárias para tomada de medidas em prol da empresa, em que, na situação abordada, destacava-se, novamente, a relevância do Swot, senão vejamos:

Uma ferramenta bastante utilizada no delineamento das ações, auxiliando também na sua priorização, é a matriz Swot (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), onde se faz o relacionamento entre os ambientes interno e externo. O produto da análise Swot é uma série de decisões sobre que oportunidades serão aproveitadas, quais ameaças serão enfrentadas, que pontos fracos serão minimizados e que pontos fortes serão fortalecidos. Uma incidência de ameaças externas a muitos pontos fracos indica a necessidade de sobrevivência, ou seja, a empresa precisa reduzir custos, desinvestir ou até vender este negócio. [...] Quando se tem maior incidência de pontos fortes aliados a oportunidades, tem-se, provavelmente uma posição, mesmo que potencial, de liderança de mercado, necessitando a empresa desenvolvê-la. **Por fim, um cruzamento de ameaças e pontos fortes indica uma possível estagnação do negócio onde a empresa tem uma posição de liderança e aponta para a necessidade de manutenção de sua posição.** (PEREIRA, 2009, p. 37, grifo nosso).

Isto é, a empresa pesquisada enquadrava-se na liderança de sua área, cujo cruzamento dos dados proveniente de ameaças e pontos fortes permitiu a melhor estratégia, o estabelecimento de metas a fim de que se mantenha no local de destaque em que se encontrava. Com isso, depreende-se o método de funcionamento de Swot, com a interconexão das variáveis para a melhor percepção da realidade.

Inclusive, sobre esse cruzamento, Nakagawa (2012) menciona sobre o funcionamento da análise Swot, com o preenchimento de quadrantes, destinados aos campos correspondentes as variáveis supracitadas, cujos aspectos internos visam a observância de ponto positivo, relacionados às forças do negócio; e fracos, o último responsável pelas dificuldades em torno da empresa. Quanto ao cenário externo, propõe observar as oportunidades (dentro das contribuições estratégicas favoráveis); e ameaças (como ponto negativo às instituições).

Nessa perspectiva, Nakagawa (2012, p. 3) corrobora que a mera feitura de preenchimento dos quadrantes não é suficiente, visto que:

A principal falha no uso da Análise Swot é imaginar que basta preencher os quadrantes. Esse é só o começo da Análise Swot. Depois do preenchimento, é preciso analisar o que a empresa poderá (ou deverá) fazer para aproveitar seus

pontos fortes e as oportunidades, melhorar seus pontos fracos e tentar extinguir ou minimizar o efeito das ameaças potenciais. Em outras palavras, é necessário um plano de ação.

Ou seja, o cruzamento dos dados obtidos se torna crucial juntamente com um plano de ação a ser aferido e ponderado para a criação de metas em torno dos obstáculos a serem enfrentados (ameaças), usufruindo dos pontos fortes já obtidos pela organização. Assim, a observância disso, contribui para que seja efetivo o uso da ferramenta Swot.

Silva (2016, p. 3, grifo nosso), em relação à busca pelo planejamento da empresa, quanto a verificação de situações previsíveis ou não, discorre que: “**A empresa só pode atuar sobre o que tem controle.** Essa é a premissa básica da análise Swot, ou seja, entender as forças e fraquezas de seu ambiente interno para poder enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades do ambiente externo.”

Assim, a análise Swot permite que a organização busque controle efetivo, permitindo observar os pontos fortes, fracos, bem como as possíveis dificuldades em torno da organização, permitindo, portanto, que haja controle maior, inclusive, pontuando, acerca de fatores que poderão interferir negativamente, alheios à vontade dos gestores.

Nessa linha, Serra *et al.* (2004, p. 28) dispõe que: “a função primordial da Swot é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada – para que se alcancem determinados objetivos – a partir de uma avaliação crítica dos ambientes internos e externos”. Portanto, para melhor utilização da ferramenta Swot, é preciso primar por uma análise precisa dos resultados obtidos, a fim de que se estabeleçam metas, planejamentos, eficazes, que estejam em consonância com as verificações pontuadas pelas variáveis discutidas (força, fraquezas, oportunidades, ameaças).

Santos e Pinheiro (2017, p. 151, grifo nosso) informam sobre a relevância do planejamento para qualquer empreendimento, seja para início e manutenção, senão vejamos:

Nesse contexto, para o início e manutenção do negócio, devem-se abordar os conceitos de gestão e planejamento como elementos primordiais. Sendo assim, o ato de tornar-se empreendedor não é simples, mas para se tornar bem sucedido, **o fator planejamento é essencial nesse cenário.**

Ou seja, para o funcionamento, incluindo a sua continuidade, o planejamento, organização e controle, são cruciais a fim de que ocorra o seu sucesso. Para isso, como já discorrido no teor deste trabalho, a análise Swot surge como ferramenta nesse objetivo.

Para o assunto, traz-se à tona o Plano Museológico Museu Solar Monjardim entre 2011 e 2015, em que se baseou através da análise Swot, para a confecção desse documento, conforme se verifica, a seguir: “Baseando-se em um diagnóstico completo da instituição,

levando em conta os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades, os aspectos socioculturais, políticos, técnicos, administrativos e econômicos pertinentes à atuação do museu” (MUSEU SOLAR MONJARDIM, 2011, p. 3).

Com isso, pretendeu-se a elaboração de ferramentas com o propósito de alinhamento à visão do museu, que se trata “de uma futura certificação ou até mesmo de estarmos em linha com patrocinadores e parceiros” (MUSEU SOLAR MONJARDIM, 2011, p. 5). Isto é, através da metodologia Swot, foi possível a criação de plano desse museu mencionado, observando-se a força, ameaças, oportunidades e desvantagens (fraquezas) em torno do empreendimento, a fim de que atinja os seus objetivos.

Sobre o assunto, destaca-se que, dentro do Plano do Museológico Museu Solar Monjardim (2017, p. 6, grifo nosso), a força e a fraqueza: “São aquelas que estão dentro do Museu, ou seja, que são geradas pela própria instituição. **As forças devem ser aproveitadas e maximizadas e as fraquezas minimizadas ou se possível eliminadas**”.

Como exemplificação, dentre as forças mencionadas no documento, destaca-se que o alto nível de importância, representatividade do museu para a cultura capixaba; consistir na única chácara urbana histórica da cidade de Vitória, bem como o elevado índice de visitação desse museu, foram observados (MUSEU SOLAR MONJARDIM, 2011).

A partir disso, depreende-se que a observância de estratégias na permanência do museu, torna-se relevância para a cultura, conhecimento sobre determinado evento histórico aos visitantes, cuja forma de transpassar informação deve ser continuada, e, para isso, manter os pontos fortes, eliminando àqueles considerados prejudiciais, fracos, é crucial. A análise Swot, portanto, visa contribuir com isso.

Em relação aos pontos negativos, isto é, as fraquezas, o Plano menciona sobre a falta de treinamento em saúde e segurança, inclusive, quanto ao último, existe ambiente não seguro aos visitantes; os meios de comunicações precários; ausência de espaço físico para exposições de curta duração; falta de material permanente e de consumo são alguns exemplos (MUSEU SOLAR MONJARDIM, 2011).

Diante disso, acrescenta-se que, quanto as oportunidades e ameaças, é mencionado que: “**São aquelas que não dependem do museu, ou seja, são geradas pelo ambiente externo.** Devem ser aproveitadas ou atacadas com o fim de eliminá-las ou contorná-las para alcançar os objetivos” (MUSEU SOLAR MONJARDIM, 2011, p. 7, grifo nosso).

Nessa linha, a ferramenta Swot, portanto, permite que sejam verificadas as situações externas que poderão interferir no andamento das atividades do museu em comento, contribuindo com planejamento estratégico que as observe bem como, tome decisões em prol de evitar danos que firam os objetivos primordiais em torno da organização.

Kotler (2000, p. 101), nessa perspectiva, inclusive, dispõe que “depois de ter realizado uma análise Swot, a empresa pode desenvolver metas específicas para o período de planejamento. Essa etapa do processo é denominada formulação de metas”. Ou seja, o estabelecimento de metas consistirá em dados contundentes, observando não somente o cenário interno, bem como externo, a fim de que ocorra o melhoramento do empreendimento, com criação de alvos a serem alcançados, que, diante da não feita de análise Swot, empecilhos a esses escopos poderiam não ser transpostos.

Com isso, percebe-se que a criação de metas que contribuam com a concretude de valores, missões em torno do empreendimento, precisam de planejamento estratégico, como através da utilização da ferramenta Swot.

No caso do Museu Solar Monjardim (2011, p. 11), as principais atuações a serem realizadas, após análise através dessa ferramenta foram as seguintes:

- Tratamento emergencial:
 - Combate ao incêndio;
 - Resposta a situações emergenciais (assalto, invasão, sabotagem, etc.);
 - Primeiros socorros;
 - Gestão pela qualidade; [...]
- Capacitação: [...]
- Conservação de acervos;
- Marketing cultural, comunicação e cultura, ou afins;
- Administração pública; [...].

Nesse sentido ressalta-se o apontado por Andion e Fava (2002, p. 27) que também mencionam acerca do planejamento estratégico e sua relevância, senão vejamos:

É um importante instrumento de gestão para as organizações na atualidade. Constitui uma das mais importantes funções administrativas e é através dele que o gestor e sua equipe estabelecem os parâmetros que vão direcionar a organização da empresa, a condução da liderança, assim como o controle das atividades.

Isto é, através da Swot, é possível a criação de planejamento estratégico, com o escopo de tomada de decisões visando a proatividade, observância de cenários que poderiam comprometer o ambiente cujo empreendimento é inserido, primando por atitudes dos gestores que visem enfrentar, conhecendo os empecilhos a serem transpostos, as dificuldades, utilizando-se das fortalezas a organização observadas.

No caso narrado do Plano Museológico Museu Solar Monjardim, é possível verificar que as fraquezas quanto a segurança, juntamente com a ameaça externa, por

exemplo, em relação à violência perto da organização, poderão ser impasses para a sua continuidade, cuja observância, estudo, análise através da ferramenta Swot pode-se tornar eficaz, contribuindo para a busca de medidas pertinentes.

Como notório, os museus possuem relevância para a história, economia e cultura de determinado lugar, cujo espaço precisa ser visitado, continuado, a fim de que seja visto como ambiente de conhecimento, atraindo o interesse da maior quantidade de indivíduos, e, diante desse escopo, os gestores devem criar meios que reduzam os impasses em torno do seu funcionamento.

Portanto, depreende-se que o museu, mesmo com os objetivos intrínsecos e crucial a manutenção da cultura de determinado contexto histórico, trata-se de empreendimento, organização como qualquer outra no mercado, e, assim, para que se mantenha em funcionamento, é preciso que haja gestão eficiente, metas e estratégias. Para isso, é preciso que seja fundamentada num planejamento que observe, como através da ferramenta Swot, o cenário real interno e externo, que poderão contribuir positiva e negativamente no negócio.

Diante disso, a pesquisa de museu no cenário do Maranhão, em específico, do Mham, encontra-se pertinente, tendo em vista a relevância do espaço com obras que retomam percepções, compreensões do passado, em que “instalado numa construção do século XIX, conhecido como Solar Gomes de Sousa localizado na região central de São Luís, foi inaugurado em 28 de julho de 1973 e tem a missão **de zelar, incentivar e divulgar o patrimônio cultural do Estado**” (CONHECENDO MUSEUS, 2016, não paginado).

Nessa linha, destaca-se que, segundo o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (2014, não paginado), São Luís foi reconhecida como Patrimônio Histórico Cultural Mundial, pela Unesco em 1997, por:

[...] aportar o testemunho de uma tradição cultural rica e diversificada, além de constituir um excepcional exemplo de cidade colonial portuguesa, com traçado preservado e conjunto arquitetônico representativo. Por se tratar de uma cidade histórica viva, pela sua própria natureza de capital, São Luís se expandiu, preservando a malha urbana do século XVII e seu conjunto arquitetônico original. Em toda a cidade, são cerca de quatro mil imóveis tombados: solares, sobrados, casas térreas e edificações com até quatro pavimentos.

Isto é, depreende-se que os museus corroboram com a demonstração da riqueza cultural, histórica em torno da cidade de São Luís, e, com isso, primar por medidas que contribuam para que tradição dessa cidade, em divergentes aspectos, seja conhecida, é crucial.

Assim, a ferramenta amplamente percorrida no teor do trabalho pode contribuir para a manutenção desse empreendimento, visualizando os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças do Mham, por exemplo.

Sobre essa análise Swot, ainda se traz à tona os posicionamentos de Oliveira (2007, p. 39, grifo nosso) que reforçam a relevância dessa verificação, isto é, do uso dessa ferramenta estratégica ao mencionar que:

[...] A elaboração inclui a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa e a adoção de estimativas de risco para as alternativas estabelecidas. **Antes de escolher entre essas alternativas, o executivo deve identificar e avaliar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa e sua capacidade real e potencial de tirar vantagens das oportunidades percebidas no ambiente, bem como de enfrentar as ameaças.** O executivo deve considerar, também, a explicitação dos objetivos e das metas a serem alcançados pela empresa, incluindo as maneiras de desenvolver as estratégias e ações necessárias à concretização do processo, respeitando determinadas políticas ou orientações de atuação.

Ou seja, verifica-se que a análise Swot contribui de forma positiva em todos os empreendimentos, incluindo os museus, cuja tomada de decisão, ao final, deve levar em consideração os objetivos, valores, a missão da empresa.

Portanto, depreende-se que a presente pesquisa, pode contribuir com a visibilidade desse assunto, relevante para a manutenção dos museus, o qual serve como forma de demonstração da cultura de determinado povo, região. Assim, observar que, para a sua manutenção, visitação, a concretude dos valores, missão, intrínsecos ao empreendimento, é de suma importância para atingir os escopos almejados.

5 PERCURSO METODOLÓGICO

No que se refere à pesquisa científica, Vergara ensina que “a atividade básica da ciência é a pesquisa. [...] as lentes do pesquisador, como as de qualquer mortal, estão impregnadas de crenças, paradigmas, valores [...] (VERGARA, 1998, p. 11).

Nesse sentido, os caminhos de uma pesquisa são passíveis de alterações, principalmente aqueles que envolvem diferentes sujeitos. Minayo (2002, p. 15) define a “metodologia como o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade”.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O foco da pesquisa concentra-se em analisar a gestão do Mham de modo a diagnosticar elementos essenciais para seu funcionamento. Localizado no Centro Histórico de

São Luís do Maranhão, sua centralidade é bem apropriada para esta investigação com a ótica da gestão e se esta atende às demandas do museu.

Tão logo, a temática desenvolvida nesta pesquisa tem caráter interdisciplinar, cuja análise relaciona áreas como administração e patrimônio cultural, tendo como objeto de estudo, os museus. Por se tratar de uma instituição cultural carregada de histórias, reflexões e cujas atividades dependem de especificidades de atores profissionais, foram aprofundadas questões subjetivas, portanto se trata de uma pesquisa de abordagem qualitativa.

Vergara (1998, p. 45) faz uma classificação da pesquisa quantos aos fins e quantos aos meios. Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa exploratória, segundo a autora, “a investigação exploratória é formulada em área em que há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”. Para Prodanov e Freitas (2013, p. 51) “a pesquisa se encontra em fase preliminar, tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento”.

No que se refere aos meios técnicos, é uma pesquisa bibliográfica e documental. Bibliográfica porque parte de revisões de literatura a respeito do tema proposto, Vergara (1998) define o estudo bibliográfico desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Além disso, está sendo desenvolvida a pesquisa documental.

Gil (2010, p. 31) recomenda que “seja considerada fonte documental quando o material consultado é interno à organização, e fonte bibliográfica quando for obtido em bibliotecas ou bases de dados”. Essas buscas são necessárias para analisar as políticas voltadas para o setor museológico no país e servem como base para a investigação no museu da pesquisa.

5.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Os participantes da pesquisa correspondem a pessoas da gestão de modo a responder sobre o museu de forma geral e seus aspectos museológicos. Desse modo, foram pessoas responsáveis pela Direção e Setor de Museologia do museu.

Demais profissionais não participaram da pesquisa em virtude dos novos procedimentos adotados pelo Governo do Estado por conta da Pandemia do COVID-19, onde os acessos aos museus se tornaram mais restritos e por vezes inacessíveis por conta de *Lockdown* na cidade.

As entrevistas foram aplicadas respeitando critérios legais e de integridade, e mediante a apresentação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), no qual o participante terá a opção de ter sua participação na pesquisa, assim como desistir.

5.3 INSTRUMENTOS, COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Em virtude da Pandemia do Covid-19 não foi possível ir a campo para analisar a atuação da gestão do museu na prática. A proposta desta pesquisa foi fazer um diagnóstico dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças da gestão do Mham, e utilizá-lo como base para avaliar e traçar possíveis estratégias para a instituição. A matriz swot foi construída a partir das informações coletadas do Mham Sede, os demais anexos não fazem parte do objeto de estudo da presente pesquisa.

Como instrumentos de coleta de dados foram adotados os seguintes procedimentos:

a) Foram aplicados questionários com perguntas abertas via *e-mail* e *whatsapp* em fevereiro do corrente ano, com as gestoras do Mham. A direção atuante está desde 06/2020, logo tem uma temporalidade para compreender a partir da visão da direção do museu sobre os principais enfrentamentos em sua gestão.

b) Por ser uma pesquisa documental, foi utilizado o Plano Museológico, documento cedido pela direção do museu com o intuito de auxiliar na investigação. Nesse sentido, o Plano Museológico é tido como

[...] uma ferramenta básica para a definição do museu. Sua elaboração é necessária para nortear todo o trabalho que será desenvolvido nesta Instituição, seguindo a Política Nacional de Museus, criada em 2003 pelo Ministério da Cultura, por intermédio do Departamento de Museus do IPHAN e consolidada na lei 11.904, de 14 de janeiro de 2009, que instituiu o Estatuto de Museus. Por seu caráter político, técnico e administrativo, o Plano Museológico é um instrumento fundamental para a sistematização do trabalho interno e para a atuação do museu na sociedade. (MHAM, 2011).

Enfatiza-se que o Plano Museológico contribui decisivamente para a ordenação do trabalho interno, a relação com os responsáveis administrativos, políticos, a definição de projetos. Contudo, outros meios de busca foram acrescentados, como visitas a sítios na internet de opiniões e vídeos sobre o museu em estudo.

Adentrando aos aspectos da gestão, buscou-se ainda avaliar os pontos fortes, pontos fracos, as oportunidades e ameaças por meio da Matriz Swot ou análise de cenário construída a partir das informações disponibilizadas nas entrevistas, plano museológico e

demais meios já citados acima. Para Chiavenato e Sapiro (2009) através desse diagnóstico de ambientes interno e externo, é possível saber quais as ações gerenciais serão prioridade. Os acrônimos significam *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades), *Threats* (Ameaças). Com efeito, destaca-se o diagnóstico estratégico que a Matriz Swot possibilita:

Quadro 2 - Diagnóstico Estratégico da Matriz Swot

		AMBIENTE EXTERNO	
		AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
AMBIENTE INTERNO	PONTOS FRACOS	Minimizar pontos fracos para reduzir ameaças (Alto risco)	Melhorar os aproveitamentos potenciais (Potencial moderado)
	PONTOS FORTES	Potencializar pontos fortes e enfrentar ameaças (Risco moderado)	Aproveitar área de alto potencial da organização (alto potencial)

As dimensões administrativas apresentadas durante a coleta dos dados foram analisadas e categorizadas conforme indicadas na matriz. Alguns aspectos a serem considerados na coleta de dados foram a área administrativa e quais suas ações técnicas, ações de comunicação e demais informações relevantes. Em relação à área de acervos, analisou-se quais as estratégias de conservação e preservação de materiais que se apresentaram pertinentes a pesquisa.

No processo de formulação estratégica, a análise SWOT é fundamental para compreender a situação global do museu, na qual se avaliam os impactos das variações do ambiente na rotina organizacional. Nesse sentido, o Plano Museológico do Mham, especifica que o levantamento dos pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças “permite que todos reflitam sobre seu local de trabalho e verbalizem aquilo que pensam participando das discussões” (Mham, 2011).

Também como critério de análise dos resultados foi a análise de conteúdo apresentada por (BARDIN, 2016), que consiste em instrumentos metodológicos que se aplicam a conteúdos e continentes diversificados. A compilação de dados foi feita de modo que os dados categorizados, juntamente com as falas dos participantes

que estes dados sejam categorizados, além das falas dos participantes e interpretados para se encontrar sentido nestas informações, por fim, os resultados esperados.

6 ANÁLISE DA GESTÃO DO MUSEU HISTÓRICO E ARTÍSTICO DO MARANHÃO

Analisar a gestão do Mham é uma tarefa desafiadora em virtude do seu histórico e complexidade estrutural. Sabe-se que este corresponde ao prédio sede e é responsável por outros museus e casas culturais que possuem em seus espaços elementos identitários da cultura maranhense.

Sabe-se que a gestão museológica abrange atividades como logística, mediação e coordenação de processos de salvaguarda, pesquisa e comunicação, no intuito de garantir a transformação do patrimônio em herança comum.

Do ponto de vista da gestão e do planejamento, o Estatuto de Museus (BRASIL, 2009) é um marco regulatório que impulsiona os museus brasileiros a elaborarem e a implementarem o Plano Museológico.

Desse modo, é importante ressaltar que em um espaço multifacetado como um museu, que seu dirigente tenha um perfil também multidisciplinar, com uma visão que vai além das teorias museológicas e utiliza a gestão profissional baseada nos princípios da museologia.

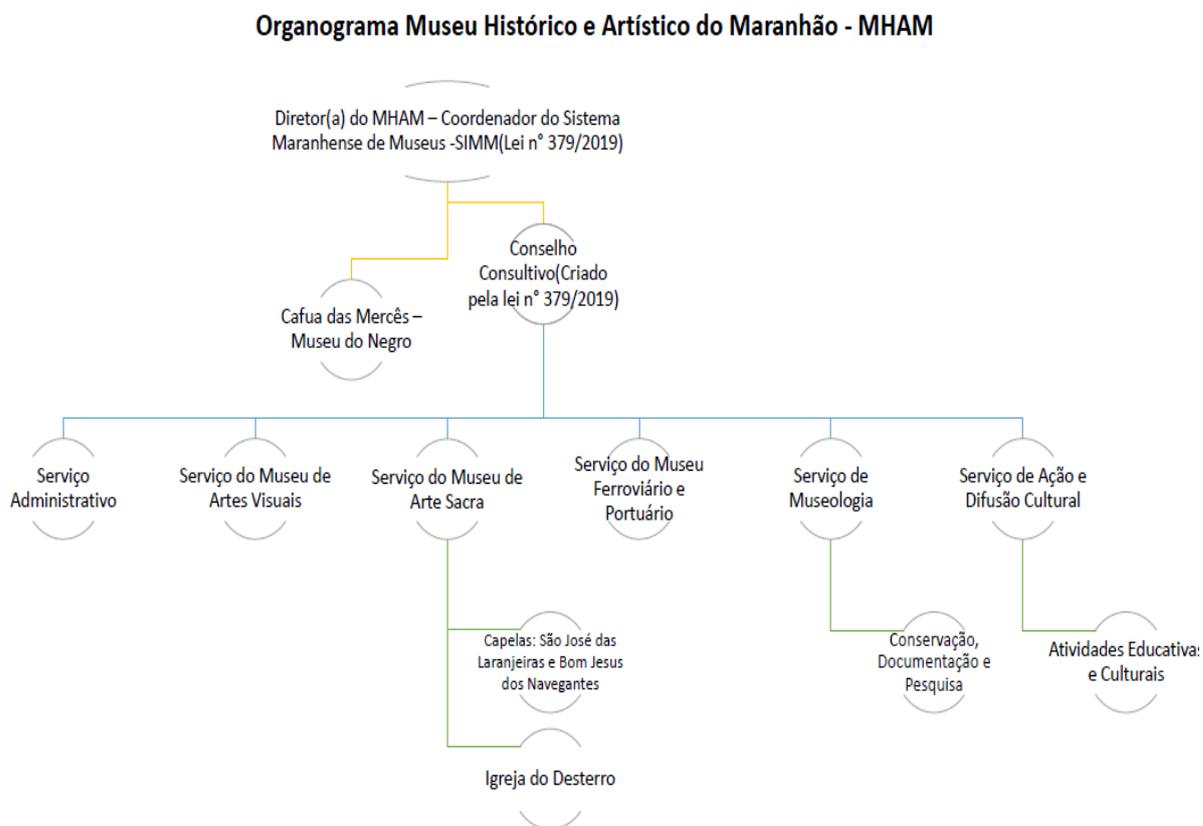
Antes da análise dos dados, abordar-se-á uma breve apresentação dos setores, estrutura organizacional do Mham, objeto da pesquisa, facilitando a compreensão do contexto de realização da mesma.

No antigo regimento apresentado na década de 1980 para a Fundação Cultural o Mham possuía uma Diretoria e três seções: Seção Técnica, Biblioteca e Seção de Administração.

O plano museológico, elaborado em dezembro de 2011, prevê que o museu está dividido em seis serviços, cada um com suas atividades e competências definidas, a saber: Serviço de Difusão Cultural, Serviço de museologia, Serviço Administrativo, Serviço de Artes Visuais e Serviço de Apoio Técnico e Administrativo ao Museu Histórico de Alcântara.

No entanto, atualmente a estrutura organizacional do Mham é composta pelos seguintes serviços/organização setoriais:

Figura 5 - Organograma do Mham



Fonte: Direção do Museu Histórico e Artístico do Maranhão

Os organogramas visam essencialmente demonstrar a divisão do trabalho realizado na organização, bem como destacar a relação superior-subordinado e a delegação de autoridade e responsabilidade. Dito isto, verifica-se que este organograma representa a realidade atual do museu, em relação a todos os anexos que o compõem. Porém, não abrange a divisão por departamentos e funções de responsabilidade da sede principal.

Desse modo, se torna inviável fazer uma análise por departamentos e funções do museu, o que pode ser analisado é a atuação da gestão e o grau de responsabilidade junto ao Mham e seus anexos.

Ainda constatado no organograma o Diretor do Mham é também Coordenador do Sistema Maranhense de Museus. Quando foi perguntado sobre a articulação do Mham e o Sistema, a diretora geral informou que:

o SIMM tem por finalidade promover a articulação, mediação, qualificação [...] e cooperação entre as instituições museológicas existentes no Maranhão. Quando a normalidade for restabelecida, o intuito da gestão é fazer um mapeamento de ações de diversas naturezas, tanto em museus quanto pontos de memória similares, para que possam ser elaboradas melhores ações em relação ao sistema.

Nota-se que as ações do sistema estão sendo expandidas timidamente virtude da pandemia. Entretanto, a criação de um Sistema Integrado de Museus é um marco nas políticas públicas para a cultura no Maranhão com foco no setor museológico, pois além de fortalecer as ações no campo, contribuem para a preservação do patrimônio cultural e gerenciamento desses espaços.

Ainda relativo à gestão, para um melhor desempenho das instituições, o gerenciamento museológico busca controlar seus espaços com estratégias de visitação. É muito comum em casas de cultura e museus, um livro de registro, onde são registradas algumas informações sobre o visitante no momento que eles adentram aos espaços de visitação. Estas informações, são coletadas e enviadas ao final de cada mês para assessoria de planejamento para controle interno.

Na visão de Bourdieu e Darbel (2016) esses registros de visitantes aparece, por um lado como bastante complicado, e por outro, considerado por muitos sem interesse nem utilidade. Entretanto, servem como dados estatísticos para elencar estratégias de público e controlar o acesso ao museu, independente do tipo de visitantes.

A experiência do público é marcada pelas exposições e extratos da cultura que ali estão. Contudo, a exposição é reflexo de um extenso trabalho da equipe de museologia. O serviço de museologia é onde se desenvolve todas as atividades de documentação, conservação, pesquisa de acervo, curadoria, entre tantas atividades complexas para então se tornar peça museal, ou seja, peça exposta.

É de responsabilidade da museóloga manter o bem-estar físico do acervo garantindo assim a vida útil das peças. Sendo a profissional “não é um trabalho fácil e vários fatores o dificultam, o próprio clima da cidade atrapalha a conservação.” Sobre o setor de museologia e seus serviços menciona o seguinte:

O Mham e seus anexos funcionam em prédios distintos e isso gera grande dificuldade para o nosso trabalho, porque nós temos várias coleções em exposição em prédios diferentes, começando pela casa histórica, museu de artes visuais, museu de arte sacra, a caçua das mercês e mais hoje o museu ferroviário e

portuário. Fora isso o mais também tem reserva técnica e isso aumenta o volume de trabalho para uma equipe pequena e um quadro de funcionários defasado que é o Mham hoje. Além disso, temos através de um contrato de comodato da secretaria com arquidiocese de São Luís temos a Igreja do Desterro e as Capelas São José dos Navegantes e São José das Laranjeiras. Então, ter que desdobrar para realizar o trabalho de conservação de todo esse acervo e manter atualizado a documentação dos mesmos.

A conservação/preservação é uma política que se inicia desde a aquisição até a gestão total das peças. Para Desvallez e Mairisse (2013, p. 79) representa aquilo que é fundamental para o museu, pois a construção das coleções estrutura o seu desenvolvimento e a missão do museu. Na mesma linha, para Poulot (2013, p. 22) os museus são depósitos de valores cuja história foi marcada por numerosos debates a propósito dos tipos de coleções que eles poderiam possuir e apresentar ao público”.

Quando perguntado sobre a importância do Mham para o Maranhão e para o Brasil, a Diretora respondeu o seguinte:

Nossa gestão entende que os museus são importantes instrumentos de conservação da memória cultural de um povo e seu patrimônio material e imaterial, com isso, a contribuição do MHAM para o Maranhão e o Brasil, se faz em promover a conservação dessa história, da cultura, da memória e da identidade de uma época e espaço, trazendo reflexão e conexão entre passado presente e futuro na atualidade.

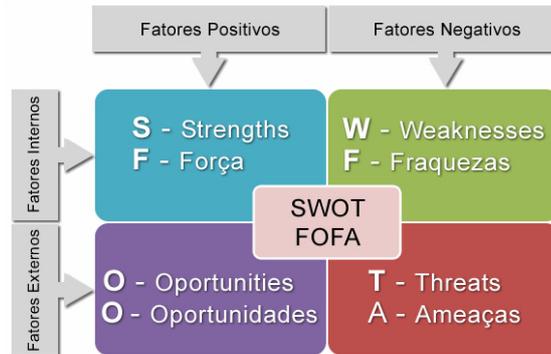
Diante das constantes inovações que a sociedade perpassa, as tecnologias moldam as formas de entretenimento, comunicação e comportamento. O museu por ser um órgão que guarda sentimentos, extratos da cultura, se torna um ambiente indispensável para a salvaguarda de uma civilização. Todavia, diante a conjuntura atual e globalizada, o museu está inserido em um contexto em que se deve pensar constantemente sobre as suas oportunidades e ameaças, o que faz jus a necessidade de utilização da ferramenta apontada.

6.1 ANÁLISE SWOT DA GESTÃO DO MHAM

A Análise SWOT, também conhecida como FOFA, é uma ferramenta administrativa bastante utilizada para análise de cenários organizacionais com o objetivo de identificar as principais Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades.

A partir da sua aplicação teremos mapeados os principais pontos críticos relacionados à estratégia empresarial. As forças e fraquezas retratam sobre o ambiente interno enquanto as ameaças e oportunidades explicitam ao ambiente externo da organização, como nos mostra a Figura 7:

Figura 6 – Análise SWOT



Fonte: De Paula, 2015

6.1.1 Ambiente Interno

A análise do ambiente interno, em suma se trata de fatores internos e gerenciáveis. Ou seja, uma vez que a instituição conhece quais são suas forças, ela pode trabalhar para manter e potencializar estes pontos mais fortes a cada dia. E conhecendo as fraquezas, pode tomar as ações necessárias para corrigi-las ou evitá-las.

Ressalta-se que pontos citados dentro das forças e fraquezas do Mham estão diretamente sob o controle da gestão, o que permite a criação e implementação de estratégias internas mais eficazes. Apresenta-se um resumo do ambiente interno do museu no quadro 3:

Quadro 3 – Análise das Forças e Fraquezas da Matriz SWOT

AMBIENTE INTERNO	
FORÇAS	FRAQUEZAS
Diretoria experiente em gestão de espaços culturais	Plano museológico desatualizado e obsoleto
Gestão Proativa	Infraestrutura predial e segurança
Acervo rico em diversidade histórica e cultural	Volume de trabalho x Equipe reduzida
Projetos	Falta de profissional restaurador
Visitação	Ausência de uma política de acervo
Inserção nas políticas públicas do Estado	

Fonte: Elaborado pela autora

6.1.1.1 Forças

I - Diretoria experiente em gestão de espaços culturais

Para fins da pesquisa e análise de sua gestão, foi necessário identificar participantes da força motriz do museu, que correspondem à diretora geral e à museóloga. Com o intuito de entender mais sobre a gestão, no questionário foi abordado sobre a formação curricular de ambas e suas experiências para com o espaço em estudo. A diretora geral possui formação em Administração e especialização na área de gestão cultural, ocupando o cargo desde o mês de junho de 2020. Respondeu sobre sua experiência com espaços culturais e

como tem lidado com os desafios que lhe são impostos:

Eu já trabalhava com produção de eventos, cursei jornalismo e administração, mas minha paixão por gestão cultural me levou a especialização nessa área, hoje tenho inclusive uma pós-graduação na área. Antes de me tornar gestora do museu histórico e artístico do Maranhão eu fui gestora da Casa de Cultura Engenho Central de Pindaré-Mirim, e como a primeira gestora de lá tive a honra de conceber e montar a exposição de inauguração, que era uma mescla da cultura da região do Vale do Pindaré. Com recortes da parte religiosa, cultural e também das memórias afetivas da cidade através de fotos e essa foi uma experiência muito gratificante porque era também a primeira exposição no Engenho como Casa de Cultura.

Edson (2015) menciona que o administrador é a pessoa que geralmente toma muitas decisões sobre como o museu é organizado, os serviços que oferece e o público que atende “[...] a gestão é vista como parte importante do trabalho e das responsabilidades da equipe profissional, e talvez dos técnicos mais experientes, e não somente do diretor”. (EDSON, (2015, p. 110).

É oportuno e importante que em um espaço multifacetado como um museu, que seu gestor tenha uma bagagem também multidisciplinar, viabilizando as atividades realizadas pelos diferentes profissionais que atuam neste espaço de modo coeso e, também, sua participação para com os planejamentos e desafios impostos no decorrer de sua atuação. Por isso o item é elencado como ponto forte.

II - Gestão Proativa

Uma função da gestão de museus é auxiliar a organização, independentemente de seu tamanho ou complexidade, a alcançar resultados consistentes, de modo que sua missão institucional possa ser articulada e cumprida (EDSON, 2015, p.110).

Quando perguntado sobre a execução de atividades e demais serviços no Mham, a gestora do museu informou o seguinte:

[...] é fácil a implementação de atividades e execução de projetos, pois temos uma gestão democrática, com uma equipe muito afinada e mesmo com situações adversas a equipe é sempre muito prestativa, criativa e participativa.

Como já visto, o Mham é o núcleo administrativo de vários anexos. Dentre eles, o Museu de Arte Sacra, Museu de Artes Visuais e Cafua das Mercês possuem gestão própria. Todavia, sob a tutela e responsabilidade do Mham em termos administrativos, funcionais e de infraestrutura tem-se: A igreja do Desterro, onde funcionam missas, casamentos, velórios e outros eventos, o Mham cuida da visitação, conservação, segurança e limpeza; A Capela Bom Jesus dos Navegantes; e A Capela das Laranjeiras.

De acordo com a Direção:

Os anexos que possuem gestores são mais fáceis de administrar porque a gestão Mham fica com a responsabilidade do gerenciamento de recursos humanos, já que os funcionários estão vinculados ao Mham, contratação e distribuição dos estagiários nos anexos e dando suporte em termos de projetos, materiais e outras demandas que eventualmente surgem.

Nessa assertiva, é considerado como ponto forte conseguir fazer várias atividades através de uma gestão democrática que dá autonomia para as pessoas, ter uma equipe capacitada e proativa, embora seja considerada reduzida em relação a demanda do museu. Por isso, se faz necessária a adoção de uma gestão democrática. É um modelo de gestão que consegue abarcar todas as atividades de forma que a Sede e nenhum anexo fique desassistido.

III - Acervo rico em diversidade histórica e cultural

Independente de sua origem, materialidade ou imaterialidade, a coleção é considerada centralizadora das atividades em um museu. De acordo com o Código de Ética do ICOM (2006) “a missão de um museu é a de adquirir, preservar e valorizar suas coleções com o objetivo de contribuir para a salvaguarda do patrimônio natural, cultural e científico”. Pode se depreender que os museus existem para e por suas coleções.

Conforme observado em uma visita guiada em maio de 2019, o museu é composto de relevante acervo cultural e coleções diversas espalhadas na casa histórica, que ao longo dos anos tem adotado uma política institucional, voltada para a compreensão da memória histórica, artística e cultural da sociedade maranhense.

De acordo com a Museóloga:

O Mham dispõe de um rico acervo e de coleções, especialmente nos anexos da casa histórica, artes visuais, arte sacra e acervo do Cafuá, onde se encontram peças muito valiosas sobre a cultura afro maranhense. A Arquidiocese se destaca no quesito valor histórico e representatividade da cultura maranhense [...] existe uma preocupação em manter a documentação sempre atualizada à proporção que se adquire o acervo, logo é providenciada a indexação.

O Mham possui em seu acervo três coleções expostas em anexos distintos. O prédio sede do Mham já é um atrativo para o visitante, pois sua própria estrutura física imobiliária é um tipo de acervo. A fachada, o hall principal, a escada e o poço que fica na área externa, por exemplo, representam não só a arquitetura maranhense do século XIX, mas o estilo de vida moradores da época. Dentre eles, é possível citar: Alexandre Colares Moreira, seu filho, Colares Moreira Jr e a família de José Francisco Jorge, grande industrial têxtil do Maranhão.

Se encontram no acervo do Mham cerca de dez mil peças, tais como: objetos, mobília, louças, porcelanas, cristais, vidros, esculturas, quadros, azulejarias, acessórios, acervo documental, dentre outros, podem ser observados nos quatorze cômodos deste espaço.

Figuras 7,8,9,10,11,12,13 – Acervo do museu





Fonte: CUNHA, 2019

IV - Projetos

Sabe-se que atividades e serviços ofertados em um museu são investimentos em educação e divulgação do patrimônio cultural. Considerando que há atividades específicas que podem ser configuradas como projetos culturais, foram elencados projetos executados pelo Mham que viabilizam essa propagação e alcance da comunidade.

Projeto Identidade e Memória

Ao ser abordado sobre atividades didático-pedagógicas e outros serviços ofertados pelo Mham para a propagação do patrimônio cultural maranhense, a direção informou que:

*Sabemos que ainda falta muito para que o acesso à cultura seja de fato, igualitária, mesmo assim, estamos sempre buscando meios de tornar público e acessível de forma didática conteúdos sobre nosso patrimônio material e imaterial, como por exemplo, o projeto desenvolvido e explanado nas nossas redes sociais intitulado: **Identidade e memória**. [...] Este projeto foi desenvolvido na comunidade do Coroadinho, no centro de artesanato do bairro Bom Jesus. Este centro foi idealizado por um grupo de 38 mulheres rendeiras e costureiras, e neste lugar ocorrem oficinas e reuniões, tornando-se um ponto de encontro, desenvolvendo identidade e memórias ao promover a troca de saberes.*

Nesse sentido, há a permuta entre saberes durante a interação do indivíduo entre si e a sociedade. Para Hall (2006, p. 11), “o sujeito ainda tem um núcleo ou essência interior que é o “eu real”, mas este é formado e modificado num diálogo contínuo com os mundos culturais “exteriores” e as identidades que esses mundos oferecem.

Esse projeto remete ao caráter social do museu, tanto no sentido educativo, quanto vinculando as pessoas as suas próprias histórias, contextos e dinâmicas sociais. É um ponto de reflexão sobre sua cultura, memória e a compreensão do significado de identidade.

Criação de Redes Sociais do Mham

Atualmente, o Mham utiliza a ferramenta do Instagram. Devido ao fechamento provisório e suspensão das demais atividades presenciais oferecidas ao público em virtude da pandemia, foi necessário que a gestão museológica se reinventasse.

Sem a possibilidade de visitação, em cumprimento ao decreto estadual vigente, e o crescimento significativo da internet na rotina das pessoas, as redes sociais se fizeram um pertinente instrumento de comunicação com diferentes públicos. Além de aproximar as pessoas, as redes sociais permitem a troca de feedbacks de forma quase que instantânea entre comunicador e receptor. Nas palavras de Motta (2020):

É preciso pensar os museus também enquanto espaços de ciência, de memória, de identidade e de escrita da história, levando em conta a intencionalidade, historicidade, materialidade, apropriação, elaboração de sentidos e simbolismo presentes nesse processo museológico. Por mais que museus históricos enfrentem ainda hoje algumas dificuldades para a realização desse salto interpretativo, além das identificadas anteriormente, eles também vêm buscando se reinventar. Nesse sentido, a tecnologia tem se apresentado como uma ferramenta muito positiva. (MOTTA, 2020, p. 243).

Os museus que já sofriam com a dificuldade de atrair diferentes públicos, hoje vivenciam um momento inovador de prospecção dessa diversidade. Se antes os visitantes das casas culturais se limitavam a determinados nichos, esse novo cenário possibilita um alcance maior e sem muita distinção, em vista que o leque de usuários de redes sociais abarca todas as faixas etárias.

Em tempos de pandemia, o corpo museológico e o corpo do sujeito visitante/pesquisador ou observador não se encontram presencialmente e o virtual os aproxima (VENTURINI, FERNANDES, 2021, p. 214).

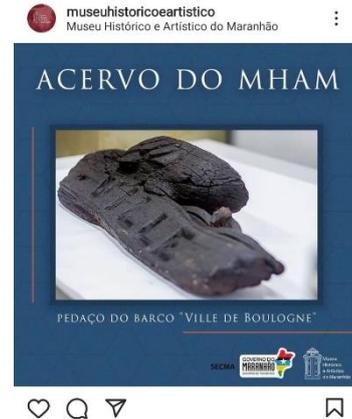
O *Instagram* do Mham   recente, foi criado em dezembro de 2019 e possui cerca de dois mil e duzentos seguidores. Nesses quase dois anos se tornou um importante espaço de divulgação e informação. A princípio eram publicadas as datas de exposições, horários de funcionamento para visitação e curiosidades sobre o museu. Ainda durante a pandemia as postagens se tornaram mais frequentes e com novos conteúdos.

Foram criados alguns slogans atrativos com informações atreladas a fotografias/vídeos e textos explicativos sobre patrimônio do Mham. Já que as pessoas não podem ir até o prédio, que prédio possa ir até elas em forma de acervo digital, conforme mostrado nas figuras abaixo:

Figura 15 e 16 - Acervo digital MHAN



Fonte: Instagram museuhistoricoeartístico



Fonte: Instagram museuhistoricoeartístico

V - Visitação

Sobre a temática Bourdieu e Darbel (2016, p. 35) falam sobre as condições sociais da prática cultural e que nesta condição, a frequência de museus pode ser determinada por características econômicas, sociais e escolares dos visitantes ou o peso que essa relação estabelece.

Para os mesmos autores, a frequência a museus é “quase independente das regularidades que definem o calendário social, nem por isso deixa de estar integrada nele, pelo viés do turismo, que favorece a intensificação da prática cultural” (BOURDIEU, DARBEL, 2016, p.46).

O Mham encontra-se temporariamente fechado em razão da atual reforma e por medidas de restrição em virtude da pandemia. Segundo a direção, quando ativo, a visitação é muito significativa. Diante disso, foi de interesse na pesquisa saber se as atividades do museu contemplam todos os tipos de visitantes, ou existem ações voltadas para um público mais específico e quais as estratégias de captação de público e propagação do museu. Foi relatado o seguinte:

Todos os públicos são bem-vindos ao museu, é um dos ideais que nos movem, tornar o acesso à cultura igualitária. No entanto, existem algumas ações que acontecem a fim de trazer um público específico, visto que ao longo do ano existem campanhas nacionais que incentivam o debate sobre assuntos específicos, no entanto, isso não nos traz limitação de público, apenas direciona o tema.

Por exemplo, outubro mês das crianças nesse sentido pensamos e desenvolvemos ações para levar esse público ao museu, sejam elas de alguma comunidade ou escolar. Para tal, estamos sempre em contato com representantes do meio, além de usar outras formas de convite e captação de pessoas através do Instagram.

Nesse sentido, a diversidade a ser adotada é mais que uma estratégia de atração, esta decisão e atuação abarca as diferentes identidades da civilização, resplandece acerca do respeito ao que é intrínseco e humano, a multiplicidade do ser.

Existem ações sazonais que são organizadas com o intuito de trazer um público específico, visto que ao longo do ano existem campanhas nacionais que incentivam o debate sobre diversos assuntos.

As atividades realizadas para a comunidade escolar são bastante expressivas. Para tal, estamos sempre em contato com representantes do meio. O Instagram recém-criado tem disso uma ótima ferramenta para convite e captação de novos públicos, já que o cenário atual de pandemia não permite esse contato físico das pessoas com o museu.

Figuras 17 e 18 – Visitas de alunos ao museu



Fonte: Instagram do MHAM

Conforme elencado no Plano Museológico, a visitação foi considerada um ponto forte em virtude de seus horários de visita, que ainda são vigentes, quando em funcionamento. “O horário de visitação em dois turnos e a abertura nos finais de semana foram colocados como um ponto forte, porém os horários praticados na verdade refletem a tendência dos museus na atualidade” (MHAM, 2011, p. 27).

O Mham se mostra assertivo em relação aos seus programas de visitação, obedecendo às campanhas nacionais trabalhando com diversas temáticas acessíveis à comunidade, além de promover e propiciar atividades voltadas para o público escolar, destacando-se, portanto, como um ponto forte de gestão.

VI - Inserção nas políticas públicas do Estado

Ao discorrer de forma ampla sobre o conceito de políticas públicas a compreensão é a de objeto de ação governamental. Com efeito, quando está inserida no contexto de interesses das agendas do governo são elaboradas específicas para um tema, e o Museu Histórico e Artístico do Maranhão tem sido contemplado nas políticas públicas culturais do Estado com o intuito de fortalecer, gerir e manter as ações para o setor museológico.

Adentrando nessas políticas de fortalecimento e gestão, foi criado o Sistema Maranhense de Museus através da Lei n.º 11.120 de 07 de outubro de 2019. Em seu Artigo 5º “O Chefe do Museu Histórico e Artístico do Maranhão - MHAM coordenará o Sistema Maranhense de Museus - SIMM, reportando-se ao Secretário de Estado da Cultura”. O SIMM tem por finalidade promover a articulação, mediação, qualificação e cooperação entre as instituições museológicas existentes no Maranhão.

De acordo com o Plano Estadual do Cultura (2014), o Sistema Estadual de Museus fora idealizado anteriormente, o que demonstra uma preocupação do atual governo com a cultura, mesmo que implantado só em 2019, já estava previsto. Se tratando, portanto, de uma política pública planejada e executada.

O Sistema Estadual de Museus possui 06 museus cadastrados, apesar de o Estado contar com 18 instituições desse gênero no Maranhão. Todos os museus reconhecidos pelo Sistema Estadual de Museus deveriam estar ligados, segundo a diretora, à Superintendência de Museus e Preservação da Memória que teria como objetivo sistematizar e implementar políticas de integração de incentivo aos museus do Maranhão. Além disso, o Museu tem trabalhado com os projetos de Conservação e Restauração de 12 obras de artes plásticas do MHAM, em parceria com o Museu Nacional de Belas Artes/MNB (PNC, 2014, p. 67).

Outro ponto relevante é a Semana Nacional de Museus e a Primavera dos Museus. Quando perguntado sobre pontos positivos em relação ao Mham, foi mencionado que “o museu sempre articulou e coordenou as questões museológicas no Maranhão, principalmente a Semana Nacional de Museus - SNM, coordenado pelo Ibram e a Primavera dos Museus”.

A Semana Nacional de Museus é uma ação anual coordenada pelo Ibram, tem duração de uma semana visando mobilizar os museus brasileiros a elaborarem programações para um tema pré-definido. No Maranhão quem coordena as atividades é o Mham, possibilitando a este e demais instituições museológicas do Estado se fortalecerem e proporcionarem diversas atividades que aproximem museu e público.

6.1.1.2 Fraquezas

VII - Plano museológico desatualizado e obsoleto

O setor museal tem características próprias, que o distingue na área da cultura, pois nenhum museu é igual a outro. Isso implica proporcionar uma visão crítica que auxilie a construção de planos museológicos adequados às diferentes realidades, uma vez que cada instituição possui sua forma de organização e construção de identidade. Afinal, cada instituição pode estar em funcionamento ou em fase de criação, pertencer ao setor público ou privado e ter ou não experiência de planejamento estratégico. (IBRAM, 2016, p. 35)

O Mham possui um plano museológico que foi elaborado em dezembro de 2011 pela empresa AT& AT MUSEUM. O documento apresenta um diagnóstico situacional e estrutural do museu, aborda sobre o cenário museológico no Brasil e no Maranhão, mostra como foi elaborada a matriz SOWT, missão e visão da instituição. Além disso, o plano foi estruturado em nove programas: institucional, gestão de pessoas, exposições, coleções e pesquisa, arquitetura, segurança, educativo cultural, difusão e divulgação e financiamento e fomento.

O artigo 46 § 3º da Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009 diz que o plano museológico deverá ser avaliado permanentemente e revisado pela instituição com periodicidade definida em seu regimento. No entanto, o museu não possui regimento interno.

O artigo 20 da referida lei diz que compete à direção dos museus assegurar o seu bom funcionamento, o cumprimento do plano museológico por meio de funções especializadas, bem como planejar e coordenar a execução do plano anual de atividades (BRASL, 2009).

Atualmente, o plano museológico é a principal ferramenta que norteia as ações do Mham, e anualmente elabora-se um plano de ações em conjunto com a museologia e os demais anexos do museu, traçando projetos para desenvolver ao longo do ano. Esse planejamento é enviado para a assessoria de planejamento - Asplan, a qual faz acompanhamento e controle das atividades propostas e desenvolvidas.

Apesar do Mham seguir algumas práticas norteadas pelo Plano Museológico, demais projetos que constam no documento não foram postos em prática. Observa-se uma escala de dez anos desde sua criação, então urge a necessidade dele ser revisado e cabe à gestão do museu ter essa iniciativa em busca de novas análises e novos olhares que possam agregar ao seu desempenho.

VIII - Infraestrutura predial e segurança do acervo

O prédio onde está instalada sede do Mham já sofreu diversas restaurações e obras de adaptação para dotar o museu dos espaços necessários para abrigar a diversidade de seu acervo e promover sua guarda e preservação. Ele se encontra em bom estado de conservação, mas os problemas com a umidade ascendente não foram resolvidos e estão de alguma forma prejudicando o acervo. (MHAM, 2011, p.14).

Atualmente, conforme relatado pela direção, o cenário permanece o mesmo.

Segue:

[...] no Mham não é um trabalho fácil e vários fatores prejudicam o processo de conservação, como o clima da cidade e a estrutura do prédio por ser muito antigo. Assim como os anexos, são todos em prédios antigos adaptados para museu e isso é bastante complicado, principalmente no quesito segurança e necessidade corriqueira de adaptações e reformas.

A climatização dos espaços é um assunto também de importância que afeta tanto o programa de acervo quanto ao arquitetônico. Não consideramos primordial a climatização dos espaços a não ser em condições excepcionais (por exemplo espaços totalmente fechados). Deve ser levado em consideração que nem sempre climatizar é o melhor caminho se não for assegurado que se terá controle de umidade e que o sistema vai trabalhar 24 horas. (MHAM, 2011, p.71)

Por se tratar de prédios antigos, cuja preservação não depende apenas do Mham, há ocorrências que podem não ser tratadas em tempo hábil podendo provocar problemas de preservação/conservação.

Conforme relatado nos questionários, foi possibilitado outro olhar com a perspectiva das gestoras, sobre a segurança dos acervos. O seguro de acervo normalmente é considerado parte integrante da gestão de riscos; esse é o termo usado para descrever o processo de redução da probabilidade de riscos ou perdas do acervo (LAKDIN, 2015, p. 21).

Principal problema: quadro de pessoal reduzido [...]Essa insuficiência de pessoal acarreta outros setores por seu uma instituição muito específica e compromete a segurança e, a rotatividade que tem de funcionários afeta essa segurança.

Conforme explanado, a rotatividade é um problema de pessoal e de segurança do acervo. A conservação de peças depende também da equipe de trabalho e de suas funções, a não regularidade nas operações destinadas a cada profissional podem não assegurar a devida conservação das peças.

Por ser um prédio muito antigo, esses problemas são corriqueiros que comprometem

devido sua estrutura, problemas com segurança e também de acessibilidade. Consta no mesmo documento que todos os prédios que estão sobre a responsabilidade do MHAM, inclusive ele, tem problemas de acessibilidade e este deve ser um dos projetos prioritários a ser implantado pelo menos nos dois prédios maiores onde as coleções se encontram no andar superior.

O Estatuto dos Museus em seu Art. 46 propõe a definição da missão e as funções do Plano Museológico e este deve contemplar uma série de Programas que atendam ao que o Museu estabelece, um deles é a Acessibilidade em Museus.

A acessibilidade em museus é vista por distintos pontos de vista. Geralmente esse termo é vinculado unicamente a pessoas com deficiência, contudo há pessoas com dificuldades de acesso, à democratização do acesso à cultura. Foi possibilitado nesta pesquisa com base nas entrevistas e na pesquisa documental somente dados sobre a estrutura física do museu para atender pessoas com deficiência.

Nesse sentido, no que se refere à acessibilidade de pessoas com deficiência, se faz necessário entender o que traz o Decreto Federal n.º 5.296 de 2004 para promoção da acessibilidade física:

Condição para utilização, com segurança e autonomia, total ou assistida, dos espaços, mobiliários e equipamentos urbanos, das edificações, dos serviços de transporte e dos dispositivos, sistemas e meios de comunicação e informação, por pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida. (BRASIL, 2004).

No Plano Museológico consta que todos os prédios que estão sob a responsabilidade do MHAM tem problemas de acessibilidade e este deve ser um dos projetos prioritários a ser implantado pelo menos nos dois prédios maiores onde as coleções se encontram no andar superior. E que apesar da visitação ser expressiva, os prédios não apresentam condições de acesso para portadores de limitações. Não existem elevadores ou rampas e praticamente todas as exposições são no segundo piso (MHAM, 2011, p. 25). Na fala da gestora o mesmo pode ser depreendido:

Os únicos anexos que possuem elevadores são o Museu Arte Sacra e Artes Visuais. Existe uma série de fatores que afetam dificultam a melhoria de acessibilidade, tais como restrições de recursos e de estrutura predial adequada.

Observa-se que desde a elaboração do Plano Museológico até a atualidade os problemas de acesso para portadores de limitações físicas ainda são os mesmos, decorrente da infraestrutura do espaço. Entretanto, sempre muito enfatizado pela direção, há outro meio outro meio de conhecer sobre as pesquisas e acervos do museu através das plataformas digitais/ Instagram, onde estão sempre estão desenvolvendo conteúdos de qualidade, e

disseminando conhecimentos.

IX - Volume de trabalho x Equipe reduzida

Para Boylan (2015) as equipes dos museus são o segredo da eficiência. Museus são espaços multidisciplinares e a complexidade de suas equipes em distintas tarefas acarretam o sucesso da organização.

De acordo com o Plano Museológico (2011) e constatado pela atual gestão, os funcionários do quadro administrativo do museu tem regimes de contratação via concurso ou cargos comissionados. O serviço de limpeza é terceirizado pela Secretaria de Cultura do Estado do Maranhão, ao qual o museu é vinculado. Os mediadores são contratados através de seletivos, com etapas de entrevista e entrega de documentos, logo após a admissão passam por um período de treinamento e adaptação, realizados pela gestão do museu e por professores convidados para facilitação das capacitações necessárias

Conforme o Plano Museológico (2011, p. 26), parece uma contradição a questão da equipe técnica. O que vimos foi um grupo interessado e consciente das dificuldades para o exercício de suas atividades. O quadro de pessoal hoje é insuficiente para arcar com todas as atividades do Museu que acabam ficando por conta de estagiários.

Na mesma perspectiva a atual gestão enfatiza a mesma problemática:

O Mham e seus anexos funcionam em prédios distintos e isso gera grande dificuldade para o nosso trabalho, porque nós temos várias coleções em exposição em prédios diferentes, começando pela casa histórica, museu de artes visuais, museu de arte sacra, a cafuá das mercês e mais hoje o museu ferroviário e portuário. Fora isso, também tem reserva técnica e isso aumenta o volume de trabalho para uma equipe pequena e um quadro de funcionários defasado que é o Mham hoje.

Além disso, o Mham também dispõe de reserva técnica e tem um contrato de comodato da secretaria com arquidiocese de São Luís, no qual parte do acervo foi concedido por determinado período para a Igreja do Desterro e as Capelas São José dos Navegantes e São José das Laranjeiras, com a obrigatoriedade de devolver nas mesmas condições de conservação ao fim do prazo.

Embora sejam anexos e não contemplem o objeto de estudo deste trabalho, se faz necessário enfatizar que o Mham Sede intercala sua gestão com os demais prédios e que por serem articulados entre si, geram sobrecarga para a gestão. E como todas as peças são de sua responsabilidade, não podem sair do radar e dos cuidados do museu-sede.

Nessa assertiva, Boylan (2015, p. 121) enfatiza que “os grandes museus precisam também de pessoal administrativo e outros profissionais, além de pessoal de apoio, para atuar

em áreas importantes tais como a manutenção dos prédios, a gestão dos recursos financeiros e demais áreas”. No Mham se dá da seguinte forma:

Os funcionários do Mham no geral são funcionários bem antigos porque o museu tem 48 anos e temos funcionários desde sua abertura, que são os chamados guarda de sala. O maior quantitativo de funcionários é o administrativo, temos duas pessoas no setor de museologia: a museóloga e sua assistente, temos estagiários desse setor, historiadores e seria bem interessante outros profissionais de manutenção, pois o museu demanda muito desses serviços.

Esse contexto se apresenta como um ponto fraco do museu, pois todos esses “braços” aumentam o volume de trabalho para um quadro de funcionários que em sua maioria é antiga, desde a fundação do museu, portanto, pequeno e defasado para garantir com qualidade, a conservação de todo esse acervo e ao mesmo tempo, manter atualizada a documentação deles.

X - Falta de profissional restaurador

Como espaços multidisciplinares, os museus são dotados de profissionais com várias frentes de atuação. Um profissional que trabalha com conservação, mais especificamente com restauração consegue devolver à obra de arte sua significância. Através do restauro há resgate não só do objeto musealizado, mas do contexto de uma determinada cultura ou civilização, é um trabalho que perpetua fragmentos da história.

Algumas atividades desenvolvidas por alguns profissionais são mais visíveis aos olhos do público que outras. Em um artigo intitulado “Sujeito oculto dos Museus”, Granato, Zanatta e Santos (2018), designam os conservadores como profissionais com pouca visibilidade, invisíveis e ocultos. “Apesar de ser um trabalho fundamental para existência dos acervos e assim para o cumprimento da missão dos museus tradicionais, sua identidade normalmente parece ignorada” (Granato et al, 2018, p. 32).

A conservação é uma atividade cujas políticas e operações são detalhadas por um profissional responsável. A conservação, e mesmo a restauração, de alguns artefatos especiais, ainda é necessária nos museus, especialmente nas artes plásticas ou aplicadas, nos materiais arqueológicos e históricos que o museu queira exibir (MICHALSKI, 2015, p. 39). Na fala da gestora pode ser identificada a urgência desse profissional:

O que precisamos para ser melhorado de forma urgente é a questão do restaurador do museu, estamos sem, e isso compromete o trabalho de restauração, e na verdade, a conservação do acervo é feita nos quesitos: limpeza mecânica, higienização, mas quando se trata de intervenção, complica, porque estamos sem [...] Para essa vaga é necessário que se tenha habilidade e experiência em restauração de móveis antigos, principalmente porque a casa histórica é o circuito de exposição mobiliário contendo móveis de valor ímpar com mais de cem anos.

E enfatiza que:

[...]temos restauradores, entretanto um está afastado e a outra está cedida para outra secretaria. Atualmente não temos marceneiro, carpinteiro, nada dessa área, o que seria bem importante para o museu.

Além de ser um problema de pessoal, há a necessidade de um profissional com experiência em virtude da complexidade das peças que o compõem. A integração de um novo colaborador ainda pode ser dificultada pelo próprio modelo de gestão adotado em instituições públicas, que seguem modelos engessados e burocráticos de contratações, e suas ações ficam travadas e sem autonomia.

XI - Ausência de uma política de acervos

De acordo com o Código de Ética para Museus do ICOM (2006, p. 20), em cada museu, a autoridade de tutela deve adotar e tornar público um documento relativo à política de aquisição, proteção e utilização de acervos. Esta política deve esclarecer a situação dos objetos que não serão catalogados, preservados ou expostos e, como documento formal, será basilar para a equipe do museu estabelecer responsabilidades pela condição de seu acervo.

Ainda não há uma política de acervos definida que possa gerenciar todo o processo de aquisição e manutenção do acervo. Contudo, existe a iniciativa de elaboração de um documento intitulado “Manual de Gestão de Acervos do Mham e seus Anexos” pelo setor de museologia. Segundo a gestão, “apesar disso, o trabalho desenvolvido na conservação e documentação dos acervos segue todas as normas da museologia e das leis que asseguram o trabalho dos museus”.

Nesse sentido, observa-se um grau de interesse da gestão em regularizar os procedimentos nos setores e manter seus serviços internos e mais específicos, desde a idealização à exposição, de forma mais segura e assertiva. Entretanto, não há nada formal ou documentado como garantia.

Uma política de acervos é importante para o prédio, seus objetos, peças que não podem perder sua significância. Sua existência provavelmente poderia trazer uma melhor organização para a gestão, facilitando para ele e seus anexos, podendo replicá-lo a estes.

6.2.2 Ambiente Externo

O ambiente externo, ao contrário do ambiente interno, lida com cenários que não estão sobre o controle efetivo da gestão. Entretanto, não é por isto que a instituição deve deixar de monitorar as oportunidades e ameaças. Uma vez conhecidos quais são as

oportunidades do ambiente em que está inserida, pode atuar proativamente para aproveitá-las. E conhecendo as principais ameaças do cenário em que se encontra, é possível atuar para minimizar os riscos e impedir que estas ameaças afetem os resultados da companhia. Segue abaixo o quadro 4 referente as ameaças e oportunidades identificadas:

Quadro 4 - Análise das Ameaças e Oportunidades da Matriz SWOT

AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Coordenação do Sistema Maranhense de Museus – SIMM	Readaptação das exposições e atividades devido a pandemia;
Aproximação do Mham com a sociedade através do instagram;	Infraestrutura predial e segurança
Inserção em políticas públicas culturais	

Fonte: Elaborada pela autora

6.2.2.1 Oportunidades

I - Coordenação do Sistema Maranhense de Museus – SIMM

Em virtude da necessidade de descentralização das unidades do Mham, e considerando suas diferentes áreas e sobrecargas de trabalho, foi proposto na elaboração do Plano Museológico a criação de sistema estadual de museus que vinculassem os anexos do Mham e demais instituições estaduais.

No caso do MHAM é impossível se ter uma estrutura muito enxuta em função da complexidade de seus anexos. A primeira decisão a ser tomada é quanto a permanência ou não da situação atual. 1. separação das três unidades museológicas e sua vinculação a um sistema estadual de Museus que teria inclusive como Museus associados outras instituições museológicas do governo estadual; 2. reorganização da estrutura do MHAM para “caber” as demais estruturas (MHAM, 2011, p. 39).

Anos após houve a elaboração da Lei n. ° 11.120 de 07 de outubro de 2019 em seu Artigo 5º “O Chefe do Museu Histórico e Artístico do Maranhão - MHAM coordenará o Sistema Maranhense de Museus - SIMM, reportando-se ao Secretário de Estado da Cultura -

SECMA”, que tem por finalidade promover a articulação, mediação, qualificação e cooperação entre as instituições museológicas existentes no Maranhão.

Observa-se que a criação desse sistema integrado surgiu da identificação de uma demanda de gestão do Mham Sede em 2011, e oito anos depois foi possível verificar sua concretização enquanto uma ferramenta estratégica de políticas públicas para o setor museológico local e nacional, em vista que o SIMM está interligado ao Sistema Brasileiro de Museus (SBM).

A ideia principal desse sistema é vincular, de forma cooperada, os museus e as casas de cultura do estado, para facilitar a gestão dos espaços. O que é extremamente estratégico para os dirigentes do Mham, que além da sede, coordenam outros anexos, a destacar o Museu de Artes Visuais e o Museu de Arte Sacra, considerando a complexidade de administração de cada unidade. Ao ser inaugurado, o Governo do Estado do Maranhão, delimitou que:

Poderão integrar: museus ou entidades afins, sem fins lucrativos, a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento, com acervos abertos ao público, que adquirem, pesquisam, conservam, comunicam, expõem e divulgam o patrimônio material e imaterial do ser humano e de seu meio ambiente, para fins culturais, educacionais, científicos, de preservação e de lazer. (MARANHÃO, 2019).

O SIMM funciona como uma espécie de rede para compartilhamento de ações, programas, projetos, modelos de gestão e informações dentre as instituições que compõem o sistema. Através dessa partilha de experiências o objetivo é elevar o padrão de qualidade das casas, ao ponto que todas cheguem em um patamar de excelência em gestão cultural e atendimento ao público.

Atualmente, além do Museu Histórico e Artístico do Maranhão que coordena o sistema, compõem a rede as seguintes instituições museológicas: a Casa de Cultura Josué Montello; Museu Histórico de Alcântara; Casa de Nhozinho; Centro de Cultura Popular Domingos Vieira Filho; Casa do Maranhão; Centro de Pesquisa de História Natural e Arqueologia do Maranhão; Museu da Imagem e do Som; Museu do Reggae; Museus de Artes Visuais; Fundação da Memória Republicana (Convento das Mercês); Casa do Tambor de Crioula; Museu das Embarcações (Forte de Santo Antônio); Casa do Divino Espírito Santo de Alcântara; Casa de Nagô; Engenho Central de Pindaré Mirim; Palácio dos Leões.

O SIMM ainda está em fase de estruturação. Não existe, por exemplo, uma plataforma digital para compilação de dados de todas as casas. A atuação da rede, mesmo que tímida e recente, se dá através da comunicação e articulação entre os gestores das unidades. A diretora do Mham explica como tem funcionado:

Estamos expandindo as ações em parceria e dando consultoria, para pelo menos

duas cidades do interior, isso no momento atual, em que ainda estamos em pandemia. Quando a normalidade for restabelecida, pretendemos fazer um mapeamento de ações de diversas naturezas, tanto museus, pontos de memória ou similares, sejam públicos ou privados. Para que esse levantamento possa nos orientar em ações mais efetivas do sistema.

A elaboração de um mapeamento das ações das entidades vinculadas à rede é o primeiro passo para a criação de um sistema de informação gerencial museológico no Maranhão, ao passo que a rede já foi formada. É um grande desafio para a gestão do Mham coordenar esse processo de estruturação, contudo é ao mesmo tempo uma grande oportunidade para fortalecimento e efetivação de uma política pública museológica integrada no estado, que possibilite que todas as instituições vinculadas possam crescer juntas e coesas.

Outro benefício estratégico para a gestão do Mham é poder conhecer, acompanhar, interagir e dar suporte a essas organizações. Apesar de agregar mais uma função no portfólio de demandas que o museu já possui, é preciso enxergar essa coordenação como uma oportunidade única para tornar o museu histórico e artístico se torne uma referência em gestão museológica, localmente e nacionalmente, para que assim possa replicar e somar com as demais casas culturais.

Um dos estudiosos da administração, Idalberto Chiavenato (2003, p. 476), diz que, “sistema é um conjunto de elementos interdependentes, cujo resultado final é maior do que a soma dos resultados que esses elementos teriam caso operassem de maneira isolada”. Nessa ótica, a rede permitirá que todas as atividades sejam realizadas em conjunto otimizando esforços, recursos e compartilhando *know-how* de forma integrada.

Por isso a importância de a direção realizar o mapeamento local e posteriormente implantar um sistema de informação gerencial com os dados coletados. Para que se identifique por exemplo, os locais que mais carecem de recursos públicos para alocá-lo de forma satisfatória, e que mais precisam de consultoria para melhoria das atividades e projetos. Esse é o caminho mais proveitoso para o Mham aprimorar o suporte e apoio dado a cada museu, a fim de desenvolver ações, programas de capacitação, políticas institucionais e estimular o crescimento colaborativo.

Atualmente, no cenário de pandemia, o Mham está atuando na estruturação do SIMM e estreitando parcerias com outros museus maranhenses. A tendência é que a rede cresça e se estabeleça de forma que uma casa dê suporte a outra e desenvolvam projetos em sinergia, já que muitas temáticas relativas aos acervos, exposições, eventos e outros se cruzam. É de extrema importância que aconteça a comunicação entre as instituições culturais que compõem o sistema, principalmente no contexto de isolamento social, no qual o museu

precisou se reinventar e traçar novas estratégias de alcance do público. Essa troca de feedback é essencial para que a rede se fortaleça, e o Mham é fundamental em estimular essa troca e coordenar todo esse processo.

II - Aproximação do Mham com a sociedade através do Instragam

Sabe-se que ainda falta muito para que o acesso à cultura seja de fato, igualitária, ainda assim, a gestão museológica está sempre buscando meios de tornar público e acessível de forma didática conteúdos sobre o patrimônio material e imaterial. Cada vez mais o museu tem de se adaptar às necessidades da sociedade atual que se encontra em constante mutação e dos principais desafios do museu da atualidade é a comunicação com o seu público.

Atualmente, a internet tem sido um importante meio de interação do museu com a sociedade. Mário Moutinho afirma – “não foi a Museologia Tradicional que evoluiu para uma Nova Museologia, mas sim a transformação da sociedade que levou à mudança dos novos parâmetros da Museologia” (1989: 102).

Museus virtuais na Internet encontram-se “em construção” há cerca de dez anos. É um tempo curto em comparação com a longa tradição de museus “tijolo e argamassa”. Ao Museu virtual falta ainda uma definição amplamente aceita e até mesmo um termo reconhecido para designá-lo [...] (SCHWEIBENZ, 2004, p.3).

O conceito de museu virtual é ainda muito recente na museologia, surgiu na década de 90, e constam poucas normas e pesquisas relacionados a esse assunto. Com o advento da era digital, as organizações museológicas tentaram se adaptar através da criação de sites na internet que pudessem divulgar institucionalmente as informações dos acervos e sobre as atividades culturais desenvolvidas. Também era comum a utilização de outros instrumentos de comunicação próprios da internet, como os e-mails para criação de listas de transmissão, folhetos eletrônicos, catálogos e outros.

Para Muchacho “os museus podem ser mais atrativos para o público se disponibilizarem mais informação e entretenimento, ou a combinação dos dois constituindo um espaço atrativo com capacidade para alargar e multiplicar as experiências sensoriais e cognitivas que cada sujeito pode usufruir”. Nesse sentido, a internet a princípio tinha a função complementação do espaço físico do museu, todavia, com a ascensão das redes sociais hoje é possível não só apresentar virtualmente informações mais detalhadas sobre o acervo como também promover visitas virtuais. Segundo Rosali Henriques

[...] o museu na Internet não perde as suas características essenciais e que pode adquirir novas facetas. Ou seja, os objetivos do site não são necessariamente diferentes do museu físico, mas é um complemento dele" [...] Ele pode sim, ser um museu complementar, pois pode existir fisicamente e ter uma vertente virtual. Nesse sentido o museu virtual pode ser tão ou mais eficaz que o museu físico, mas não o substituirá, "é sim uma nova perspectiva de interação com o patrimônio.

Isso pode ser nitidamente observado no atual contexto pandêmico, no qual o setor cultural foi um dos mais afetados com o fechamento por tempo indeterminado dos seus espaços. Com as visitas presenciais suspensas de maneira repentina e involuntária, os museus precisaram reinventar suas formas de atuação e a utilização de mídias digitais tem sido uma excelente ferramenta de comunicação dos seus acervos e serviços ofertados. Para além de comunicar, as redes sociais também são fontes de pesquisa, educação e interação cultural.

Um destes serviços é a biblioteca aberta ao público, que também está inativa temporariamente, assim, a gestão do Mham optou pela criação do instagram, uma das redes sociais mais utilizadas no momento, com o intuito de suprir a demanda museológica da sociedade nesse período. A utilização desse novo espaço digital tem sido um desafio e ao mesmo tempo uma oportunidade para desenvolvimento de conteúdos de qualidade e disseminação de conhecimentos da história maranhense, e alcance de um novo público ainda não frequentador do museu e de suas atividades culturais.

Peças do acervo que nem sempre estão em exposição, agora estão com amostragem digital. É possível divulgar um objeto por meio de fotos ou vídeos atrelados à descrição da bagagem histórica e cultural que traz consigo. O desafio do Mham tem sido criar estratégias e conteúdos atrativos a fim de ter um feedback instantâneo do público que visita a página e também para conquistar novos públicos.

O Mham disponibiliza em sua página de Instagram diversos temas de cunho expositivo, informativo e interativo em formato de projetos digitais, a saber:

- “Bora curiar: conhecendo o acervo da biblioteca” é um projeto que tem por objetivo mostrar digitalmente um pouco do rico acervo documental da biblioteca do Mham. Foram selecionadas doze obras, umas de autores maranhenses e outras que falem do Maranhão. Estas obras são compartilhadas no instagram a cada quinze dias trazendo um breve resumo de quem são os autores e o ano de publicação de cada uma delas, no intuito de despertar o interesse na leitura e aproximar o leitor da biblioteca, que no momento está inativa.

- “Esmiuçando a cultura material: Móveis do Mham” apresenta através de fotos os objetos que fazem parte da mobília do museu contando a história de cada um e explicitando seu valor histórico, de forma a compreender através dos objetos os cenários, personagens e estilo de vida da época retratada.
- Conhecendo Acervo: São vídeos gravados por um colaborador que faz um passeio dentro do Mham apresentando algumas peças da exposição fixa, mostrando para que servem, de onde vem, de que são formadas e o seu valor histórico para a cultura local.
- O Mhamratona Histórica é um canal de informações sobre a história da cidade de São Luís do Maranhão através do museu, explicitando os hábitos, heranças e costumes culturais adquiridos ao longo do tempo, retratados no acervo.
- TBTDOMHAM é um projeto que realiza postagens de eventos, visitas e exposições que já se passaram, a fim de os visitantes da página possam conhecer as ações do museu. Como por exemplo, já foi postado sobre as atividades desenvolvidas na XIV Semana Nacional de Museus, tais como as visitas mediadas nas escolas, palestras, oficinas, rodas de conversas, dentre outras ações.
- Ruas e Praças Ludovicenses: São vídeos de curiosidade apresentando a história das ruas e praças locais, destacando os fatos de relevância histórica e cultural para a cidade.
- DeclaMham é um projeto postado toda segunda-feira que compreende vídeos de pessoas declamando poesias de artistas maranhenses, de obras retratadas na biblioteca e no acervo do museu.
 - Sexta da Casa de Cultura: Todas as sextas-feiras são postadas fotos das casas de cultura ludovicenses apresentando sua história e as principais curiosidades.

No Plano Museológico elaborado em 2011 sugeriu-se que “O Mham deve seguir a política de divulgação do Governo do Maranhão mas é fundamental que tenha uma página com informações completas e dinâmicas” (MHAM, 2011, p.28). Observa-se, que mesmo sendo recente, o museu tem consigo acompanhar esse momento de transição da museologia

para a era digital. Fora os projetos citados acima, o museu já possui um rico conteúdo construído na página oficial. Além de projetos de aproximação para com a sociedade, é um espaço utilizado para divulgação de editais, parcerias e contribuição dos próprios servidores na formação desse material.

A gestora do Mham mencionou na entrevista que:

[...] há também outros projetos idealizados para desenvolvimento nesse sentido, como a implementação de uma rádio no pátio, um quadro de entrevistas com personalidades maranhenses, exposições na galeria e também a reabertura do teatro para valorização e incentivo de grupos locais. Infelizmente há uma limitação no contexto atual de isolamento social, contudo os projetos estão sendo elaborados para que sejam colocados em prática assim que possível.

Entende-se que a implantação do museu digital será algo permanente e contínuo. Inclusive outros anexos como o Museu de Artes Visuais e o Museu de Artes Sacra também utilizam o instagram como principal ferramenta de informação e comunicação atualmente. Essa migração para as mídias digitais já era iminente. A pandemia em 2020 fez com que os museus se adaptassem a esse novo modelo de forma mais veloz.

O novo cenário apresentado trouxe a oportunidade de romper com a ideia ultrapassada e obsoleta de museu somente em espaço físico, e vesti-lo com a roupagem atual do mundo digital. Logo, abriu-se um mundo de possibilidades de ideias inovadoras e criativas, fazendo com que a cultura museológica maranhense seja cada vez mais conhecida e se aproxime digitalmente de um público diversificado e sem fronteiras.

III - Inserção em políticas públicas culturais

Segundo a constituição de 1988 o Estado garantirá a todos o pleno exercício dos direitos culturais e acesso às fontes da cultura nacional e apoiará e incentivará a valorização e a difusão das manifestações culturais. A nível estadual a Secretaria de Cultura do Estado do Maranhão sempre buscou mecanismos de preservação e incentivo cultural com a participação da sociedade.

Como já abordado, a implantação do Sistema Maranhense de Museus se apresenta como uma política pública cultural que pode fortalecer o campo museológico no Estado. Mesmo estando na fase implantação, a criação do SIMM tende a revolucionar a forma de se gerenciar informações no campo, dando maior funcionalização na política cultural do Estado. Encabeçar esse projeto, possibilita ao Mham o contato direto com as diversas casas culturais do estado, sejam públicas ou privadas, além de ter acesso direto às ações e projetos desenvolvidos por cada uma delas.

Ao longo desse processo de gerenciamento do SIMM será possível a construção de um rico banco de dados tanto para a SECMA, quanto para o próprio museu histórico do Maranhão. Essas informações compiladas possibilitarão a elaboração de políticas públicas mais eficazes e assertivas em benefício dos museus e casas culturais locais, e também, a utilização desse banco de informações para divulgação e captação de recursos junto a organizações privadas que possam garantir a continuidade, o aprimoramento e a manutenção da própria rede.

6.2.2.2 Ameaças

I - Readaptação das atividades devido a pandemia

Com a chegada da pandemia de Covid-19 e a necessidade de suspensão de todas as atividades que gerassem aglomeração, incluindo os museus, essas instituições foram instigadas a buscarem novas formas de se conectar com o público à distância. Mesmo ainda sem previsão de retorno, as casas culturais devem agora se adaptar a uma nova forma de receber os visitantes.

Tendo que lidar com esse cenário imprevisível, o ambiente virtual, que antes era apenas um experimento para os museus, se tornou o meio de viabilizar as exposições. A comunicação museológica é um processo no qual as diversas formas do conhecimento em museus são externadas. Para Cury (2008, p.35) “a principal forma de comunicação em museus é exposição, ou ainda a mais específica, pois é na exposição que o público tem oportunidade de acesso à poesia”. Nas palavras da gestora os serviços e exposições passaram por novos processos:

No MHAM estamos em fase de readaptação das exposições e atividades por conta da pandemia que se estendem por mais de um ano já, cheguei lá em junho de 2020. Temos muitos planos para quando a pandemia acabar, uma aproximação total da comunidade com o museu. Mesmo no período da pandemia, estamos buscando nas redes sociais, mostrar um lado menos conhecido, como a nossa biblioteca que possui rico acervo e estava fechada. Além de pesquisar e mostrar peças que nem sempre estão em exposição.

Desse modo, muitas mudanças na rotina da equipe foram necessárias, e as atividades administrativas têm sido executadas remotamente sem gerar dados a gestão. Como consequência, alguns projetos foram adiados, e a solução encontrada foi a utilização das ferramentas digitais. É um cenário de inovações e transformações em curso de um museu tradicional cujas peças e exposições são bastante específicas

Esta é uma tendência que atinge a todos os museus, mas especialmente aqueles

que se configuram sob o modelo do museu tradicional, essencialmente subordinado à presença de públicos, ou visitantes. Esse é também o “lugar” onde se articulam as novas “museologias” algumas delas apenas redesenhando, com outras cores, a episteme original do campo. (SCHEINER, 2020, p. 50)

O principal desafio do Mham daqui para frente é conseguir se adaptar a essas mudanças sem perder a qualidade do seu trabalho. Além de ter que seguir os protocolos de segurança determinados pelo ICOM (2006), continuar produzindo e adaptando conteúdos digitais, principalmente com exposições, visitas e webinários, já que outro tipo de público foi formado nesse período.

II - Infraestrutura predial e segurança

O centro histórico da capital São Luís abriga diversos prédios seculares. Suas construções são marcas de épocas de diferentes civilizações de séculos passados que de alguma forma contam histórias das famílias que ali passaram e da própria cidade.

O prédio onde está instalada a sede do Mham foi fundado no século XIX, logo sua infraestrutura não é mais a mesma, necessitando de cuidados peculiares em decorrência da ação do tempo. Segundo o Plano Museológico (2011), esse prédio já sofreu diversas restaurações e obras de adaptação para dotar o museu dos espaços necessários para abrigar a diversidade de seu acervo e promover sua guarda e preservação. Ele se encontra em bom estado de conservação, mas os problemas com a umidade ascendente não foram resolvidos e estão de alguma forma prejudicando o acervo. Constatamos também alguma presença de térmitas no piso do auditório. (MHAM, 2011, p. 13).

Também sendo de responsabilidade do Mham, as capelas e a Igreja do Desterro, que são marcos em São Luís, não só pela questão religiosa, mas também pelo seu valor histórico e arquitetônico, são estruturas muito antigas que demandam atenção e um nível de cuidado acentuado, devido aos riscos oriundos de chuvas e outros fatores intempéries que exigem

Corroborando com o que fora mencionado no Plano Museológico, as gestoras relataram problemas com relação ao Mham e seus anexos como fator conjunto:

O prédio escolhido para sediar o Mham, é um sobrado do século XIX construído em 1836. Por se tratar de um imóvel histórico e antigo são enfrentados alguns desafios relacionados à sua estrutura física decorrentes da ação do tempo. [...]

Nossas casas são todas em prédios antigos adaptados para museu e isso é bastante complicado, principalmente no quesito segurança. Sempre estamos fazendo adaptações, por isso lhe digo nosso trabalho não é fácil, principalmente o Mham que não é só um museu, todos funcionando em prédios antigos distintos uns dos

outros e bem longe um do outro.

Observa-se que a questão predial do Mham e seus anexos são motivo de muita insegurança por parte da gestão, pois há necessidade constante de reformas e cuidados específicos de conservação. Para tais ações o Mham solicita suporte do IPHAN e Superintendência de Patrimônio da Secretaria de Cultura.

Quadro 5 - Matriz SWOT Mham

MATRIZ SWOT DO MUSEU HISTÓRICO E ARTÍSTICO DO MARANHÃO			
AMBIENTE INTERNO	FORÇAS		FRAQUEZAS
	Diretoria experiente em gestão de espaços culturais		Plano Museológico desatualizado e obsoleto
	Gestão Proativa		Infraestrutura predial e segurança
	Acervo Rico em diversidade histórica e cultural		Volume de trabalho x Equipe reduzida
	Projetos		Falta de profissional restaurador
	Visitação		Ausência de política de acervos
	Inserção nas Políticas públicas do Estado		
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES		AMEAÇAS
	Coordenação do Sistema Maranhense de Museus - SIMM		Readaptação das exposições e atividades devido à pandemia
	Aproximação do Mham com a sociedade através do Instagram		Infraestrutura predial e segurança
	Inserção em Políticas Públicas culturais		

Fonte: Elaborado pela autora

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa se propôs analisar a gestão desenvolvida no Museu Histórico e Artístico do Maranhão de modo a saber se essa gestão está preparada para atender às demandas desse espaço multifacetado e complexo, que enquanto elemento do patrimônio cultural tem contribuição para a preservação da memória por meio da salvaguarda de materiais da cultura. Foi possível estabelecer essas relações por meio de diálogos interdisciplinares da Cultura, Museologia e a Ciência da Administração.

Retomando o problema da pesquisa, cujas questões são as seguintes: a gestão do Mham consegue identificar de forma clara seus pontos fracos e pontos fortes e suas oportunidades e ameaças? As estratégias de gestão adotadas alcançam os objetivos os quais o museu se propõe? No cenário, atual quais os principais desafios enfrentados pela administração do Mham nos ambientes interno e externo, e quais os reflexos destes desafios nas ações/funções que o museu desempenha para a sociedade?

Foi possível enxergar o museu como uma possibilidade de acesso a informações reais, apesar da essência do espaço, seja representar aspectos históricos, apresentar contextos diversos das sociedades, ao salvaguardar produtos culturais pode representar um povo, proporcionando a transmissão de saberes.

Regina Abreu (2012) comenta que a criação de museus ou preservar o patrimônio significava preservar uma paisagem, um cenário no espaço das metrópoles, um lugar para ser visto, contemplado e admirado. A autora fez menção aos processos de adaptação dos museus para atender as demandas sociais que assim o exigiam, portanto foram criados diferentes tipos de museus como os de arte, arqueológicos, históricos, dentre outros, que estão sempre a serviço da sociedade e como inseridos em um mundo em constante evolução, vinculados a espaços que giram em torno de interesses comuns.

Para chegar ao entendimento de museu como espaço multifacetado, fez-se necessário abordá-los como elemento do patrimônio cultural, assim como sua relação com a memória, as políticas públicas voltadas para o campo museológico desde seu histórico e contemporaneidade. Em seguida, foi abordado sobre planejamento estratégico como ferramenta de gestão administrativa essencial para dar base à apresentação da Matriz Swot, que atendendo ao problema da pesquisa, foi construída com base na percepção da diretoria do museu para identificar os diversos aspectos que no ambiente interno se configuram pontos fortes e fracos e que no ambiente externo são oportunidade e ameaças.

Nesse contexto, a presente pesquisa atingiu seu objetivo geral proposto, que

determinou analisar a gestão do Museu de Histórico e Artístico do Maranhão, através da construção da Matriz Swot, e constatou a eficácia gerencial do museu em relação as suas políticas, ações e gestão interna, de modo a atingir sua missão: “Constituir, consolidar e ampliar, estudar, salvaguardar e comunicar acervo museológico relacionado a história, as artes e cultura maranhense [...]” (MHAM, 2011, p. 35). Com ressalva a aspectos específicos relacionados as fraquezas (ambiente interno) e ameaças (ambiente externo), que reconfiguram o cenário de atuação do Mham.

As respostas da pesquisa reforçam a importância do Mham, mesmo sendo um museu tradicional, sua representação vai além do espaço físico, mas simbólico de suas peças. Ademais, administrativamente, tem relevância ímpar para o Estado, pois gere outros espaços culturais na cidade de São Luís, são museus e casas de cultura com acervos diversos pertencentes ao Mham, que representam a memória e a cultura da sociedade maranhense. Embora seus anexos não sejam o *locus* da pesquisa, se faz importante trazer a representatividade do Mham em relação a eles, enquanto instituição museológica.

Verificou-se a partir da análise das falas da gestora, museóloga e do Plano Museológico, pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Os pontos fortes tendem a impulsionar sua missão, reforçam sua existência, como a Diversidade de seu Acervo; Direção experiente em gestão de espaços culturais que tem atendido a demanda do museu porque a gestora tem experiência com gestão cultural, apesar de um quadro reduzido, ele consegue realizar suas ações, e hoje, com a demanda de redes sociais surge esse novo desafio.

Existem projetos já consolidados como “Identidade e Memória” somados aos mais novos das redes sociais; a Visitação é expressiva e, de acordo com a análise, o Mham também tem buscado essa visitação através do museu *on line*; é um processo de mudança e transformação que o museu está vivenciando, mas reforçando que o museu não perderá sua essência, a tendência é de que ele atuará em duas frentes

O cenário para as políticas públicas no Estado do Maranhão é uma oportunidade para o Mham que tende a ser aproveitada, pois o atual governo tem uma demanda de políticas públicas para o setor.

Como pontos fracos foi identificado um plano museológico desatualizado tem consequências para a gestão, pois dessa maneira não há como traçar ações futuras com um plano elaborado há dez anos que não condiz com a realidade atual. Além do mais, alguns projetos propostos nesse documento ainda não foram executados, mas não foi possível nessa investigação obter uma resposta.

Ainda elencado como ponto fraco, a Infraestrutura predial por ser antiga requer constantes reparos e essa estrutura compromete a segurança do acervo e a acessibilidade de públicos, em especial pessoas com deficiência e idosos.

A ausência de uma política de acervos também foi elencada como ponto fraco, uma vez que poderiam guiar melhor a gestão nos processos de conservação e de uma certa forma diminuir o impacto que as questões estruturais e climáticas da cidade geram sobre as peças. Somados a estes também foram identificados a falta de um profissional restaurador, profissional indispensável aos museus e, um grande volume de trabalho com um quadro de profissional reduzido que tende a trazer efeitos não desejados para a gestão.

No cenário externo, as oportunidades elencadas correspondem a contribuições estratégicas positivas como a Coordenação do Sistema Maranhense de Museus, cujo cenário pode destacar o Mham como instituição propulsora e de fortalecimento de Museus no Maranhão a partir de sua gestão por meio de políticas públicas culturais do Estado. Outra oportunidade são os projetos de aproximação do Mham com a sociedade através do Instagram. A gestão encontrou uma oportunidade de se fazer presente nesse novo contexto pandêmico e levar aos diferentes públicos o que a instituição tem a oferecer.

As ameaças encontradas no Mham foram a Infraestrutura e segurança, por serem prédios muito antigos, necessitam constantemente de reformas e reparos e essa questão não depende só da gestão, mas de um conjunto de órgãos fiscalizadores e responsáveis. E, a readaptação de atividades devido a pandemia do Covid-19 é uma ameaça para o Mham e para tantos outros museus no mundo que se depararam com mudanças radicais na sua rotina.

Outrossim, um fator crítico nesta pesquisa foi a readaptação do Mham junto ao cenário pandêmico, pois o museu vem se reconfigurando e tentando se reinventar desde seu fechamento por conta da pandemia e reforma. Estes foram fatores limitantes nesta pesquisa que, inicialmente, tinha uma proposta mais robusta em relação à investigação que intencionava analisar não só a gestão, mas todo o corpo profissional do museu e o público frequentador em geral.

Esse novo panorama permitiu por meio da análise verificar que o Mham está tentando acompanhar o mundo pautado cada vez mais pelos mecanismos tecnológicos e de imediatismo, o tempo se torna uma eterna constante, onde a lei natural se torna a adaptação instantânea, pois quem não se adapta tende a cair no esquecimento moderno. Na citação seguinte, é possível perceber a visão do historiador (HOBSBAWM, 1995, p.13) “Quase todos os jovens de hoje crescem em uma espécie de presente contínuo, sem qualquer relação

orgânica com o passado público da época em que vivem.”

Desse modo, remete-se aos museus, mesmo os mais tradicionais, tem de se adaptar de tempos em tempos às necessidades humanas que sempre sofrem mutações. Refletir sobre o presente, se torna um desafio, pois as mudanças ocorrem em uma velocidade maior que o ser humano consegue se adaptar. Nesse ínterim, perder noções dos contextos por quais já foram atravessados na história civil, é cada vez mais comum. A regra é o imediatismo e o que há no futuro.

A internet se torna o poço do conhecimento atual, onde muitas vezes não há filtros ou muitas vezes histórias inverídicas são compartilhadas a fim de satisfazer outros intuítos. A distração é alarmante, trazendo ansiedades impertinentes a quem convive nesse ciclo. Nesse mecanismo, qual seria a importância da organização museal?

Uma outra questão a ser percebida, é exatamente a percepção equivocada de que o museu apenas lida com a conjuntura do passado. Se torna um desafio do museu do século XXI, atrair novos públicos ou mesmo reter a visitação, por meio de uma perspectiva que consiga trazer a confluência entre passado, presente e futuro. Em uma época, de extrema liquidez da informação, de *fake news*, onde as verdades são aquelas enviadas por fontes duvidosas, se torna preocupante a história a ser registrada.

Para além disso, existe a importância de reforçar que o investimento no setor seja imprescindível em um momento de dispersão, pois cria possibilidade de acesso a conhecimentos que representem um olhar crítico sobre o presente e futuro. Em suma, o museu tem uma série de desafios contemporâneos, que envolvem, de certo modo, transformar olhares e antes de tudo se reinventar como organização cultural.

REFERÊNCIAS

ABREU, Regina. Museus no contemporâneo: entre o espetáculo e o fórum. In: Oliveira, Ana Paula L; Oliveira, Luciane M. (Org.). **Sendas da Museologia**. 1ed.Ouro Preto: UFOP, 2012, v. 1, p. 11-27.

ANDION, Maria Carolina; FAVA, Rubens, Gestão empresarial. **Fae School**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus, 2002.

ARCHER, Brian; COOPER, Chris. Os impactos positivos e negativos do turismo. In: THEOBALD, William F. (org.). **Turismo global**. 2. ed. Traduzido Ana Maria Capovilla, Maria Cristina Guimarães Cupertino, João Ricardo Barros Pentead. São Paulo: Senac, 2002.

ASENJO HERNANZ, M. Elena. **Aprendizaje Informal y Nuevas Tecnologías: Análisis y Medición del constructo de interactividad en contextos de exposición del patrimonio**. 2014. (Tese de Doutorado). - Universidade Autónoma de Madrid, 2014.

BARBALHO, Alexandre *et al.* (Org.). **Cultura e desenvolvimento: perspectivas políticas e econômicas**. Salvador: Edufba, 2011. (Coleção Cult).

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARRETTO, Margarita. **Turismo e legado cultural: as possibilidades do planejamento**. Campinas: Papyrus, 2000.

BOURDIEU, Pierre. **A distinção: crítica social do julgamento**. São Paulo: EDUSP; Porto Alegre: Zouk, 2007.

BOURDIEU, Pierre; DARBEL, Alain. **O amor pela arte**. Tradução de: Guilherme João de Freitas Teixeira. 3. ed. Porto Alegre: Zouk, 2016.

BRANDÃO, Junito de Souza. **Mitologia grega**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 1993. 3 v.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 1 jul 2020.

_____. Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009. Institui o Estatuto de Museus e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 15 jan. 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11904.htm. Acesso em: 5 maio 2019.

_____. Lei nº 12.343, de 2 de dezembro de 2010. Institui o Plano Nacional de Cultura - PNC, cria o Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais - SNIIC e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 3 dez. 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112343.htm. Acesso em: 3 jun. 2020.

_____. Ministério do Turismo. Coordenação-Geral de Segmentação. Secretaria Nacional de Políticas de Turismo. **Turismo cultural: orientações básicas**. Brasília, DF: Ministério do Turismo, 2006.

_____. Ministério do Turismo. Instituto Brasileiro de Museus. **Guia dos museus brasileiros**. Brasília, DF: Instituto Brasileiro de Museus, 2011.

_____. Ministério do Turismo. Instituto Brasileiro de Museus. **Museus e a dimensão econômica: da cadeia produtiva à gestão sustentável**. Brasília, DF: Ibram, 2014.

BRÜNINGHAUS-KNUBEL, Cornelia. Educação no Contexto das Funções de Museu. *In*: BOYLAN, Patrick J. (ed.). **Como gerir um museu: manual prático**. Brodowski: Associação Cultural de Apoio ao Museu Casa de Portinari; São Paulo: Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo, 2015. p. 98-109.

BRUNO, Maria Cristina Oliveira. Processos museológicos: caminhos para a gestão dos museus. *In*: SEMINÁRIO INTERDISCIPLINAR EM MUSEOLOGIA, 2014, Blumenau. **Anais [...]**. Blumenau: Museu Hering/Fundação Hermann Hering, 2014. p. 100-105.

CALEBRE, Lia. Políticas Culturais: indicadores e informações como ferramentas de gestão pública. *In*: BARBALHO, Alexandre *et al.* (Org.). **Cultura e desenvolvimento: perspectivas políticas e econômicas**. Salvador: Edufba, 2011.

CANCLINI, García Néstor. **Culturas híbridas: estrategias para entrar y salir de la modernidad**. Barcelona: Editorial Grijalbo, 1989.

CANCLINI, García Néstor; MANTECÓN, Ana Rosas. Políticas culturales y consumo cultural urbano. *In*: CANCLINI, García Néstor (Coord.). **La antropología urbana en México, Conaculta/UAM/Fondo de Cultura Económica (FCE), México**, p. 168-195, 2005.

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

CANDAU, Joel. **Memória e identidade**. Tradução Maria Leticia Ferreira. São Paulo: Contexto, 2011.

CARVALHO, Ana Cristina Barreto de. **Gestão de patrimônio museológico: as redes de museus**. 2008. 185 f. Tese (Doutorado em Artes) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

CASTRO, Ana Lúcia Siaines de. **O museu do sagrado ao segredo**. Rio de Janeiro: Revan, 2007.

CHAGAS, Mário. Museu, literatura e emoção de lidar. Disponível em: **Cadernos de Sociomuseologia**, Lisboa, v. 19, n. 19, p. 5-41, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução geral da administração**: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7.ed. rev. e atual. 6 .impr. Rio de Janeiro: Campus. Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIOVATTO, Milene. Museu, imaginação e formação dos sujeitos: a experiência da Pinacoteca do Estado de SP. *In*: MUSEU PARA TODOS. **Pinacoteca**. São Paulo, 2018. Disponível em: Museu, imaginação e formação dos sujeitos: a experiência da Pinacoteca do Estado de São Paulo. Acesso em: 1 jun. 2020.

CHOAY, Françoise. **A alegoria do patrimônio**. São Paulo: Estação Liberdade/Editora UNESP, 2006.

COELHO, Teixeira. **Dicionário crítico de política cultural cultura e imaginário**. São Paulo: Editora Iluminuras, 1997.

CONHECENDO MUSEUS. **Museu Histórico e Artístico do Maranhão**. [S.l.]: Conhecendo Museus, 2016. Disponível em: <http://www.conhecendomuseus.com.br/museus/museu-historico-e-artistico-do-maranhao/>. Acesso em: 10 jun. 2020.

CUNHA, Patricia. Uma viagem à cultura de São Luís. **O Imparcial**, São Luís, 20 maio 2019. Disponível em: <https://oimparcial.com.br/entretenimento-e-cultura/2019/05/uma-viagem-a-sao-luis-do-seculo-xix/>. Acesso em: 22 fev. 2021.

CURY, Marília Xavier. Comunicação e pesquisa de recepção: uma perspectiva teórico-metodológica para os museus. **História, Ciências, Saúde – Manguinhos**, Rio de Janeiro, v. 12, p. 365-380, 2005. Suplemento.

DE PAULA, Gilles B. Matriz SWOT ou Matriz FOFA: utilizando a Análise SWOT para conhecer as cartas do jogo e aumentar as chances de vitória de sua empresa. **Treasy**, Joiville, 17 ago. 2015.

DESVALLÉES, A.; MAIRISSE, F. (Ed.). **Conceitos-chave de Museologia**. São Paulo: Armand Colin, 2013. Disponível em: http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Key_Concepts_of_Museology/Conceitos-ChavedeMuseologia_pt.pdf. Acesso em: 11 jan. 2020.

DIAS, Reinaldo; CASSAR, Maurício. **Fundamento do marketing turístico**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

EDSON, Gary. Gestão de Museu. *In*: BOYLAN, Patrick, J. *In*: **Como gerir museu: manual prático**. São Paulo : Associação Cultural de Apoio ao Museu Casa de Portinari; Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo, 2015.

ESTEBAN, Iñaki. **El efecto Guggenheim**: del espacio basura al ornamento. Barcelona: Anagrama, 2007.

FERRETI, Sergio F. **O Negro nos Museus Maranhenses**. [São Luís]: UFMA, [2007].

Disponível em:

<https://repositorio.ufma.br/jspui/bitstream/1/269/1/Negras%2520Memorias.pdf>. Acesso em: 5 dez. 2020.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FONSECA FILHO, Ari da Silva. Educação e turismo: reflexões para elaboração de uma educação turística. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, v. 1, n.1, p. 5-33, set. 2007.

FOUCAULT, Michel. **As palavras e as coisas**. São Paulo: Martins Fontes, 1981.

FREIRE, Paulo. **Extensão ou comunicação?** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983. Disponível

em: [https://www.athuar.uema.br/wp-](https://www.athuar.uema.br/wp-content/uploads/2018/01/Livro_P_Freire_Extensao_ou_Comunicacao.pdf)

[content/uploads/2018/01/Livro_P_Freire_Extensao_ou_Comunicacao.pdf](https://www.athuar.uema.br/wp-content/uploads/2018/01/Livro_P_Freire_Extensao_ou_Comunicacao.pdf). Acesso em: 10 jun. 2020.

GASTAL, Susana. Museu e turismo: a complexa relação com o tempo e a memória. **Revista Eletrônica de Turismo Cultural**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 85-103, jan./jun. 2010. Disponível em: <http://www.eca.usp.br/turismocultural/07.5SGastal.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, Maria. Patrimônio cultural: conceitua o e subsídios para uma política. In: ENCONTRO ESTADUAL DE HISTÓRIA, 1., 1985, Belo Horizonte. **Anais [...]**. Belo Horizonte: ANPUH, 1985.

GRANATO, Marcus; ZANATTA, Eliane Marchesini; DOS SANTOS, Cláudia Penha. Sujeitos ocultos dos museus: os profissionais dos Laboratórios de Conservação e Restauração do Museu Imperial e do Museu de Astronomia e Ciências Afins. **Anais do Museu Histórico Nacional**, v. 50, p. 30-51, 2018.

GONÇALVES, Stella. Aventuras na História: conheça os 5 museus maranhenses no Centro de São Luís. **GIMA**, São Luís, 9 fev. 2021. Disponível em:

<https://g1.globo.com/ma/maranhao/noticia/2021/02/09/aventuras-na-historia-conheca-cinco-museus-maranhenses-no-centro-de-sao-luis.ghtml>. Acesso em 3 mar. 2021.

HALBWACHS, Maurice. **A Memória Coletiva**. Tradução de Beatriz Sidou. 2. ed. São Paulo: Ed. Centauro, 2013.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 11. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

HOBBSBAWM, Eric John. **Era dos extremos: o breve século XX (1914-1991)**. 2. ed. São Paulo, Companhia das Letras, 1995.

IPHAN. Iphan completa 70 anos de proteção da memória brasileira. **Portal do IPHAN**, 13 jan. 2007. Disponível em: <http://portal.iphan.gov.br/noticias/detalhes/1774/iphan-completa-70-anos-de-protecao-da-memoria-brasileira>. Acesso em: 25 jan. 2021.

IPHAN. **Patrimônio Mundial Cultural e Natural**: São Luís (MA). Brasília, DF: Iphan, 2014. Disponível em: <http://portal.iphan.gov.br/pagina/detalhes/346/>. Acesso em: 10 jul. 2020.

JULIÃO, Letícia. Apontamentos sobre a história do museu. *In*: INSTITUTO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E ARTÍSTICO NACIONAL. Departamento de Museus e Centros Culturais. **Caderno de diretrizes museológicas**. Brasília, DF: Ministério da Cultura, 2013. Disponível em: http://www.cultura.mg.gov.br/arquivos/Museus/File/caderno-diretrizes/cadernodiretrizes_segundaparte.pdf. Acesso em: 10 jun. 2020.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LADKIN, Nicola. Gestão de Museu. *In*: BOYLAN, Patrick, J. *In*: **Como gerir museu: manual prático**. Brodowski, SP : Associação Cultural de Apoio ao Museu Casa de Portinari ; São Paulo : Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo, 2015.

LEIGH-BROWNE, Frederick S. Prefácio. *In*: **ENCICLOPÉDIA dos Museus**: Museu Britânico - Londres. São Paulo: Melhoramentos, 1967. p. 11-15.

LENZI, Livia Aparecida Ferreira; TÁLAMO, Maria de Fátima G. Moreira. Impacto da dinâmica das terminologias na gestão da informação e do conhecimento. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 8., 2007, Salvador. **Anais [...]**. Salvador, 2007. Disponível em: <http://repositorios.questoesemrede.uff.br/repositorios/bitstream/handle/123456789/557/GT4--048.pdf?sequence=1>. Acesso em: 1 jul. 2020.

LEWIS, Geoffrey. O papel dos museus e o código de ética profissional. *In*: BOYLAN, Patrick J. (Ed.). **Como gerir um museu: manual prático**. Brodowski: Associação Cultural de Apoio ao Museu Casa de Portinari; São Paulo: Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo, 2015. p. 1-13.

LIMA, Joana D’Arc. **Trocando experiências**: a aventura moderna revisitada na proposta de mediação da mostra Acácio Borsói e os artistas Vicente do Rego Monteiro e João Câmara. *In*: BARBOSA, Ana Mae; COUTINHO, Rejane Galvão (Org.). **Arte como mediação cultural e social**. São Paulo: Unesp, 2009.

MACHADO, Luiz Alberto. Globalização, competitividade e desenvolvimento econômico. **Revista Qualimetria**, São Paulo, ano 12, n. 110, p. 14, out. 2000.

MARANDINO, Martha. Interfaces na relação museu-escola. **Caderno Catarinense de Ensino de Física**, Florianópolis, v. 18, n. 1, p. 85-100, abr. 2001. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5165857.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2020.

MARANHÃO. SECAP. Governo Flávio Dino sanciona lei que cria Sistema de integração dos museus maranhenses. **Agência de notícias**, São Luís, 2 out. 2019.

MASI, Domenico de. **O ócio criativo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

MENESES, Ulpiano Bezerra de. Educação e museus: sedução, riscos e ilusões. **Ciências e Letras**, Porto Alegre, n. 27, p. 91-101, jan./jun. 2000.

MICHALSKI, Stephan. Gestão de Museu. In: BOYLAN, Patrick, J. *In: Como gerir museu: manual prático*. São Paulo: Associação Cultural de Apoio ao Museu Casa de Portinari; Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo, 2015.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MINTZBERG, Henry *et al.* **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução Lene Belon Ribeiro. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O processo de estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORAES, Nilson Alves de. Políticas públicas, políticas culturais e museu no Brasil. **Museologia e Patrimônio**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 54-69, jan./jun. 2009.

MOTTA, Ana Gláucia Oliveira. Museus históricos no mundo digital e suas potencialidades em sala de aula. **Revista Aedos**, v. 12, n. 26, p. 237-261, 2020.

MOUTINHO, M. A construção do objeto museológico. Lisboa, **Cadernos de Sociomuseologia**, n.1, ULHT, 1994.

MUCHACHO, Rute. Museus virtuais: a importância da usabilidade na mediação entre o público e o objeto museológico. 4., 2017, Lisboa. **Livros de Atas...** Lisboa: SOPCOM, 2017.

MUSEU SOLAR MONJARDIM. **Plano museológico: 2011-2015**. Vitória: Museu Solar Monjardim, 2011. Disponível em: https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2014/03/PlanoMuseologico_MuseuSolarMonjardim.pdf. Acesso em: 10 jul. 2020.

NAKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta: análise Swot (clássico)**. Rio de Janeiro: Editora Globo, 2012. (Movimento Empreendedor). Disponível em: https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF. Acesso em: 20 jun. 2020.

NORA, Pierre. Entre memória e história: a problemática dos lugares. Projeto História: **Revista do Programa de Estudos Pós-graduados em História e do Departamento do História**, v. 10, p. 7-28, dez. 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 2007.

UNESCO. **Representação da Unesco no Brasil.** Brasília, DF, 2013. Disponível em: <http://www.unesco.org/new/pt/brasil/culture/culture-and-development>. Acesso em: 26 dez. 2019.

PELEGRINI, Sandra C. A. Cultura e natureza: os desafios das práticas preservacionistas na esfera do patrimônio cultural e ambiental. **Revista Brasileira de História.** São Paulo 2007, v. 26, nº 51, p. 115-140.

PEREIRA, Diego Rodrigo; ANDRADE, Maristela de Paula. Reflexões sobre a História Social do Maranhão no século XIX retratada pelo Museu Histórico e Artístico do Maranhão. **Cad. Pesq.,** São Luís, v. 19, n. 1, jan./abr. 2012. Disponível em: <http://www.periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/cadernosdepesquisa/article/view/930>. Acesso em: 5 dez. 2020.

PEREIRA, Marco Antonio. **Gestão estratégica: curso de Gestão voluntária.** São Paulo: Centro Voluntariado de Cruzeiro, 2009. Disponível em: <http://www.marco.eng.br/terceirosetor/cursos-palestras/GE-3setor.pdf>. Acesso em: 3 jul. 2020.

POLLAK, Michael. Memórias, esquecimento, silêncio. **Revista Estudos Históricos,** Rio de Janeiro, v. 2, n. 3. p. 3-15, 1989.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 17 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

POULOT, Dominique. **Museu e museologia.** Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2013. (Coleção Ensaio Geral).

POULOT, Dominique. **Uma história do patrimônio no ocidente: séculos XVIII-XXI: do monumento aos valores.** São Paulo: Estação Liberdade, 2009.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho científico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAUSELL, Pau *et al.* **Cultura: estrategia para el desarrollo local.** Madrid: Agencia Española de Cooperación Internacional, 2007. (Cultura y Desarrollo, 4).

RUBIM, Antonio Albino Canelas. **Cultura e políticas e culturais.** Rio de Janeiro: Beco do Azogue, 2011.

SANTANA, Cristiane Batista Santana. **Para além dos muros: por uma comunicação dialógica entre museu e entorno.** São Paulo: Brodowski, 2011. (Coleção Museu Aberto).

SANTOS, Maria Célia Teixeira de Moura. Os museus e a busca de novos horizontes. In: FÓRUM DE PROFISSIONAIS DE RESERVAS TÉCNICAS DE MUSEUS, 3., 2002, Salvador. **Anais [...]**. Salvador: Cofem/Corem, 2002. Disponível em: <https://ceam2018.files.wordpress.com/2018/07/os-museus-e-a-busca-de-novos-horizontes.pdf>. Acesso em: 2 jul. 2020.

SANTOS, Pedro Vieira Souza; PINHEIRO, Francisco Alves. O plano de negócios como ferramenta estratégica para o empreendedor: um estudo de caso. **Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção**, Curitiba, v. 5, n. 8, p. 150-165, 2017. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/relainep/article/view/55161/34401>. Acesso em: 10 jul. 2020. SERRA, Fernando A. Ribeiro *et al.* **Administração estratégica**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2004.

SILVA, Daniel Panaro. Planejamento estratégico: proposta de metodologia. In: CONGRESSO NACIONAL DE GESTÃO EM EXCELÊNCIA, 12., 2016, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: UFF, 2016. Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_026.pdf. Acesso em: 10 jul. 2020.

SIMSON, Olga Rodrigues de Moraes. Memória, cultura e poder na sociedade do esquecimento. **Augusto Guzzo Revista Acadêmica**, São Paulo, n. 6, p. 14-18, mai. 2003. ISSN 2316-3852. Disponível em: <http://www.fics.edu.br/index>. Acesso em: 06 jun. 2016.

SOARES, Ednaldo. Planejamento estratégico: ferramenta indispensável na gestão eficiente de museus. **Museologia & Interdisciplinaridade**. Brasília, v. 4, n. 8, 2015.

SCHEINER, T. Museologia, hiperculturalidade, hipertextualidade: reflexões sobre o Museu do Século 21. **Museologia & Interdisciplinaridade**, [S. l.], v. 9, n. 17, p. 46-63, 2020. DOI: 10.26512/museologia.v9i17.31592. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/museologia/article/view/31592>. Acesso em: 15 jul. 2020.

SCHWEIBENZ, W. The development of virtual museums. **ICOM NEWS**, n.57, v.3, p. 3, 2004.

SUANO, Marlene. **O que é museu**. São Paulo: Brasiliense, 1986. (Coleção Primeiros Passos, 182).

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendência da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, Curitiba, v. 1, n. 1, 2008. Disponível em: <https://www.brapci.inf.br/index.php/article/view/0000016104/b7a88eb0eab938146cfd4c6b92828858>. Acesso em: 1 jul. 2020.

VENTURINI, Maria Cleci; FERNANDES, Rafael. Corpo e Museus em tempos de pandemia. **Revista Heterotópica**, v. 3, n. 1, p. 208-229, 2021.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM DIRIGENTE DO MUSEU HISTÓRICO E ARTÍSTICO DO MARANHÃO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
 PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E INOVAÇÃO
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CULTURA E SOCIEDADE
 MESTRADO INTERDISCIPLINAR



Roteiro de Entrevista com Dirigente do Museu Histórico e Artístico do Maranhão

- Parte I:
 - 1) Cargo na Instituição.
 - 2) Formação.
 - 3) Tempo de serviço no Museu Histórico e Artístico do Maranhão.
 - 4) Experiência em outros Museus.

- Parte II:
 - 1) Você poderia descrever sua experiência com Gestão, mais especificamente como gestora do Museu Histórico e Artístico do Maranhão - MHAM?
 - 2) Na sua opinião qual a contribuição do Museu Histórico e Artístico do Maranhão para o Maranhão e para o Brasil?
 - 3) De acordo com a Lei n.º 11.120 de 07 de outubro de 2019 em seu Artigo 5º “O Chefe do Museu Histórico e Artístico do Maranhão - MHAM coordenará o Sistema Maranhense de Museus - SIMM, reportando-se ao Secretário de Estado da Cultura”. Já existe alguma articulação da gestão voltada para esse Sistema? Visto sua recente criação, comente sobre as articulações do MHAM e o SIMM.
 - 4) As atividades didático-pedagógicas e outros serviços ofertados pelo Museu são voltadas para a divulgação do patrimônio cultural maranhense? E, a partir de sua experiência, acredita que essas atividades conseguem alcançar o interesse da comunidade em geral?
 - 5) Dentro daquilo que a gestão se propõe a executar no museu (qualquer serviço ou atividade), há fácil implementação e, ou existem problemas internos ou externos que possam dificultar a execução?

- 6) O Museu Histórico e Artístico do Maranhão possui Plano Museológico ou alguma ferramenta de Planejamento que estabeleça suas diretrizes? Ou outro documento de planejamento que guie a gestão na execução de suas ações? Se sim, qual (is)?
- 7) As políticas públicas culturais de modo geral (nível nacional e estadual) que norteiam o MHAM são suficientes para a demanda do museu?
- 8) No quesito Infraestrutura, seja predial ou quesito segurança. Quais os principais enfrentamentos?
- 9) Em relação aos profissionais, quais são as formas de contratação? Há alguma capacitação/qualificação oriunda do próprio museu ou de outros órgãos para estes profissionais?
- 10) Além das visitas guiadas, existe outro meio de acesso ao acervo do museu?
- 11) Existe algum instrumento de controle do fluxo de visitantes? Se sim, quais os procedimentos do museu em relação a essas estatísticas?
- 12) As atividades do museu contemplam todos os tipos de visitantes, ou existe ações voltadas para um público mais específico? Quais são as estratégias de captação de público e propagação do Museu?
- 13) Em relação aos projetos desenvolvidos pelo MHAM, existe algum que ainda está na fase de planejamento, ou seja, que precise de algum meio para ser realizado e ainda não fora possível? Qual seria o (s) principal (is) impeditivos?
- 14) Como a Gestão do MHAM está lidando com causas externas, como a pandemia, existem projetos adiados e outras atividades fundamentais para o museu interrompidas?
- 15) Se puder, descreva o que acredita ser elencado como Oportunidades, Forças, Ameaças e Fraquezas que contribuam ou diminua a atuação do MHAM.
- 16) Na sua concepção, de modo generalizado, quais os principais desafios e enfrentamentos percebidos pela Gestão do MHAM? Se possível, aponte os positivos e negativos.

Obrigada por sua colaboração!

APÊNDICE 2 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM CULTURA E SOCIEDADE
MESTRADO INTERDISCIPLINAR

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO****Título da Pesquisa: GESTÃO EM MUSEUS: Uma análise a partir da Matriz Swot no Museu Histórico e Artístico do Maranhão – Mham.**

Prezado (a) senhor (a), este é um convite para participar voluntariamente da pesquisa no Museu Histórico e Artístico do Maranhão que tem o objetivo de verificar a atuação da gestão do Museu Histórico e Artístico do Maranhão - MHAM, se suas políticas e ações são suficientes para atender as demandas internas e externas do museu e, como estas se refletem no público visitante. Pontuamos que é de responsabilidade da pesquisadora Susanne Caldas Azevedo, do Programa de Pós-Graduação em Cultura e Sociedade – PGcult/UFMA.

A pesquisa também objetiva conhecer e analisar os modelos de gestão voltados para os museus, abordando suas especificidades e apresentação da ferramenta de gestão Swot, com ênfase no Museu Histórico e Artístico do Maranhão e seus reflexos para com a sociedade. Em virtude desse objetivo, solicitamos sua participação, ademais, você tem liberdade para desistir de participar ou retirar seu consentimento

Toda pesquisa pode incidir em riscos mínimos aos participantes, podendo ser de ordem psicológica, uma vez que poderá haver algum constrangimento com relação à presença do pesquisador durante a realização das entrevistas e aplicação dos questionários. Acaso houver incômodo dos participantes em decorrência das observações não participantes por conta da presença da pesquisadora em sala poderá comprometer suas atividades diárias, é lembrado que a mesma retorne em um momento mais adequado. Porém, tal comprometimento é mínimo em virtude da contribuição na pesquisa. Os benefícios do estudo contribuirão diretamente para a ampliação de conhecimento e melhoria das práticas docentes acerca do patrimônio cultural, bem como para o melhor desenvolvimento das políticas públicas educacionais.

Ressalta-se que todos os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos critérios estabelecidos pela Resolução nº 466/2012 – CNS e Resolução nº 510/2016 – CNS.

Assim, sua identidade será resguardada em todas as fases da pesquisa bem como em todas as publicações e apresentações em eventos posteriores, a não ser que você queira ser identificado.

Ressalta-se que você não terá nenhuma despesa e também não terá nenhuma compensação financeira, nem durante, nem após a pesquisa e caso aceite este convite, informa-se que a coleta de dados contemplará a observação participante no museu, observação de atividades diárias, bem como demais atividades; Aplicação de questionários, entrevistas semiestruturadas com perguntas abertas.

Os participantes poderão receber esclarecimentos e outras orientações sobre o estudo e do processo de aplicação. Os dados coletados servirão de elementos para produtos de essência científica que serão compartilhados com o museu em estudo. Sua participação será anônima e sigilosa

Uma via deste termo, assinada por ambas as partes, ficará com você e outra com o pesquisador. Caso queira esclarecer alguma dúvida você poderá entrar em contato com a pesquisadora (98) 988672731. E, caso se sinta mais à vontade, poderá contatar o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Maranhão (UFMA) da cidade de São Luís, Maranhão, através do telefone (98) 3272-8708.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento e a sua participação voluntária nesta pesquisa.

De acordo com os itens acima apresentados, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa. Declaro que me é disponibilizada uma cópia impressa deste termo consentimento. Autorizo a realização da pesquisa, bem como a divulgação dos dados obtidos neste estudo.

Nome do Participante da Pesquisa

Susanne Caldas Azevedo (Pesquisadora)

São Luís-MA, ___/___/___

PESQUISADORA PRINCIPAL: SUSANNE

CALDAS AZEVEDO, brasileira, solteira, Bacharela em Administração, com CPF nº 041.019.143-46, residente e domiciliada na Avenida Aquiles Lisboa, 42, Cohab-Anil III, São Luís, Maranhão, CEP 65.050-270. Contato: (98) 98988672731.

E-mail: susanne.azevedo1@gmail.com.

ORIENTADORA: Profa. Dra. Klautenys Dellene Guedes Cutrim

E-mail: kdguedes@yahoo.com.br

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CULTURA E SOCIEDADE (PGCult-UFMA)

Centro de Ciências Humanas – CCH, Térreo, Bloco 02 Av. dos Portugueses, nº 1966, Cidade Universitária, Bacanga. Telefone: (98) 3272-8387/3272-8389

E-mail: pgcult.secretaria@gmail.com

COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DA UFMA (CEP-UFMA)

Avenida dos Portugueses, s/n, Campus Universitário Dom Delgado, Bacanga, Prédio CEB Velho, Bloco C, Sala 7 (Próximo ao Auditório Multimídia da PPPGI), CEP 65080-040. Telefone: 3272-8708

E-mail: cepufma@ufma.br