

ISABEL CRISTINA FERREIRA RIBEIRO

## Um olhar contemporâneo sobre a importância da gestão como elemento de preservação do patrimônio museológico universitário

*A contemporary look at the importance of management as an element of preservation of university museological heritage*

*Una mirada contemporánea a la importancia de la gestión como elemento de preservación del patrimonio museológico universitario*

### Isabel Cristina Ferreira Ribeiro

Arquiteta e urbanista, paisagista, mestre e doutora em Ciências da Arquitetura. Sua pesquisa situa-se na área de Restauração e Gestão do Patrimônio junto ao Programa de Pós-graduação em Arquitetura da Universidade Federal do Rio de Janeiro (PROARQ-UFRJ). Integra os Grupos de pesquisa "Estudos de Arquitetura de Museus" (UFRJ), "Rede de Pesquisa em Arquitetura de Museus e Patrimônio" (UFRJ), e "A preservação de acervos escultóricos em museus" (EBA-UFRJ).

*Architect and urban planner, landscape architect, master's and doctoral degrees in Architectural Sciences. Her research is in the field of Heritage Restoration and Management within the Postgraduate Program in Architecture at the Federal University of Rio de Janeiro (PROARQ-UFRJ). She is a member of the research groups "Museum Architecture Studies" (UFRJ), "Research Network in Museum Architecture and Heritage" (UFRJ), and "Preservation of Sculptural Collections in Museums" (EBA-UFRJ).*

*Arquitecto y urbanista, paisajista, máster y doctor en Ciencias de la Arquitectura. Su investigación se encuentra en el área de Restauración y Gestión del Patrimonio en el Programa de Posgrado en Arquitectura de la Universidad Federal de Río de Janeiro (PROARQ-UFRJ). Es miembro de los grupos de investigación "Estudios de Arquitectura de Museos" (UFRJ), "Red de Investigación sobre Arquitectura y Patrimonio de Museos" (UFRJ) y "La preservación de las colecciones escultóricas en los museos" (EBA-UFRJ).*

isabel.ribeiro@fau.ufrj.br

### Resumo

O presente artigo tem como objetivo promover uma reflexão sobre a importância da gestão como elemento de preservação do patrimônio museológico universitário, principalmente em um contexto de incertezas (especialmente financeiros) no qual os museus estão inseridos, o que pode comprometer, inclusive, a sua sobrevivência. É importante que toda a memória seja preservada e resgatada. Visando elaborar essa reflexão foram realizadas consultas a documentos técnicos e utilizada a metodologia da pesquisa bibliográfica e documental. Na contemporaneidade, tal patrimônio museológico, ainda carente de políticas específicas de preservação e socialização, vem sendo objeto de pesquisas e discussões. Considerando a importância da preservação da memória histórica e cultural para a sociedade, torna-se imprescindível uma gestão que promova uma tomada de decisões eficiente que levem à realização da missão do museu, o cumprimento do seu mandato e a execução das suas metas de curto e longo prazo. As instituições universitárias acolhem um amplo e diverso patrimônio, tangível e intangível, que se espalha por museus, edificações, laboratórios, jardins, saguões, enfim, praticamente em todo o território ocupado por ações de ensino, pesquisa e extensão. Nessa perspectiva, é fundamental considerar a importância de ferramentas de gestão eficazes. Espera-se, portanto, que o gestor público passe a ter maior conscientização da sua responsabilidade na preservação e proteção dos bens culturais e, dessa forma, possa disseminar conhecimento e resgatar a memória e valores de uma época, contribuindo para um maior sentimento de cidadania e para a valorização do patrimônio cultural de nosso povo. Por conseguinte, desejamos que as reflexões dessa pesquisa contribuam para a constituição de formatos de gestão comprometidos com a preservação do patrimônio dos museus universitários.

**Palavras-chave:** Gestão. Preservação. Memória. Museus Universitários. Patrimônio Museológico.

### Abstract

*This article aims to promote a reflection on the importance of management as an element of the preservation of university museological heritage, in a context of uncertainties (especially financial) in which museums are inserted, which may even compromise their survival. All memory must be preserved and rescued. Aiming at elaborating this reflection, consultations were carried out with technical documents and bibliographical and documental research methodology was used. In contemporary times, such museological heritage, which still lacks specific policies for preservation and socialization, has been the subject of research and discussion. Considering the importance of preserving historical and cultural memory for society, management that promotes efficient decision-making that leads to accomplishing the museum's mission, fulfilling its mandate, and executing its short- and long-term goals become essential. University institutions host a wide and diverse heritage, tangible and intangible, which spreads across museums, buildings, laboratories, gardens, and halls, in short, practically throughout the territory occupied by teaching, research, and extension activities. From this perspective, it is essential to consider the importance of effective management tools. It is expected, therefore, that the public manager becomes more aware of his responsibility in the preservation and protection of cultural assets and, in this way, can disseminate knowledge and rescue the memory and values of an era, contributing to a greater sense of citizenship and for the appreciation of the cultural heritage of our people. Therefore, we hope that the reflections of this research contribute to the formation of management formats committed to preserving the heritage of university museums.*

**Keywords:** Management. Preservation. Memory. University Museums. Museum Heritage.

### Resumen

Este artículo tiene como objetivo promover una reflexión sobre la importancia de la gestión como elemento de preservación del patrimonio museológico universitario, especialmente en un contexto de incertidumbres (especialmente financieras) en que se insertan los museos, que pueden comprometer, incluso, su supervivencia. Es importante que toda memoria sea preservada y rescatada. Con el objetivo de elaborar esta reflexión, se realizaron consultas a documentos técnicos y se utilizó la metodología de investigación bibliográfica y documental. En la contemporaneidad, dicho patrimonio museológico, aún carente de políticas específicas de conservación y socialización, ha sido objeto de investigación y discusión. Considerando la importancia de preservar la memoria histórica y cultural para la sociedad, gestión que promueva la toma de decisiones eficientes que conduzcan al cumplimiento de la misión del museo, el cumplimiento de su mandato y la ejecución de sus metas de corto y largo plazo. Las instituciones universitarias albergan un patrimonio amplio y diverso, material e inmaterial, que se extiende a través de museos, edificios, laboratorios, jardines, aulas, en definitiva, prácticamente por todo el territorio ocupado por las acciones de docencia, investigación y extensión. Desde esta perspectiva, es fundamental considerar la importancia de contar con herramientas de gestión eficaces. Se espera, por tanto, que el gestor público tome mayor conciencia de su responsabilidad en la conservación y protección de los bienes culturales y, de esta forma, pueda difundir el conocimiento y rescatar la memoria y los valores de una época, contribuyendo a un mayor sentimiento de ciudadanía y para la valorización del patrimonio cultural de nuestro pueblo. Por lo tanto, esperamos que las reflexiones de esta investigación contribuyan a la formación de formatos de gestión comprometidos con la preservación del patrimonio de los museos universitarios.

**Palabras clave:** Gestión. Preservación. Memoria. Museos Universitarios. Patrimonio del Museo.

## Introdução

Na contemporaneidade, os museus não são mais apenas coleções de artes e artefatos. A finalidade dos museus ampliou o seu escopo e além de coletar, preservar e compartilhar coleções passou também a contribuir para a formação e desenvolvimento de identidades, remodelando narrativas culturais; atuando como elementos de mudança social. Tanto os museus, como as universidades, tornaram-se espaços nos quais as ideias são investigadas, exploradas e subvertidas.

A necessidade de se preservar e conservar o patrimônio cultural são atributos dos museus enquanto agentes sociais que ganham maior relevância. As coleções transformam-se em instrumentos na divulgação de valores educacionais formais ou informais, de inclusão, e da promoção dos direitos e das liberdades humanas. (BRANDÃO, 2016, p.22).

Para tal, o papel do estado é de suma importância, desenvolvendo ações junto aos gestores de museus e responsáveis pelas coleções, que tendem a resistir a uma mudança em que pessoas e comunidades predominam sobre os objetos.

Por essa razão destacamos no presente trabalho, o modo como a gestão impacta na preservação desses bens e seus principais desafios, em especial, no Museu Universitário que é uma das tipologias encontradas dentro século XXI.

Maria das Graças Ribeiro ressalta que museus universitários “embora apresentem aspectos semelhantes, detêm características que os diferenciam dos demais, inserindo-se em um contexto transmuseal.” (RIBEIRO, 2007, p.22).

No espaço universitário, mais precisamente no Brasil, as atividades exercidas pelas universidades giram em torno do ensino, da pesquisa e da extensão; por seu lado, os museus universitários se mostram como espaços de vivências, tanto de discentes quanto de docentes, das práticas extensionistas e da pesquisa, ampliando, sobremaneira, o alcance dos conteúdos trabalhados no ensino.

De acordo com Suano, os museus universitários padecem com a desorganização interna e a maioria deles não conquistou “estatuto verdadeiramente científico”. Ocorre que essas instituições não são apenas “Museus Universitários”. Elas são, também, museus e abrigam coleções universitárias. (SUANO, 1986, p.77).

No Encontro Trienal do ICOM, sediado no Rio de Janeiro, na resolução aprovada em 14 de agosto de 2013, definiu-se que as coleções mantidas pelas universidades são internacionalmente importantes e fazem parte do patrimônio mundial. Outrossim, coleções com esse caráter são insubstituíveis e precisam ser valorizadas pelo papel que elas cumprem na preservação da história da universidade, assim como sua função no ensino e pesquisa nas próprias instituições de ensino e para o público em geral.

O Museu Nacional, vinculado à Universidade Federal do Rio de Janeiro [Figura 1], e o Museu Paulista, também conhecido como Museu do Ipiranga [Figura 2], vinculado a Universidade de São Paulo, são apontados como os primeiros museus universitários brasileiros, a cumprirem o duplo papel de preservar a memória do saber científico e ao mesmo tempo, difundir a identidade desse saber.

Os Núcleos Museológicos Universitários abrigam, em boa parte, o patrimônio histórico, artístico, natural, tecnológico e científico brasileiro através das instituições universitárias que acolhem esse patrimônio, tangível e intangível, que se espalha pelas edificações, laboratórios, jardins, saguões, enfim, praticamente todo território ocupado por esses núcleos de pesquisa, ensino e extensão.

FIGURA 1 –Museu Nacional

Fonte: Desenho de observação elaborado pela autora utilizando a técnica de Sketch\* no grafite, 2017

\*Os sketches ou esboços são desenhos, geralmente à mão livre, utilizados por designers, arquitetos ou engenheiros. O objetivo principal do sketch é transmitir uma ideia ou conceito de um projeto ou ilustração.



FIGURA 2 –Museu do Ipiranga

Fonte: Fonte: desenho de observação elaborado pela autora utilizando a técnica de Sketch no grafite, 2021.



Atualmente, tal patrimônio, ainda carente de políticas específicas de preservação e socialização, vem sendo objeto de pesquisas, reflexões e debates. Segundo Ulpiano Bezerra - cuja obra data do ano de 1970 e que mantém a sua atualidade ainda hoje:

*[...] Talvez as dificuldades maiores, mesmo no caso dos museus universitários, estejam na incompreensão e pouco entusiasmo da própria Universidade, que os vê como pesado ônus ao orçamento, um encargo a mais, pouco rentável dentro dos critérios de avaliação do trabalho de uma faculdade ou laboratório. Será necessária muita visão, persistência e habilidade para que se rompam as barreiras. Os resultados, entretanto, serão largamente compensadores<sup>1</sup>. (MENEZES, 1970, p.3-3)*

Na contemporaneidade, a ausência de políticas públicas de gestão dos museus universitários pode ser compreendida como um indício mesmo da ausência dos valores próprios das instituições de ensino superior e da sua identidade. Portanto, não

<sup>1</sup> O trecho citado, de autoria do professor e museólogo Ulpiano Toledo Bezerra de Menezes, foi publicado em 1970 no jornal Correio Brasiliense. Intitulado "Museu e universidade", nele são apresentadas algumas discussões ainda pertinentes e atuais para pensarmos a situação dos museus e coleções universitárias no Brasil. Além de traçar um quadro comparativo dos papéis das instituições tradicionais e as universitárias, Menezes apresenta perspectivas acerca de sua integração e dos benefícios que poderiam trazer para a sociedade.

é coincidência o fato de que o patrimônio universitário venha sendo preservado sem reflexão e sem sistematização. Diante dessa perspectiva, vale ressaltar que são nas universidades públicas brasileiras que estão o maior número de museus. (RIBEIRO; ARAÚJO, 2020, p.69).

Considerando essencial a preservação da memória histórica e cultural para a sociedade, torna-se imprescindível uma gestão que promova uma tomada de decisões eficiente que levem à realização da missão do museu.

Atualmente, as instituições universitárias têm necessidades urgentes, no que se refere as instalações físicas, funcionários e suporte. O não atendimento dessas necessidades colocam em risco milhões de objetos que documentam nossa história natural, cultural e programas de pesquisa, ensino, educação pública e exposições. Portanto, um novo modelo de liderança e gestão precisarão surgir para que os museus universitários salvaguardem sua relevância face aos demais tipos de museus.

Embora seja reconhecido como difusor e gerador de conhecimento, essas instituições ainda sofrem com problemas típicos no país como: dificuldade na contratação de profissionais qualificados na área, falta de verba entre outras deficiências.

De acordo com Marta Lourenço, museus universitários enfrentam dificuldades básicas pelo motivo de estarem sob a gestão de instituições universitárias, comumente, não conseguem financiar suas instituições museológicas ou não tem interesse, colocando-as, com seu acervo em uma situação de vulnerabilidade. (LOURENÇO, 2010a, p.53).

Ainda segundo a autora, a expansão desses museus fez com que a exigência e expectativa do público visitante aumentasse consideravelmente. Se os museus universitários não forem respeitados e valorizados e seu papel na sociedade contemporânea não for compreendido, esses museus sobreviverão com dificuldades. (LOURENÇO, 2010b, p.54).

Nesse sentido, pretendemos refletir, utilizando um aparato teórico atual, sobre as singularidades da gestão desses museus, que estão inseridos em instituições de ensino superior com regras de funcionamento bastante particulares. Refletiremos também sobre a importância que o tema possui para a qualificação das ações de salvaguarda do patrimônio museológico universitário.

## Os desafios da gestão nos museus universitários

Na atualidade definir gestão museológica é uma tarefa tão complexa como definir o que é o museu. As interpretações e leituras são diversas. Interpretações que estão intimamente ligadas à diversidade e diferentes graus de complexidade que essas instituições museológicas podem apresentar entre elas.

Os desafios enfrentados pelas instituições museais com vistas à eficiência e eficácia dos serviços prestados e produtos disponibilizados, constituem uma realidade atualmente, dado o crescente nível de exigência pela modernização da gestão.

Nesse contexto, em março de 2020, uma nova estrutura de gestão foi implantada no Museu Nacional do Rio de Janeiro estabelecendo e acompanhando a agenda de reconstrução e restauração da instituição, pós sinistro ocorrido em 2018. A Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), a Fundação Vale e a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), assinaram o termo de cooperação técnica que, dentre outras ações, implementa a estrutura de

governança do projeto “Museu Nacional Vive” que tem como princípios a preservação do patrimônio, a valorização da memória e a promoção da diversidade cultural.<sup>2</sup>

Gerir um museu, independente da sua tipologia, é geralmente desafiador, mas sempre recompensador para quem se compromete a atender aos interesses do público, protegendo a comunidade e promovendo dedicação e conhecimento.

Esse aspecto é corroborado por Gary Edson<sup>3</sup> : que afirma que “Sem gestão própria, um museu não pode providenciar a preservação e a utilização adequada do acervo, nem pode manter e apoiar uma exposição e um programa educativo eficaz”. (EDSON, 2004, p.146).

É necessário, portanto, que se reflita sobre a responsabilidade dos gestores na administração dos recursos financeiros, no desenvolvimento social dos funcionários e nas principais ações educativas da instituição, a fim de promover a confiança e o reconhecimento do público visitante.

Na contemporaneidade, umas das maiores dificuldades para o gestor de um museu é criar bases de apoio para melhor funcionamento da instituição, para que seus resultados sejam sólidos e para que sua missão seja cumprida. Dificuldades essas, que exigem que os gestores dessas instituições, independentemente do tamanho e complexidade, estejam em constante aperfeiçoamento dos métodos administrativos que compõem a estrutura museal.

Portanto, gerir um museu não é tarefa fácil, a falta de recursos econômicos foi um dos impasses detectados por Marques e Silva, na pesquisa realizada nos museus da Universidade Federal da Bahia. As autoras evidenciam na conclusão da pesquisa, que as dificuldades encontradas se acentuam “quando não se definem políticas específicas para estes espaços que sofrem com a falta de verbas, materiais, espaço e lotação própria de recursos humanos, fazendo-os exercer um papel secundário nas universidades” (MARQUES; SILVA, 2011, p.82).

A maioria dos museus universitários brasileiros são financiados com repasses do Governo distribuídos entre o ensino, pesquisa e extensão. Os cortes orçamentários realizados na educação nos últimos anos, promoveu uma reflexão sobre a gestão do patrimônio cultural no Brasil.

Sobre essa questão, Paulo César Brasil do Amaral<sup>4</sup> , em entrevista à revista digital ComCiência 5 em 2019, já relatava que: “Os museus brasileiros, e mesmo muitos estrangeiros, sempre funcionaram com dificuldades, ao menos os públicos”.

Nesse cenário, Garcia afirma que os museus, começam a ter dificuldades para sobreviver, num contexto de redução do financiamento público e na luta de interesses pela captação de público, devido ao crescimento do número de museus e de alternativas do cidadão no que se refere a passar seu tempo livre ou aceder ao conhecimento e à cultura. (GARCIA, 2003, pp. 21-22).

A gestão e preservação dos museus universitários, geralmente dependem diretamente da governança universitária e, portanto, devem se adequar à área e gestão nas quais estão localizados, em termos de formas e recursos. Esse tipo de instituição possui

<sup>2</sup> Dados extraídos da UNESCO, disponível em: <<https://pt.unesco.org/news/museu-nacional-ganha-estrutura-governanca-coordenar-aco-es-reconstrucao>> Acesso em 30/10/2020.

<sup>3</sup> Gary Edson é Diretor Executivo do Museum of Texas Tech University, Diretor do Centro de Estudos Avançados do Museu da Ciência e Gestão do Patrimônio e Professor de Ciência dos Museus.

<sup>4</sup> Ex-presidente do Instituto Brasileiro de Museus (Ibram).

<sup>5</sup> A ComCiência (ISSN 1519-7654) é uma revista digital mensal de jornalismo científico publicada desde 1999 pelo Laboratório de Estudos Avançados em Jornalismo (Labjor) da Unicamp em parceria com a Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC).



algumas características que a diferencia em comparação aos outros museus não vinculados a universidades, que influenciará na criação e disponibilização dos produtos e serviços ao público.

Por estarem subordinados, financeira e administrativamente, a uma unidade/centro acadêmico em que se enquadram, esses museus compõem o organograma da instituição ao qual se vinculam, o que gera, segundo Medina "uma dependência directa da universidade, das direcções, das faculdades ou mesmo de departamentos e serviços". (MEDINA, 2008, p.13).

Essa subordinação, administrativa e financeira, interfere diretamente na gestão desses espaços, pois, em um contexto de corte de verbas das Universidades pelo Estado, as unidades acadêmicas escolherão atividades mais urgentes em detrimento a outras, o que pode vir a colocar os museus em segundo plano, o que incentiva essas instituições a buscarem patrocínios, apoios e financiamentos externos, sejam públicos ou privados.

Outro desafio enfrentado pelos museus universitários é a gestão dos recursos humanos. Na maioria dessas instituições existe uma carência de profissionais para lidar com os recursos financeiros oriundos de patrocínio.

Almeida considera que "muitas dessas instituições não estavam ou ainda não estão preparadas para competir nesse mercado, talvez por serem burocratizadas demais ou carecerem de profissionais para lidar com essa questão". (ALMEIDA, 2001, p.5).

Muitos desafios nos afetam no setor de museus universitários diante desta reflexão. A museologia contemporânea, a gestão e administração do patrimônio, a participação do público, a ampliação do conceito de museu, a acessibilidade, a inclusão, a sustentabilidade, a crise econômica, inúmeros problemas nos impelem a buscar com muita criatividade e imaginação propostas que respondam, de forma relevante, à reinterpretação dos museus.

A boa gestão diz respeito à missão da Instituição, à sustentabilidade institucional, à ética profissional, ao respeito, à lealdade, à honestidade e à dedicação. Os gestores de museus e os demais integrantes técnicos e administrativos com responsabilidades de gestão devem desempenhar suas tarefas com integridade, em conformidade com os mais rigorosos princípios éticos e os mais altos padrões de objetividade.

Acredita-se que, as singularidades apresentadas acima estão presentes no dia a dia dos museus universitários e trazem desafios ainda maiores para aqueles que administram essas instituições.

## Reflexões acerca da preservação do patrimônio museológico universitário

No que concerne a museus universitários, para fortalecer sua identidade institucional é necessário que se preserve a memória cultural e científica da universidade. Questão que passa, fundamentalmente, pela distribuição de recursos financeiros e humanos especializados.

As preocupações com a preservação do patrimônio museológico estão também expressas no Código de Ética do ICOM para Museus:

***As autoridades de tutela e todos os responsáveis pela orientação estratégica e a supervisão dos museus têm como primeira obrigação proteger e promover este patrimônio, assim como prover os recursos humanos, materiais e financeiros necessários para este fim. ICOM (2013, p. 129).***

A salvaguarda do patrimônio museológico universitário, que está em constante movimento e adaptação aos novos paradigmas da contemporaneidade, tem sido frequentemente debatida, sobretudo em relação aos aspectos de conservação preventiva e da gestão de riscos.

É necessário analisar e refletir sobre a maneira pela qual as universidades públicas se preocupam no que se refere a manutenção do seu acervo. Essa preocupação atinge principalmente os técnicos dessas instituições que são responsáveis por manter suas coleções em condições adequadas de conservação. Dessa forma, a responsabilidade das instituições universitárias relacionadas ao entendimento sobre a preservação e valoração das suas coleções, pode servir como premissa para a efetiva proteção desses acervos.

De acordo com a declaração dos ministros da União Europeia, o patrimônio universitário abarca:

***[...] todos os bens tangíveis e intangíveis relacionados com as instituições de ensino superior e o seu corpo institucional, bem como com a comunidade acadêmica composta por professores/pesquisadores e estudantes, e todo o meio ambiente social e cultural que dá forma a este patrimônio. UNIÃO EUROPÉIA (2005).***

Essa noção de patrimônio universitário abrange, além do acervo museológico, a comunidade universitária, com seus modos de vida, seus valores, e função social, constatando a complexidade de patrimônio material e imaterial das Universidades.

No Brasil, apesar de todos os mecanismos existentes para a preservação do patrimônio, ainda são frequentes problemas que colocam os bens nacionais em situação de suscetibilidade.

Maia corrobora sobre a responsabilidade, de proteção por parte dos gestores discorrendo sobre a Carta de Burra<sup>6</sup>, apresentada na Austrália em 1980, pelo Conselho Internacional de Monumentos e Sítios/ICOMOS. Sendo testemunho da herança cultural, o patrimônio histórico, artístico e cultural, deve ser salvaguardado e exercer papel fundamental no momento presente e futuro, as gerações que estão por vir, a consciência de uma intercomunicabilidade da história. (MAIA, 2003, p.39). No entanto, é importante destacar que a carta passou por outras revisões, sendo a versão mais recente de 2013.

Dessa forma, em se tratando de um bem cultural, mais se reforça a responsabilidade, de proteção e promoção, por parte poder público e da sociedade. Para tanto, a Constituição de 1988 define as responsabilidades pela sua preservação: o Poder Público, com a colaboração da comunidade, promoverá e protegerá o patrimônio cultural brasileiro [...].

A gestão desse patrimônio passou por vários momentos e as políticas culturais tiveram papel importante na sua trajetória histórica. Dessa forma, acredita-se que o gestor público passe a ter maior conscientização da sua responsabilidade na proteção e preservação do patrimônio cultural e, dessa forma, consiga semear conhecimento e resgatar a memória e valores de uma época, contribuindo para uma maior cidadania e valorização cultural.

Portanto, é urgente que se coloque em prática políticas culturais que apoiem e incentivem a gestão patrimonial, recomendando estratégias para uma gestão mais sustentável.

No âmbito internacional, é possível perceber os desafios enfrentados na gestão dos bens culturais. Na convenção promovida pela ONU em 1972, por exemplo, seus

<sup>6</sup> A Carta de Burra, define conceitos e práticas de salvaguarda do patrimônio histórico e cultural.

membros contribuíram no sentido de inverter o pensamento de destruição do bem cultural. Afirma-se nessa Convenção:

***Considerando que se torna indispensável a adoção, para tal efeito, de novas disposições convencionais que estabeleçam um sistema eficaz de protecção colectiva do património cultural e natural de valor universal excepcional, organizado de modo permanente e segundo métodos científicos e modernos.***<sup>7</sup>

O patrimônio universitário é vasto e variado, pois representa o legado compartilhado pela comunidade científica, a qual deve estar consciente de que esse representa a sua identidade e deve se comprometer a transmiti-lo à sociedade, perpassando-o por gerações. (NOVAES, 2018, p.207).

A partir de uma avaliação metódica e abrangente de todas as ameaças para o patrimônio, é possível estabelecer estratégias para o processo de execução e destinação de recursos, orientando a tomada de decisão sobre a sua preservação.

Para tanto, o Fórum Permanente de Museus Universitários<sup>8</sup>, reunido na Universidade Federal de Minas Gerais, em Belo Horizonte, entre 9 e 11 de outubro de 2018 teve o intuito de apontar diretrizes para uma política de preservação do patrimônio universitário em âmbito nacional, demonstrando a importância das articulações entre as universidades que tutelam museus e coleções.

O Fórum contou com mesa redonda, palestras, painéis, e GTs<sup>9</sup>, que se articularam em torno de três eixos temáticos: a) diagnóstico dos museus universitários no Brasil; b) gestão e formação de profissionais em museus universitários; c) conformação e dinâmica de redes de museus universitários.

Reconhecendo e exibindo as demandas e reivindicações dessas instituições, o documento se apresenta como uma importante medida das novas articulações entre os profissionais de museus universitários verificando-se a necessidade de uma gestão eficiente destes bens através de políticas públicas eficazes que protejam, desenvolvam e divulguem estes acervos, bem como políticas que o tornem acessíveis a todos os públicos.

## A importância da execução de ferramentas de gestão para preservação do patrimônio museológico

Instituições museológicas são espaços nos quais a preservação da memória se faz tangível, portanto, espera-se que esses locais encontrem as melhores condições de preservação dos documentos e objetos que guardam essa memória, muitas vezes itens raros e de valor inestimável.

A preservação do patrimônio museológico é a redução de toda e qualquer perda futura. Portanto, quando gestores dessas instituições protegem esses bens através de ferramentas de gestão asseguram sua permanência por séculos.

<sup>7</sup> ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, ONU. Convenção para a Protecção do Património Mundial, Cultural e Natural (Declaração de Estocolmo de 1972).

<sup>8</sup> Trata-se de um evento de abrangência nacional, realizado a cada dois anos, pelo Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), "tendo por objetivo refletir, avaliar e delinear diretrizes para a Política Nacional de Museus (PNM), consolidando as bases para a implantação de um modelo de gestão integrado dos museus brasileiros, por meio do Sistema Brasileiro de Museus (SBM)"

<sup>9</sup> Grupos de trabalho.

A gestão de um museu exige ações e responsabilidades que permitam o equilíbrio e a melhoria dos recursos humanos e financeiros da instituição atuando com excelência na preservação dos bens culturais sob sua guarda. Frequentemente, os recursos financeiros, escassos e deficitários, as novas expectativas dos públicos de museus e dos seus financiadores, por vezes, constroem situações de conflito entre sua missão, seus valores e suas ações.

Atualmente, a salvaguarda do patrimônio demanda a criação de parâmetros mais modernos para a gestão museal. Por conseguinte, estabelecer um processo de estruturação de planejamento para essas instituições, se faz necessário para qualificação dos processos museológicos desenvolvidos por esses equipamentos culturais e consequente fortalecimento da imagem institucional e alcance de suas funções básicas.

Para tanto, o Plano Museológico, ferramenta de gestão instituída pela Lei nº 11.904/2009, que trata do Estatuto de Museus, regulamentada pelo Decreto 8.124, de 17 de outubro de 2013, deve ser utilizado por essas instituições, a partir de um diagnóstico criterioso, para a organização de suas atribuições a serem desempenhadas objetivando o cumprimento da missão, dos objetivos e valores do equipamento cultural.

Com a finalidade de preservação do patrimônio cultural musealizado e passível de musealização, o decreto coloca para o setor uma série de ações e procedimentos que devem ser seguidos e confere ao Ibram ações de fiscalização. É importante destacar que, no caso dos museus universitários, as realidades são muito diversas entre si, 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. (IBRAM, 2016).

De acordo com o Estatuto de Museus, o Plano Museológico deve contemplar os seguintes 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) socioambiental.<sup>10</sup>

Embora o campo museal no Brasil tenha uma legislação específica, a realidade brasileira está muito distante da almejada: muitos museus sofrem com o descaso das políticas públicas e com a degradação de seus acervos. No caso de museus universitários, é de suma importância que essa estruturação esteja alinhada com os planos governamentais vigente durante sua implementação.

De acordo com Soares, “os museus devem fazer uso dessa ferramenta de gestão, com vistas à intermediação eficiente e eficaz no relacionamento homem-objeto/realidade e à sustentabilidade dessas instituições”. (SOARES, 2015, p.216).

O Plano Museológico, para além da organização institucional, tem por finalidade, estimular a articulação entre os diversos órgãos aos quais o museu pode estar conectado, por exemplo no caso de museus geridos por universidades. (CURY, 2006, pp.75-76).

Algumas áreas de trabalho que devem ser contempladas no plano são elencadas na publicação produzida pelo Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM) em 2016, denominada “*Subsídios para a Elaboração do Plano Museológico*”, entre elas estão: a gestão de pessoas, acervos, exposições, pesquisa, segurança, financiamento e fomento e comunicação, entre outros.

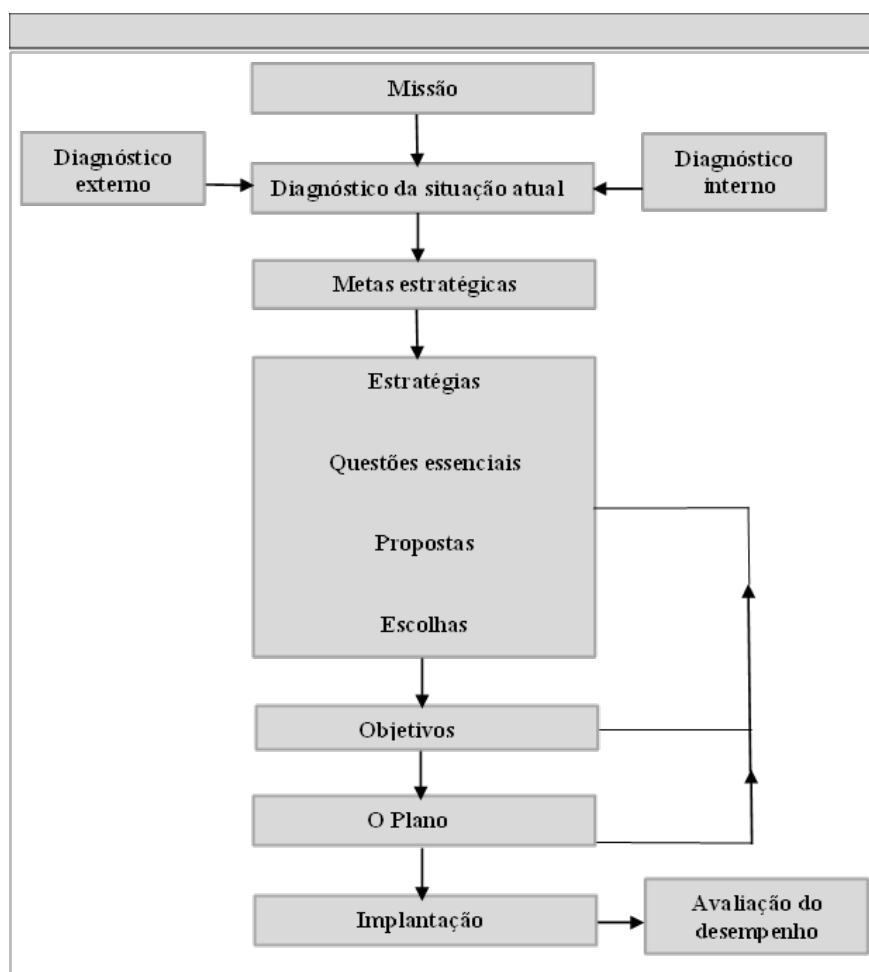
A publicação também aponta duas etapas fundamentais para elaboração do plano, a primeira consiste na caracterização, planejamento, diagnóstico e objetivos

<sup>10</sup> BRASIL. *Lei Federal nº 11.904 de 14 de janeiro de 2009, que institui o Estatuto de Museus, legislação específica para orientar e auxiliar as instituições museológicas.*

estratégicos, enquanto a segunda etapa é voltada para a elaboração dos projetos, que por sua vez, devem conter um cronograma de execução para as diferentes ações.

Para implantação do Plano Museológico na instituição para qual se destina, é fundamental a definição da missão e um diagnóstico detalhado. Para tanto, o diagnóstico é a primeira etapa para se pensar ou repensar um museu a partir de um plano museológico, onde é necessário o levantamento, análise de dados diversas, visitas técnicas, pesquisa bibliográfica, pesquisa de público etc. Sendo fundamental a pesquisa sobre as coleções, pois é ela quem define o perfil do museu em termos estruturais e científicos, e sua identidade. (CÂNDIDO, 2014a, p.202).

O [Quadro 1], apresenta o Processo de Planejamento de Museus proposto por Davies:



QUADRO 1- O processo de planejamento de acordo com Stuart Davies.

Fonte: extraído de Davies (2001, p.25) e adaptado pela autora.

Portanto, vale destacar que o Plano Museológico tem por objetivo, orientar e organizar o desempenho operacional dos museus, porém sem impedir o surgimento de novas estratégias mais eficazes e criativas.

Como importante ferramenta estratégica, o Plano Museológico reforça a ideia para a gestão dos museus através de sua aplicabilidade em consonância com a legislação dos museus. Dessa forma, “um bom Plano Museológico precisa ser estratégico, conciso, exequível e considerar todos os aspectos de uma maneira integrada”. (CÂNDIDO, 2014b, p.55).

Outra ferramenta de suma importância em relação ao tema, é a gestão e prevenção de riscos museológicos previsto por lei (Lei 11904/09). Subseção 1: Da prevenção, da

Conservação, da Restauração e da Segurança), contudo, nem sempre observado na realidade. Como apresentado anteriormente, os recursos financeiros direcionados para os museus são, frequentemente, muito abaixo do razoável, “[...] inviabilizando soluções “adequadas” de conservação preventiva e gerenciamento de riscos”. (AFONSO; CALDAS; SERRES, 2017, p.3).

A gestão de riscos é uma metodologia científica interdisciplinar que contribui de maneira significativa para a política de preservação da instituição museal, a partir de uma análise global do museu, do seu entorno e acervo, com ações que visam reduzir os riscos que ameaçam tanto os prédios nos quais estão instalados quanto suas coleções, funcionários e o público em geral.

De acordo com José Luiz Pedersoli Jr. e Lorete Mattos, “na preservação do patrimônio cultural, o fator tempo é de extrema relevância. Preservamos nossos acervos para gerações futuras e temos como objetivo estender ao máximo a sua permanência e os valores que lhe estão agregados.” (PEDERSOLI JUNIOR; MATTOS, 2013, p. 60).

Em 2017, o IBRAM<sup>11</sup> reeditou o Programa para a Gestão de Riscos ao Patrimônio Musealizado Brasileiro, acompanhado de cartilha orientadora, ferramenta estratégica para a preservação e salvaguarda do patrimônio que preservam os museus brasileiros. A cartilha aborda ações de controle e tratamento dos agentes de riscos. O [Quadro 2], a seguir, apresenta essas cinco ações:

QUADRO 2- métodos de controle e tratamento dos agentes de riscos

Fonte: adaptado pela autora a partir do Guia de Gestão de Riscos para o Patrimônio Museológico- ICCROM, 2017.

ESTÁGIOS	CASO DE MITIGAÇÃO DOS RISCOS	CASO DE EMERGÊNCIA
IDENTIFICAR	Quais são os agentes de riscos mais comuns em museus?	Qual agente de risco está em ação?
DETECTAR	Quais são as possíveis ações dos agentes?	Qual o local de ação do agente?
BLOQUEAR	Quais medidas devem ser tomadas para minimizar ou evitar as ações dos agentes?	Que medidas serão necessárias para impedir que a ação do agente possa aumentar?
RESPONDER	-----	Para extinção da ação do agente, quais medidas serão necessárias?
RECUPERAR	-----	Para reverter os danos ocasionados pela ação do agente, quais medidas devem ser tomadas?

O objetivo do gerenciamento de riscos é mapear os danos potenciais que podem causar grandes prejuízos ao seu funcionamento ou aos resultados e minimizar seus efeitos, ou seja, identificar o valor perdido, quando uma obra é afetada por um risco dentre os dez agentes de deterioração do acervo, os quais devem ser apontados e monitorados adotando prioridades de atuação, na ocorrência de algum sinistro. O [Quadro 3], apresenta esses agentes:

Outro ponto observado, refere-se à manutenção muitas vezes negligenciada, dos prédios que abrigam os acervos, pois são espaços que os planos de gestão patrimonial das universidades frequentemente ignoram; além disso, o pessoal encarregado da conservação geralmente não é consultado a esse respeito. Dessa forma, as universidades devem mostrar que se sentem responsáveis pelas coleções sob seus cuidados, participando de amplas consultas dentro e fora dos seus campi.

11 A metodologia de gestão de riscos citados na cartilha do IBRAM é uma adaptação da norma técnica australiana e neozelandesa AS/NZS 4360/2004 de gerenciamento de risco em patrimônio cultural desenvolvida por pesquisadores do International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property (ICCROM), Canadian Conservation Institute (CCI) e Netherlands Institute for Cultural Heritage (ICN), e a norma adotada internacionalmente ISO 31000/2009 que compõe o Sistema de Gestão de Riscos.



QUADRO 3- agentes de deterioração e perdas de bens culturais.

Fonte: adaptado pela autora a partir do Guia de Gestão de Riscos para o Patrimônio Museológico- ICCROM, 2017.

Atualmente, muitas instituições brasileiras vivem uma situação precária e vulnerável. No que diz respeito a museus universitários, é possível citar as catástrofes como as que ocorreram no Museu de História Natural e Jardim Botânico aos cuidados da UFMG (2020), no Museu Nacional (tutelado pela UFRJ) em 2018, e no Museu de Ciências Naturais da PUC de Minas Gerais, Belo Horizonte (2013), todos devastados por incêndios, o que evidencia o despreparo dessas instituições museais no que tange à gestão de riscos, mostrando a situação de precariedade que caracteriza muitos desses espaços sob responsabilidade das universidades.

Portanto, a precaução e o combate a esses sinistros são essenciais quando se trata de patrimônios históricos e culturais.

De acordo com a UNESCO, o patrimônio é um bem intocável e um recurso não renovável, insubstituível e de enorme valor simbólico. A perda total, e até mesmo pequenos danos, acarretam a perda do referencial afetivo de um povo e de uma geração. (IBRAM, 2013, p.13).

## Considerações finais

O objetivo do trabalho foi refletir sobre a importância da gestão na preservação da memória individual e coletiva dos museus universitários, que está diretamente conectada a preservação do patrimônio museológico dessas instituições.

Atualmente, debruçar-se sobre os desafios da gestão como objeto de preservação desses bens é fundamental para que essas instituições repensem suas práticas principalmente em um contexto de incertezas (especialmente financeiros) no qual os museus estão inseridos, o que pode afetar, inclusive, a sua sobrevivência.

Durante a pesquisa percebemos algumas lacunas dentro das instituições museológicas universitárias que interferem diretamente na preservação e conservação do seu acervo como: pouco recurso financeiro e materiais, bem como a falta de profissionais qualificados para o desenvolvimento de atividades de preservação dos bens culturais o que impede o alcance, de forma eficaz, das reais funções dos museus.

Verificamos também, a ausência de ferramentas de gestão museológica como plano museológico, gerenciamento de riscos, entre outros, detectável em muitas instituições museológicas, principalmente as universitárias.

Portanto, ainda que cada museu seja único em sua essência, a implementação do conjunto de ferramentas de gestão por parte dos administradores e técnicos dessas instituições garante a preservação dos bens culturais musealizados que é o ponto de partida para qualquer museu que pretenda cumprir eficazmente a sua missão.

Embora a bibliografia no que se refere a museus universitários não seja muito extensa, evidenciou-se, através de estudos preliminares de autores e autoras pesquisadores da área, que os museus universitários ainda necessitam de investigações que os desvendem em relação aos seus dilemas, desafios, cumprimento do seu mandato e a execução das suas metas de curto e longo prazo.

Acreditamos, portanto, que essas discussões, são significativas e necessárias para a manutenção e permanência desses bens culturais, para as gerações presente e futuras. Por conseguinte, desejamos que as reflexões dessa pesquisa colaborem para a articulação e valorização do patrimônio museológico nas Universidades, contribuindo para a constituição de formatos de gestão comprometidos com a preservação do patrimônio dos museus universitários.

## Agradecimentos

Este trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento Profissional (CAPES), pelo programa de excelência acadêmica PROEX. Código de financiamento 001.

## Referências

AFONSO, Micheli Martins; CALDAS, Karen Velleda; SERRES, Juliane Conceição Primon. **Situações de Emergência: a importância da gestão de riscos para museus localizados em áreas remotas**. Belo Horizonte: 1º Simpósio Científico ICOMOS, 2017.

ALMEIDA, Adriana Mortara. **Museus e coleções universitários: por que museus de arte na Universidade de São Paulo**. 2001. 311 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciência da Informação e Documentação, Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

BRANDÃO, Inês Fialho. **O que Significa Hoje a Função Social dos Museus?** Boletim Icom Portugal. Lisboa: Perspectivas, s. 3, n. 7, 2016.

BRASIL. **Decreto nº 8.124 de 17 de outubro de 2013**, que regulamenta dispositivos da Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009, que institui o Estatuto de Museus, e da Lei nº 11.906, de 20 de janeiro de 2009, que cria o Instituto Brasileiro de Museus – Ibram. Brasília, 2013. Disponível em: <https://bit.ly/3QvkwXU>. Acesso em 09/05/2022.

BRASIL. **Lei Federal nº 11.904 de 14 de janeiro de 2009**, que institui o Estatuto de Museus. Disponível em: <https://bit.ly/3xreJtB>. Acesso em: 08/03/2022.

CÂNDIDO, Manuelina Maria Duarte. **Orientações para Gestão e Planejamento de Museus**, Manuelina Maria Duarte Cândido – Florianópolis: FCC, 2014a.

CÂNDIDO, Manuelina Maria Duarte. **Gestão de Museus, um desafio contemporâneo: diagnóstico museológico e planejamento**. Porto Alegre. Ed. Medianiz, 2014b.

COMCIÊNCIA- Revista eletrônica de jornalismo científico. **reportagem, \_dossiê 209**. Disponível em: <https://bit.ly/3O9Nj2b>. Acesso em 19/05/2022.



CONSELHO INTERNACIONAL DE MUSEUS, ICOM. Código de Ética para Museus. In: **Legislação sobre museus**. 2. Ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2013, p. 129-149.

DAVIES, Stuart. **Plano Diretor**. (Serie Museologia, Roteiros Práticos, 1). São Paulo: Edusp; Fundação Vitae, 2001.

EDSON, Gary. Gestão do museu. In Boylan, Patrick J. (ed). **Como Gerir um Museu: Manual Prático**. ICOM, p. 145-159, 2004.

GARCIA, Nuno Guina. **O Museu entre a cultura e o mercado: um equilíbrio instável**. Coimbra, Portugal: Edições Instituto Politécnico de Coimbra, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS, IBRAM. **Programa para a Gestão de Riscos ao Patrimônio Musealizado Brasileiro**, 2013.

INTERNATIONAL COUNCIL ON MONUMENTS AND SITES AUSTRALIA. **The Burra charter: the Australia ICOMOS charter for places of cultural significance**. Burwood: Icomos Austrália, 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS, IBRAM. **Subsídios para a Elaboração de Planos Museológicos**. Brasília: Instituto Brasileiro de Museus, 2016.

INTERNATIONAL CENTRE FOR THE STUDY OF THE PRESERVATION AND RESTORATION OF CULTURAL PROPERTY. ICCROM. **Guia de Gestão de Riscos para o Patrimônio Museológico**, 2017.

LOURENÇO, Marta Catarino. Patrimônio da Ciência e da Técnica nas Universidades Portuguesas: Breve panorama no contexto europeu. In: **Coleções científicas luso-brasileiras: patrimônio a ser descoberto**. GRANATO, Marcos.; LOURENÇO, Marta. Catarino. (Orgs). Rio de Janeiro: MAST, 2010.

MAIA, Felícia Assmar. **Direito à memória: o patrimônio histórico, artístico e cultural e o poder econômico**. Revista Movendo Ideias. Belém: v. 8, n. 13, jun., 2003.

MARQUES, Roberta Smania; SILVA, Rejane Maria Lira da. **O reflexo das políticas universitárias na imagem dos museus universitários: o caso dos museus da UFBA. Museologia e Patrimônio - Revista Eletrônica do Programa de Pós-Graduação em Museologia e Patrimônio**, v. 4, n. 1, 2011.

MEDINA, Susana. **Ligações On/Off. Reflexões sobre a construção de redes de colaboração entre museus e produtores de ciência da Universidade do Porto** (Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto, Porto, Portugal), 2008.

MENESES, Ulpiano Toledo Bezerra de. **Museu e universidade**, Correio Brasiliense, Brasília, 11 de setembro de 1970, n. 3297, p. 3-3. Disponível em: [http://memoria.bn.br/docreader/028274\\_02/4922](http://memoria.bn.br/docreader/028274_02/4922) . Acesso em 25/07/2022.

NOVAES, Mariana Gonzalez Leandro. **Patrimônio científico nas universidades brasileiras: políticas de preservação e gestão das coleções não vinculadas a museus** (Tese de Doutorado, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro e Museu de Astronomia e Ciências Afins, Rio de Janeiro, Brasil), 2018.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, ONU. **Convenção para a Protecção do Patrimônio Mundial, Cultural e Natural** (Declaração de Estocolmo de 1972). Disponível em: <https://bit.ly/3Qjg4>. Acesso em: 12/05/2022.

PEDERSOLI JUNIOR, José Luiz; MATTOS, Lorete. O Gerenciamento de riscos em acervos. In: **ARISTIMUNHA**, Cláudia Procelas; FAGUNDES, Lígia Ketzner; 85 MATTOS, Lorete (Org.). **Preservação de Patrimônio Cultural**. Porto Alegre: Museu da UFRGS, 2013. p. 58-75

RIBEIRO, Emanuela Sousa; ARAÚJO, Bruno Melo. **Cadernos do patrimônio da ciência e tecnologia [recurso eletrônico]: epistemologia e políticas/organização**: Emanuela Sousa Ribeiro, Bruno Melo de Araújo, Marcus Granato. Recife: Ed. UFPE, 2020.

RIBEIRO, Maria da Graça. Universidades, museus e o desafio da educação, valorização e preservação do patrimônio científico-cultural brasileiro. *In*: **ABREU, Regina; CHAGAS, Mario; SANTOS, Myrian Sepúlveda. Museus, Coleções e Patrimônio: narrativas polifônicas**. Rio de Janeiro: Garamond/MinC/Iphan/Demu, 2007.

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

SUANO, Marlene. **O que é museu?** São Paulo: Brasiliense. 1986.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA, UNESCO. Disponível em: <https://bit.ly/3G9xKFh>. Acesso em 30/10/2021.

UNIÃO EUROPÉIA. **Recommendation of the Committee of Ministers to member states on Theo governance and management of university heritage**, 2005. Disponível em: <https://bit.ly/3OggCAf>. Acesso em: 10/05/2022.

VFPMU- V FÓRUM permanente de museus universitários. 2018. Disponível em: <https://bit.ly/3OkUO6g>.

## RESPONSABILIDADE INDIVIDUAL E DIREITOS AUTORAIS

A responsabilidade da correção normativa e gramatical do texto é de inteira responsabilidade do autor. As opiniões pessoais emitidas pelos autores dos artigos são de sua exclusiva responsabilidade, tendo cabido aos pareceristas julgar o mérito das temáticas abordadas. Todos os artigos possuem imagens cujos direitos de publicidade e veiculação estão sob responsabilidade de gerência do autor, salvaguardado o direito de veiculação de imagens públicas com mais de 70 anos de divulgação, isentas de reivindicação de direitos de acordo com art. 44 da Lei do Direito Autoral/1998: “O prazo de proteção aos direitos patrimoniais sobre obras audiovisuais e fotográficas será de setenta anos, a contar de 1º de janeiro do ano subsequente ao de sua divulgação”.

O CADERNOS PROARQ (ISSN 2675-0392) é um periódico científico sem fins lucrativos que tem o objetivo de contribuir com a construção do conhecimento nas áreas de Arquitetura e Urbanismo e afins, constituindo-se uma fonte de pesquisa acadêmica. Por não serem vendidos e permanecerem disponíveis de forma *online* a todos os pesquisadores interessados, os artigos devem ser sempre referenciados adequadamente, de modo a não infringir com a Lei de Direitos Autorais.

**Submetido em 03/01/2023**

**Aprovado em 03/04/2023**