

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

DANIELLY DIAS SANDY

**DIRETRIZES GLOBAIS DE GOVERNANÇA DE MUSEUS, REFERÊNCIAS
INTERNACIONAIS E OS DESAFIOS DO SISTEMA BRASILEIRO: UMA ANÁLISE
COMO PROPOSTA DE CLASSIFICAÇÃO DA MUSEOLOGIA EM TRÊS NÍVEIS
DE PLANEJAMENTO**

CURITIBA

2025

DANIELLY DIAS SANDY

DIRETRIZES GLOBAIS DE GOVERNANÇA DE MUSEUS, REFERÊNCIAS INTERNACIONAIS E OS DESAFIOS DO SISTEMA BRASILEIRO: UMA ANÁLISE COMO PROPOSTA DE CLASSIFICAÇÃO DA MUSEOLOGIA EM TRÊS NÍVEIS DE PLANEJAMENTO

Global guidelines for museum governance, international references and the challenges of the brazilian system: an analysis as a proposal for classifying museology into three levels of planning

Tese apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Planejamento e Governança Pública, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Orientador(a): Profa. Dra. Isaura Alberton de Lima.
Coorientador(a): Profa. Dra. Sônia Paula da Silva Nogueira.

CURITIBA

2025



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.



DANIELLY DIAS SANDY

DIRETRIZES GLOBAIS DE GOVERNANÇA DE MUSEUS, REFERÊNCIAS INTERNACIONAIS E OS DESAFIOS DO SISTEMA BRASILEIRO: UMA ANÁLISE COMO PROPOSTA DE CLASSIFICAÇÃO DA MUSEOLOGIA EM TRÊS NÍVEIS DE PLANEJAMENTO

Trabalho de pesquisa de doutorado apresentado como requisito para obtenção do título de Doutora Em Planejamento E Governança Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Área de concentração: Planejamento Público E Desenvolvimento.

Data de aprovação: 12 de Agosto de 2025

Dra. Isaura Alberton De Lima, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dra. Heloisa Helena Fernandes Goncalves Da Costa, Doutorado - Universidade Federal da Bahia (Ufba)

Dra. Hilda Alberton De Carvalho, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dr. Paulo Nascimento Neto, Doutorado - Pontifícia Universidade Católica do Paraná (Pucpr)

Dr. Rogerio Allon Duenhas, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dra. Sonia Paula Da Silva Nogueira, Doutorado - Instituto Politécnico de Bragança (Ipb)

Documento gerado pelo Sistema Acadêmico da UTFPR a partir dos dados da Ata de Defesa em 14/08/2025.

*Dedico esta tese aos meus amados pais, Terezinha e Paulo
(In memoriam).*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que, de alguma forma, colaboraram com a realização da pesquisa que deu origem a esta tese.

Entre todos destaco minha orientadora, Profa. Dra. Isaura Alberton de Lima, a quem agradeço pelas orientações e por me incentivar na pesquisa, pois sua confiança e orientações foram essenciais. Esse agradecimento se estende à minha coorientadora, Profa. Dra. Sónia Paula da Silva Nogueira, do Instituto Politécnico de Bragança, em Portugal, pelo acompanhamento e orientações durante meu período de estágio no exterior até o momento da minha defesa.

Agradeço à minha orientadora do Mestrado em Museologia, Profa. Dra. Heloísa Helena Gonçalves da Costa, por me inspirar e estar também presente em minhas bancas de qualificação e defesa. Da mesma forma, agradeço aos outros participantes: Profa. Dra. Hilda Alberton de Carvalho, Prof. Dr. Paulo Nascimento Neto e Prof. Dr. Rogério Allon Duenhas, pelas importantes contribuições para o desenvolvimento e enriquecimento da pesquisa. Agradeço aos demais professores do Programa pelo aprendizado, acompanhamento e conhecimentos compartilhados nas aulas.

Não posso deixar de mencionar os amigos e colegas das turmas de Mestrado e Doutorado deste Programa de Pós-Graduação, com quem tive a alegria de compartilhar bons momentos durante o período do curso. Nossas conversas sempre foram bastante contributivas.

Agradeço aos profissionais e equipes com os quais já trabalhei e locais de trabalho que me proporcionaram grande aprendizado ao longo da vida, de forma que também pude aproveitar muito de minha experiência prática neste estudo.

Aos familiares, especialmente à tia Celeste, e aos amigos fora do ambiente acadêmico, tanto do Brasil como de Portugal, muito obrigada por todo o apoio e momentos alegres de conversa e descontração que me proporcionaram maior entusiasmo e boas ideias.

Agradeço aos colegas e professores do Instituto Politécnico de Bragança e aos profissionais de museus e demais instituições que me atenderam com destreza e diligência no Brasil, Espanha, França, Inglaterra e Portugal.

Agradeço à Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), ao Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública (PPG-PGP), no Brasil, bem como ao Instituto Politécnico de Bragança (IPB), em Portugal.

Por fim, expresso meu sincero respeito e agradecimento destacando que o presente trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento PDSE - Programa de Doutorado Sanduíche no Exterior - 88881.981849/2024-01. Esse suporte foi fundamental para a realização desta pesquisa e posso afirmar que contribuiu muito para o meu aperfeiçoamento acadêmico e profissional.

Muito obrigada!

“... tudo o que provém da necessidade de
museus e tudo o que encontra a sua
materialização nos museus deve ser objeto da
museologia”
(Stránský, 1987).

RESUMO

SANDY, Danielly Dias. **Diretrizes globais de governança de museus, referências internacionais e os desafios do sistema brasileiro:** uma análise como proposta de classificação da museologia em três níveis de planejamento. 2025. 218 f. Tese de Doutorado em Planejamento e Governança Pública - Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR. Curitiba, 2025.

Esta tese aborda diretrizes globais de governança de museus tendo como principal referência o International Council of Museums (ICOM), destacando aspectos que denotam a sua influência sobre a legislação e governança museológica em diferentes países. A pesquisa tem como apoio um recorte para quatro referências internacionais que são a Espanha, França, Inglaterra e Portugal com suas respectivas características e desdobramentos no campo museológico. Em contraponto, é tratado sobre o caso nacional reconhecendo a coerência do Sistema Brasileiro de Museus (SBM) no que se refere à aderência das diretrizes globais de governança. Para contextualizar, são apresentados fundamentos teóricos que explanam a relação entre cultura, museus, governança e desenvolvimento considerando os museus como vetores do desenvolvimento urbano no âmbito do Planejamento Urbano e Regional (PUR). Da mesma forma são abordados alguns conceitos e paradigmas museológicos vigentes, bem como a construção do museu ao longo da história e seu avanço que parte da memória local para a realidade global. O problema a ser respondido é como a aplicação das diretrizes globais de governança de museus, também aderidas por referências internacionais, é estruturada no Brasil e quais seus desafios levando em consideração particularidades locais, e de que forma a museologia poderia ser trabalhada na esfera do planejamento buscando promover uma gestão mais eficiente das instituições. Para alcançar o objetivo de responder a esta questão, é realizada uma análise dos achados pautada em uma proposta de classificação da museologia em três níveis de planejamento. A tese defendida é de que a museologia é uma ciência no âmbito da governança e no nível do planejamento estratégico, bem como uma disciplina científica no nível do planejamento tático, voltada à administração e gestão, e uma disciplina aplicada no nível do planejamento operacional, voltada à *práxis* diária nos museus. Assim, são identificados e apontados alguns dos desafios dos museus brasileiros, organizados conforme a referida proposta de classificação da museologia. Os resultados apontam que o Brasil segue as diretrizes globais de governança de museus lançadas pelo ICOM, porém precisaria de uma estruturação mais adequada em termos administrativos, técnicos e operacionais. O método de pesquisa empregado é teórico, de abordagem qualitativa segundo análise e interpretação dos dados coletados em fontes bibliográficas e documentais, disponíveis em meios impressos e digitais. O texto é dividido em sete capítulos sendo o primeiro voltado à introdução, o segundo aborda os referenciais teóricos, o terceiro capítulo é voltado à explanação da metodologia científica aplicada, enquanto o quarto apresenta os dados coletados. O quinto capítulo apresenta a análise com base nos achados para, então, trazer a proposta de classificação da museologia em três níveis de planejamento encerrando com o sétimo capítulo com as considerações finais.

Palavras-chave: Governança; Planejamento; Museus; Museologia; Cultura e Globalização; Desenvolvimento.

ABSTRACT

SANDY, Danielly Dias. **Global guidelines museum governance, international references and the challenges of the Brazilian System:** an analysis as a proposal for classifying museology into three levels of planning. 2025. 218 sheets. Doctoral Thesis in Planning and Public Governance - Federal Technological University of Paraná - UTFPR. Curitiba, 2025.

This thesis addresses global museum governance guidelines using the International Council of Museums (ICOM) as its main reference, highlighting aspects that denote its influence on museum legislation and governance in different countries. The research is supported by a selection of four international references: Spain, France, England and Portugal, with their respective characteristics and developments in the museological field. In contrast, the national case is addressed, recognizing the coherence of the Brazilian Museum System (SBM) in terms of adherence to global governance guidelines. To contextualize the discussion, theoretical foundations are presented to explain the relationship between culture, museums, governance, and development, considering museums as drivers of urban development within the field of Urban and Regional Planning (URP). Likewise, some current museological concepts and paradigms are addressed, as well as the construction of the museum throughout history and its advancement from local memory to global reality. The problem to be answered is to show the application of global museum governance guidelines, also adhered to by international references, is structured in Brazil and what are the challenges taking into account local and regional particularities, and how museology could be worked on in the planning sphere seeking to promote more efficient management of institutions. To achieve the objective of answering this question, an analysis of the findings is carried out based on a proposal to classify museology into three levels of planning. The thesis defended is that museology is a science in the context of governance and at the level of strategic planning, as well as a scientific discipline at the level of tactical planning, focused on administration and management, and an applied discipline at the level of operational planning, focused on daily practice in museums. Thus, some of the challenges of Brazilian museums are identified and pointed out, organized according to the aforementioned proposal for classification of museology. The results indicate that Brazil follows the global museum governance guidelines launched by ICOM, but would need a more appropriate structure in administrative, technical and operational terms. The research method used is theoretical, with a qualitative approach based on the analysis and interpretation of data collected from bibliographic and documentary sources, available in printed and digital documentary sources, available in printed and digital media. The text is divided into seven chapters: the first is devoted to the introduction, the second addresses the theoretical references, the third chapter is devoted to the explanation of the scientific methodology applied, while the fourth presents the data collected. The fifth chapter presents the analysis based on the findings and then presents the proposal for classifying museology into three levels of planning, ending with the seventh chapter with the final considerations.

Keywords: Governance; Planning; Museums; Museology; Culture and Globalization; Development.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quadro metodológico da pesquisa.....	74
Quadro 2 - Plano de ação da pesquisa	84
Quadro 3 - Quadro de composição do orçamento das unidades museológicas no Brasil	156
Quadro 4 - Os 25 países com mais museus no mundo	162
Quadro 5 - Desafios e perspectivas dos museus brasileiros a partir da análise dos achados	166
Quadro 6 - Quadro Geral da Museologia, estrutura definida no âmbito do ICOFOM/ICOM, em 1983	181
Quadro 7 - Produto acadêmico como proposta de classificação da museologia em três níveis de planejamento	188

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AECID	Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento
AHRC	Arts and Humanities Research Council
ANCINE	Agência Nacional de Cinema
AVICOM	Comitê Internacional para o Audiovisual, Novas Tecnologias e Mídias Sociais
BANRISUL	Banco do Estado do Rio Grande do Sul
CAMOC	Comitê Internacional para as Coleções e Atividades de Museus de Cidades
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CECA	Comitê Internacional para a Educação e Ação Cultural
CEMADEN	Centro Nacional de Monitoramento e Alertas de Desastres Naturais
CF	Constituição Federal
CIDOC	Comitê Internacional para a Documentação
CIMCIM	Comitê Internacional para os Museus e Coleções de Instrumentos Musicais
CIMUSET	Comitê Internacional para Museus de Ciências e Tecnologia
CIPEG	Comitê Internacional para a Egíptologia
CMA	Associação Canadense de Museus
CMN	Conselho de Monumentos Nacionais
CNCA	Conselho Nacional de Cultura e das Artes
CNM	Cadastro Nacional de Museus
COFEM	Conselho Federal de Museologia
COMCOL	Comitê Internacional para o Desenvolvimento de Coleções
COREM	Conselho Regional de Museologia
COSTUME	Comitê Internacional para os Museus e Coleções de Vestuário
CSA	Conselho Supremo de Antiguidades

DCMS	Department for Culture, Media and Sport
DEMHIST	Comitê Internacional para os Museus de Casas Históricas
DGPC	Direção Geral do Património Cultural
DIBAM	Direção de Bibliotecas, Arquivos e Museus
DRMC (IC)	Comitê Internacional sobre Museus Resilientes a Desastres
DUDH	Declaração Universal dos Direitos Humanos
EMBAP	Escola de Música e Belas Artes do Paraná
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
EUA	Estados Unidos da América
EVG	Escola Virtual do Governo
FBI	Escritório Federal de Investigação
FBN	Fundação Biblioteca Nacional
FCP	Fundação Cultural Palmares
FCRB	Fundação Casa de Rui Barbosa
FUNARTE	Fundação Nacional das Artes
G7	Grupo dos Sete
GEM	Grande Museu Egípcio
GLASS	Comitê Internacional para os Museus e Coleções de Vidro
IAE	Instituto Arte na Escola
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
IBRAM	Instituto Brasileiro de Museus
ICAMT	Comitê Internacional para Arquitetura e Técnicas de Museus
ICCROOM	Centro Internacional de Estudos para a Conservação e Restauro de Bens Culturais
ICDAD	Comitê Internacional para Museus e Coleções de Artes Decorativas e Design
ICEE	Comitê Internacional para o Intercâmbio de Exposições
ICEthics	Comitê Internacional sobre Dilemas Éticos
ICFA	Comitê Internacional para Museus e Coleções de Belas Artes
ICLCM	Comitê Internacional para Museus Literários e de

Compositores

ICMAH	Comitê Internacional para Museus e Coleções de Arqueologia e História
ICOMAM	Comitê Internacional para Museus e Coleções de Armas e História Militar
ICME	Comitê Internacional para Museus de Etnografia
ICMEMOH RI	Comitê Internacional de Museus de Memoriais e Direitos Humanos
ICMS	Comitê Internacional para Segurança de Museus
ICOFOM	Comitê Internacional para Museologia
ICOFOM LAM	Comitê Internacional para Museologia para a América Latina
ICOM	Conselho Internacional de Museus
ICOM-CC	Comitê para a Conservação
ICOMON	Comitê Internacional para Museus de Valores e Bancos
ICOM STORAGE	Comitê Internacional para Coleções em Reservas Técnicas
ICR	Comitê Internacional para Museus Regionais
ICCROM	Centro Internacional de Estudos para a Conservação e a Restauração de Bens Culturais
ICTOP	Comitê Internacional para Treinamento de Pessoal
IFPR	Instituto Federal do Paraná
IGRMS	Indira Gandhi Rashtriya Manav Sangrahalay
INTERCOM	Comitê Internacional sobre Administração
INTERPOL	Organização Internacional de Polícia Criminal
IPB	Instituto Politécnico de Bragança
IPHAN	Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
ISS	ICOFOM Study Series
JICA	Agência de Cooperação Internacional do Japão
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais
MEC	Ministério da Educação

MES	Ministério da Educação e Saúde
MINC	Ministério de Cultura
MINOM	Movimento Internacional para uma Nova Museologia
MNBA	Museu Nacional de Belas Artes
MON	Museu Oscar Niemeyer
MPR	Comitê Internacional para Marketing e Relações Públicas
MUWOP	Museological Working Papers
NATHIST	Comitê Internacional para Museus e Coleções de História Natural
NMDC	National Museum Director's Council
OIM	Observatório Ibero Americano de Museus
ONU	Organização das Nações Unidas
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
PIMA	Associação de Museus da Ilha do Pacífico
PNC	Plano Nacional de Cultura
PNSM	Plano Nacional Setorial de Museus
PPG-PGP	Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública
PRONAC	Programa Nacional de Apoio à Cultura
PUC-PR	Pontifícia Universidade Católica do Paraná
PUR	Planejamento Urbano e Regional
RCAAP	Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal
RPM	Rede Portuguesa de Museus
SBM	Sistema Brasileiro de Museus
SCIELO	Scientific Electronic Library Online
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEC	Secretaria de Estado da Cultura
SEDAC	Secretaria de Estado da Cultura do Rio Grande do Sul
SEGIB	Secretaria Geral Ibero-Americana
SNC	Sistema Nacional de Cultura

SOMUS	Comitê Internacional para Museologia Social
SPHAN	Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
SUSTAIN	Comitê Internacional sobre Museus e Desenvolvimento Sustentável
TCU	Tribunal de Contas da União
UE	União Europeia
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UMAC	Comitê Internacional para Acervos e Museus Universitários
UNB	Universidade de Brasília
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNIRIO	Universidade do Estado do Rio de Janeiro
USP	Universidade de São Paulo
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 Justificativa, histórico e motivação para o tema	21
1.2 Relevância e ineditismo	28
1.3 Contribuições ao Programa de Doutorado e desdobramentos da pesquisa no exterior	29
1.4 Preâmbulo da vereda metodológica	32
1.5 Estrutura da tese	33
2 CULTURA E MUSEUS: GOVERNANÇA E DESENVOLVIMENTO	36
2.1 Cultura e patrimônio na formação da sociedade brasileira	39
2.2 A construção do museu ao longo da história	45
2.3 O que é museologia: conceitos e paradigmas vigentes	51
2.4 Museus como vetores do desenvolvimento no âmbito do planejamento urbano e regional	53
2.5 Aspectos essenciais da governança pública	57
2.6 Planejamento e governança de museus	62
2.7 Museus avançam da memória local para o contexto global	67
3 METODOLOGIA	71
3.1 Desenho metodológico	73
3.2 Objetivos da pesquisa	79
3.3 Fontes de dados	81
3.4 Plano de ação	83
3.5 Desenvolvimento da pesquisa	86
4 GOVERNANÇA DE MUSEUS NO CENÁRIO GLOBAL: RECORTES PARA REFERÊNCIAS INTERNACIONAIS E O SISTEMA BRASILEIRO	94
4.1 O Conselho Internacional de Museus (ICOM) e suas diretrizes	96

4.2 Uma abordagem global e <i>en passant</i>	105
4.3 A Espanha e seu contexto	131
4.3.1 A descentralização da legislação espanhola para museus	132
4.3.2 A Governança de museus na Espanha	133
4.4 O contexto francês	135
4.4.1 A legislação para os museus franceses e seu alinhamento com o ICOM	136
4.4.2 Governança de museus na França e a universalidade do Museu do Louvre .	137
4.5 O contexto da Inglaterra	140
4.5.1 Legislação e alinhamento com as diretrizes do ICOM.....	141
4.5.2 Governança de museus britânicos	142
4.6 O contexto português	144
4.6.1 Legislação portuguesa para museus e o ICOM.....	145
4.6.2 A sociomuseologia como característica afetiva na governança de museus em Portugal.....	147
4.7 O Brasil e o Ministério da Cultura, o IPHAN e o IBRAM	148
4.7.1 Legislação para museus e alinhamento com o ICOM	152
4.7.2 Governança de museus e o Sistema Brasileiro.....	154
5 DESAFIOS E PERSPECTIVAS NA GOVERNANÇA DE MUSEUS A PARTIR DA ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS ACHADOS	162
6 PRODUTO ACADÊMICO: UMA PROPOSTA DE CLASSIFICAÇÃO DA MUSEOLOGIA EM TRÊS NÍVEIS DE PLANEJAMENTO	181
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	195
REFERÊNCIAS	205

1 INTRODUÇÃO

Ao pensar em museus é comum que venham à mente objetos antigos, obras de arte de valor inestimável e todo tipo de item que possa ser disponibilizado em espaços expositivos abertos ao público. Entretanto, para que tal espetáculo possa acontecer diante dos sentidos, há um trabalho intenso que envolve planejamento estratégico, tático e operacional com cuidados especiais e bem direcionados. As práticas mais comuns apresentadas no dia a dia dos museus revelam apenas uma pequena parcela do que é necessário para que determinada memória possa ser preservada ao longo de anos (Sandy, 2020).

Existem muitas tarefas com detalhes minuciosos e nenhuma atividade desenvolvida em um museu pode ser negligenciada (Sandy, 2020). Isso porque o mínimo descuido pode resultar em perda de patrimônio público, como exemplares raros da cultura e história de determinado grupo ou de um país inteiro — fato que precisa ser levado a sério pelo Estado e sociedade. Por isso, a gestão museológica exige rigor, responsabilidade e comprometimento constantes para garantir a preservação e a valorização desse patrimônio para as gerações presentes e futuras.

O papel do Estado junto aos museus é tão importante quanto o papel da sociedade, demandando participação e parceria nos diferentes processos, incluindo a musealização. Afinal, um museu não realiza essa atividade como se estivesse descolado da sociedade; aliás, é justamente o contrário o que ocorre e a sociedade precisa assumir o seu protagonismo nos museus. Assim, as mais distintas representações da memória e testemunhos da história podem ser preservadas por instituições dessa natureza, bem como democratizadas de forma que todos tenham acesso.

Conforme destacam Gob e Drouguet (2019), para que um museu possa existir, é necessário ainda mais do que a atividade de preservação de objetos em decorrência da quantidade de elementos indispensáveis que se consolidam como bases de sua composição e, conseqüentemente, atuação. Portanto, pode-se argumentar que existe um universo museológico que vai além das atividades práticas relacionadas à conservação, pesquisa, exposição e ação educativa, abrangendo tanto os aspectos práticos quanto os conceituais. Esse universo complexo exige uma abordagem

integrada que articule teoria, prática, gestão e diálogo social para fortalecer a função dos museus na contemporaneidade.

Do mesmo modo, cada uma das ações museológicas pode reverberar na sociedade e conforme estabelece o Art. 2º da Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009, os museus têm como princípios fundamentais:

I - a valorização da dignidade humana; II - a promoção da cidadania; III - o cumprimento da função social; IV - a valorização e preservação do patrimônio cultural e ambiental; V - a universalidade do acesso, o respeito e a valorização da diversidade cultural; VI - o intercâmbio institucional (Planalto, 2009, s./p.).

De forma geral, e para atender a esses princípios previstos na legislação brasileira, os museus precisam desenvolver suas práticas de maneira interdisciplinar garantindo um acesso democrático e humanizado. Sabendo disso, compreende-se que o universo museológico é realmente amplo e esse pensamento abre o campo da pesquisa sobre museus e museologia para muitos caminhos, sobretudo porque estes estudos operam interdisciplinarmente e em consonância com o desenvolvimento das sociedades (Guarnieri, 1981). Entretanto, sabe-se que não há braços para apenas um pesquisador buscar respostas para todos os enigmas e em todas as veredas possíveis, mas por sorte há a possibilidade de recortar e tratar sobre fragmentos da realidade.

Cada fragmento traz consigo uma resposta, ou não, e isso porque ao embarcar em uma pesquisa científica é possível que o pesquisador chegue a muitas outras questões inicialmente inimagináveis por ele. Por este viés, tal como uma peça de um grande quebra-cabeça, a pesquisa voltada a um tema específico pode contribuir com algumas respostas ou talvez trazer ainda mais perguntas e assuntos a serem explorados. Trata-se de um caminho com desdobramentos e é com base neste entendimento que se desenvolve o estudo desta tese cujo tema central é **governança de museus**.

Os museus são instituições gerenciáveis, e a governança é um campo de estudo que vem ganhando crescente relevância no cenário acadêmico e profissional, refletindo a complexidade e a diversidade de desafios enfrentados na contemporaneidade. Assim como reconhece Stránský (1987), o universo da museologia é amplo e envolve tudo o que pode estar atrelado a um museu, ultrapassando as questões puramente técnicas. Desse modo, para o desenvolvimento deste estudo, houve desdobramentos do tema central por caminhos primordialmente

não imaginados, mas que finalmente se ajustaram e se complementaram formando o corpo desta tese.

O caminho da pesquisa científica pode realmente trazer surpresas interessantes e isso é positivo porque traz o desafio de sair de zona de conforto para ampliar o que se esperava a partir do projeto inicial. Nesse sentido, o tema central, que é governança de museus, seguiu pelo caminho das diretrizes em um nível global, reconhecendo o International Council of Museums¹ (ICOM) como principal agente. E isso porque as diretrizes de governança lançadas pela referida organização impactam museus do mundo todo, sobretudo ao serem aderidas pelos países levando em conta as particularidades de seu patrimônio e órgãos responsáveis pela governança e gestão de seus museus.

Esta pesquisa, embora não explore todas as diretrizes em profundidade, destaca pontos chave, como a definição de museu. Essas diretrizes influenciam a legislação reverberando em ações práticas como a tomada de decisões, incluindo a definição de objetivos e prioridades, a alocação de recursos, a prestação de contas, o envolvimento de *stakeholders* e a adaptação às transformações do ambiente externo. Desta forma, a eficácia da governança dos museus impacta diretamente sua capacidade de atrair visitantes, obter financiamentos, preservar coleções e desenvolver um papel ativo e relevante na educação e no desenvolvimento cultural das comunidades que a servem.

A presente tese baseia-se em uma abordagem multi e interdisciplinar, incorporando teorias e metodologias da administração, museologia, ciências sociais, gestão cultural e das políticas públicas. Ao explorar o tema com um enfoque abrangente e interdisciplinar, esta tese busca também fomentar *insights* práticos que possam apoiar a tomada de decisões e a gestão de museus em um mundo cada vez mais complexo e dinâmico. A governança destas instituições envolve uma série de questões práticas, mas também teóricas, políticas, históricas, sociais e econômicas, além de estruturas administrativas que orientam a legislação, tanto no Brasil como em outros países.

Contudo, houve a necessidade de se propor, a partir da análise dos resultados, uma forma de classificação da museologia pautada em três níveis de planejamento,

¹ Esta tese adotou o uso da tradução para o português, referindo-se sempre à mencionada organização como Conselho Internacional de Museus ou apenas sua sigla ICOM.

conforme propostos por Ansoff (1983), sendo eles: o estratégico, o tático e o operacional. Para tanto foi utilizado o conceito de governança que a reconhece como um conjunto de diretrizes para que seja realizada uma gestão adequada do museu, tanto administrativa como museológica, conforme defendido por Shin-chieh Tzeng (2009). Embora a literatura acadêmica sobre governança organizacional, tanto pública como privada, tenha avançado, as particularidades do setor museológico — como o planejamento para a elaboração do plano diretor, a complexidade da gestão das coleções e a diversidade de *stakeholders* — exigem abordagens específicas e que ainda foram pouco exploradas.

Esta lacuna pode ser observada tanto no campo da museologia como do planejamento e governança, evidenciando a necessidade de mais estudos que possam unir estes assuntos e campos do conhecimento. Portanto, esta tese insere-se sobretudo na interseção entre campos distintos de estudos e busca contribuir com todos simultaneamente. Ao propor essa articulação, a pesquisa amplia as possibilidades de reflexão e atuação integrada, promovendo avanços teóricos e práticos em ambas as áreas.

1.1 Justificativa, histórico e motivação para o tema

Os museus tendem a incorporar práticas sociais e culturais que se revelam como processos de significação, proporcionando caminhos para análises e desenvolvimento do pensamento crítico. Essas instituições constituem unidades que proporcionam o espaço adequado para a observação e reflexão, bem como da vivência e estudo da cultura enquanto sistema de representação de significados (Anico, 2008; Carbonell, 2004). Desse modo, os museus tornam-se agentes ativos na mediação de saberes e na formação de sujeitos críticos, conscientes de suas identidades e inserções sociais.

Os museus permitem, na contemporaneidade, tanto aos indivíduos como às comunidades, o debate aberto junto à representação e experimentação pública da cultura, sendo esta motivacional e polissêmica. O resultado pode ser a continuidade da própria construção cultural, junto aos meios de negociação e abarcando todos os atores envolvidos (Anico, 2008; Coelho, 2012). Ou seja, é um movimento contínuo que demonstra como a cultura impulsiona a criação de mais cultura.

Na linha básica do pensamento acerca do patrimônio cultural, de que a preservação da memória do passado fortalece a identidade no presente, é possível que inicialmente se pondere que os museus sejam apenas ambientes de guarda de objetos antigos. Mesmo assim, a preservação de objetos históricos em si já justificaria a sua relevância, todavia, é necessário destacar as suas reverberações porque a preservação também demanda documentação, pesquisa, exposição, educação. Essas dimensões ampliam o papel dos museus, transformando-os em espaços dinâmicos de construção de sentidos, diálogo intergeracional e articulação entre passado, presente e futuro (Guarnieri, 1981; Sandy, 2020).

Não apenas os museus históricos como ainda de outras linhas trazem significativas contribuições, destacando que a produção contemporânea exposta hoje também se tornará objeto de história com a passagem do tempo, mas ainda exercerá o seu “aqui e agora da obra de arte, sua existência única” (Benjamin, 2013, p. 167). É por esse sentido que os museus são vivos e trabalham se desenvolvendo como laboratórios da história. Assim, essas instituições não apenas preservam o passado, mas também participam ativamente da construção contínua da memória e da cultura em tempo presente (Meneses, 1994).

A produção da cultura sempre acompanhou os desdobramentos das sociedades, pois cada momento reflete valores, mudanças nas classes sociais, relações de poder e condições materiais que moldam tanto os estilos artísticos como o comportamento humano e das instituições (Danto, 2010; Hauser, 1995; Wölfflin, 2006). A existência dos museus como meio de salvaguardar e expor elementos da memória impacta também a educação, a ciência e a pesquisa, afetando, ainda, os meios de produção, a economia, a política e toda a sociedade. Por isso, os museus assumem um papel como espaços de reflexão crítica sobre a cultura e seus contextos, contribuindo para a compreensão das transformações sociais ao longo do tempo.

Sobretudo, os museus contribuem com a saúde na sociedade permitindo que os indivíduos a adquiram por meio da “percepção do valor afetivo e identitário dos bens culturais que compõem o seu patrimônio” (Costa, 2020, p. 197). E isso porque “para superar questões complexas da existência e melhorar sua qualidade de vida na qual o afeto catalisador, a memória estimulada, a autoestima elevada são fundamentos de base para a saúde integral” (*Ibidem*). Nesse sentido, os museus se configuram como espaços terapêuticos e de bem-estar, promovendo vínculos

emocionais, pertencimento e estímulos que fortalecem a saúde mental e social dos indivíduos.

Mas o que ocorre é que os museus não acontecem simplesmente como um milagre na sociedade, pois obviamente são instituições que, embora não tenham fins lucrativos (ICOM, 2022), dependem de meios que possam garantir o seu manutenção a partir de sua sustentabilidade financeira (Sandy, 2017). Ou seja, “um museu também é um sistema” (Cury, 2006, p. 53) e possui seu lado administrativo que é fundamental para garantir não apenas a sua existência, como ainda o seu adequado desempenho. Embora os museus tenham características similares às de uma empresa em um nível gerencial, eles não podem simplesmente funcionar como uma empresa (Cândido, 2014; Lord; Dexter, 2010).

O fato é que o público não pode ser encarado apenas e tão somente como consumidor em potencial, por mais que se saiba da existência do consumo da cultura nos museus e até como “dinâmica imanente ao mundo coisificado” (Adorno, 2018, p. 87). No entanto, a “justificativa de um museu está na sua missão e nas características de seus programas” podendo inibir que ofereçam “produtos-satisfação, mas sim produtos-inquietação” (Cury, 2006, p. 67). Certamente que nesse caso do museu como um “produto-satisfação” (*Ibidem*), o visitante tenha contato com a instituição apenas na forma de um passeio, passa tempo ou entretenimento sem um efetivo envolvimento.

Já o museu como “produto-inquietação” (Cury, 2006), o visitante tem a chance de se deparar com coisas que lhe despertam emoções, sensações e muitas reflexões e até mudanças que corroboram a construção do pensamento crítico. Isso destaca o nível de complexidade da realização de um trabalho de qualidade nestas instituições, bem como a seriedade com que deve ser encarada a sua realidade e formação necessária para distintas maneiras de atuação em seus espaços. Tal perspectiva reforça a importância de equipes qualificadas, com domínio técnico e sensibilidade sociocultural, capazes de promover experiências significativas que articulem conhecimento, empatia e transformação.

Frente a uma infinidade de possibilidades, considerando que tudo pode ser musealizado (Cury, 2006) e que há realmente um número extenso de tipologias de museus, torna-se necessária a existência de normas. Mas tais normas não podem representar o engessamento das instituições e, portanto, precisam ser como fontes

norteadoras, vivas e adaptáveis, para que não se percam os bens criados pelo homem ao longo da história (Cândido, 2014). É fundamental que a flexibilidade normativa caminhe ao lado do rigor técnico, garantindo que as instituições acompanhem as transformações sociais e culturais sem comprometer a preservação responsável e ética.

Vale destacar que uma geração tem o direito de conhecer o seu passado, criado e vivido por indivíduos anteriores à sua existência, de forma que suas decisões no presente possam ser pautadas em outras experiências e tradições (Choay, 2017; Sandy, 2020). Ou seja, trata-se de um direito implícito na Declaração Universal de Direitos Humanos (ONU, 1948) e um direito fundamental na Constituição da República Federativa do Brasil (Brasil, 1988), evidenciando a responsabilidade do Estado quanto à preservação. Nesse sentido, os direitos culturais garantem a todos não apenas o acesso aos bens simbólicos e materiais produzidos historicamente, mas também a participação ativa na vida cultural, como expressão da cidadania e instrumento de afirmação identitária.

Não obstante, a necessidade dos museus em relação a um padrão na execução de suas atividades não limita, ou ao menos não deveria limitar, as suas ações e sim contribuir para um patamar mais elevado de qualidade. A governança tende a contribuir para isso, a partir de diretrizes que permitam uma adequada atuação da gestão (Tzeng, 2009) resultando em boas práticas (TCU, 2021). Assim, o tema governança de museus tem ganhado crescente relevância nos últimos anos em um cenário marcado por transformações econômicas, sociais e tecnológicas que desafiam as instituições culturais a repensarem seus modelos de gestão.

Para os museus cumprirem seu papel de forma eficiente e sustentável, parece ser imprescindível que sejam governados com práticas que combinem transparência, eficiência e *accountability*. Na contemporaneidade, as demandas por maior responsabilização nas organizações culturais, aliadas às restrições de financiamento público e ao aumento da competitividade no acesso a recursos privados, talvez tenham tornado a governança um tema bastante estratégico para os museus. De acordo com Slomski *et al.* (2008), a busca por modelos de governança mais inclusivos e adaptados às dinâmicas do século XXI envolve não apenas o gerenciamento eficaz dos recursos, como também a capacidade de unir diferentes partes interessadas.

Entre os *stakeholders* dos museus podem ser citados os pequenos grupos, as comunidades, governos, investidores, agentes do mercado da arte e a sociedade civil. O Conselho Internacional de Museus (ICOM) também está entre os *stakeholders* dos museus e desempenha um trabalho fundamental no cenário global, sobretudo no trato político ao estabelecer diretrizes para a governança de museus alinhadas às práticas destas instituições com princípios universais de transparência, ética e sustentabilidade. Assim, em um mundo marcado por desafios crescentes, como a necessidade de preservação de patrimônios em risco, as demandas por inclusão social e as pressões econômicas que afetam o setor cultural, as orientações do ICOM oferecem um referencial essencial para a gestão e o desenvolvimento de excelência (Carmo; Gabardo; Hachem, 2021; Scheiner, 2009).

Embora as diretrizes do ICOM representem um esforço internacional para padronizar boas práticas, a implementação dessas orientações apresenta desafios consideráveis em contextos locais, especialmente em países marcados por desigualdades sociais e econômicas, como o Brasil. Mesmo assim há um sistema brasileiro voltado ao atendimento aos museus e que adere às diretrizes globais de governança. Mas isso não impede que instituições enfrentem dificuldades para conciliar as recomendações globais com as realidades regionais, incluindo restrições financeiras, deficiências administrativas e nas demandas específicas das comunidades atendidas.

Entre tantas, pode ser que os pontos cruciais que levam às maiores dificuldades sejam ainda a falta de informação ou dificuldade para maior envolvimento com as políticas públicas e programas federais, muitas vezes em decorrência da falta de profissionais museólogos presentes nos quadros técnicos. A governança tende a apresentar um aspecto global e abrangente, podendo ser trabalhado pela gestão em diferentes esferas e por diferentes modelos de gestão (Slomski *et al.*, 2008). Todavia, a museologia é um campo singular e apresenta detalhes específicos em diferentes níveis, mas que parecem ainda não estar muito bem definidos em sua posição, embora sejam bem trabalhados em termos técnicos e práticos (Sandy, 2020).

Como exemplo, o campo da museologia que trata sobre diretrizes *à priori* conceituais que influenciarão a legislação para museus de países do mundo todo é a mesma que também orienta sobre a adequada temperatura e umidade relativa do ar, quantidade de *lux* que pode incidir sobre determinada obra em uma exposição, qual a

melhor forma de recebimento de determinado público e mais. Conforme aponta Stránský (1987, p. 289), “tudo o que provém da necessidade de museus e tudo o que encontra a sua materialização nos museus deve ser objeto da museologia”. Além disso, há ainda o caráter interdisciplinar que, simultaneamente, a envolve tanto em questões teóricas como práticas.

Ademais, para Guarnieri (1981, p. 126), “a interdisciplinaridade deve ser o método de pesquisa e de ação da museologia e, portanto, o método de trabalho nos museus e cursos de formação de museólogos e funcionários de museus”. Nesse sentido, pode ser observada, talvez, não a necessidade de uma organização da museologia, mas talvez de uma classificação que possa simplificar os meios que levam a uma compreensão sobre a sua atuação. Os caminhos para isso podem ser vários, mas este estudo ousou optar justamente por uma abordagem interdisciplinar que pudesse envolver planejamento, governança e museologia.

Assim, a realização da presente pesquisa justifica-se sobretudo devido à proposta de explanar a governança no âmbito dos museus e em termos globais, tendo o ICOM como agente norteador. O recorte para as referências internacionais abordadas traz uma visão sobre o fato de que o Brasil está bem embasado nos rigores de uma governança de excelência, porém que isso não o impede de ter grandes desafios gerados pela sociedade e seus contextos que também afetam os museus. Tal abordagem contribui para refletir sobre a maturidade institucional e os mecanismos necessários à consolidação de práticas que articulem diretrizes globais com demandas sociais locais.

Certamente a classificação da museologia em três níveis de planejamento não irá resolver todos os problemas dos museus brasileiros, e talvez nem chegue a resolver 1% deles, mesmo assim poderá ser uma opção para planejar no campo museológico com assertividade e maior visão global. Ao contribuir com o planejamento, a proposta fomenta boas práticas de governança para museus, na aplicação das leis e gestão mais eficiente. Dessa maneira, ao considerar os parâmetros internacionais e os desafios contextuais vivenciados no país, a análise proposta busca evidenciar como os princípios da governança podem ser adaptados e aplicados de forma estratégica.

Os conceitos teóricos-chave que orientam o desenho e análise desta tese são planejamento estratégico, tático e operacional, a partir de Ansoff (1983), enquanto o

conceito de governança parte de Tzeng (2009) e a definição de museu segue sendo a declarada pelo ICOM (2022). Quanto à museologia, são levadas em conta distintas propostas de conceituação, tal como ciência, disciplina científica e disciplina aplicada, todas lançadas por diferentes autores. E justamente a partir desta abordagem é que se dá a tônica da pesquisa, ou seja, o produto acadêmico que congrega estes e outros conceitos para a sua fundamentação.

Esta pesquisa foi idealizada para o Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública (PPG-PGP) da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), dando continuidade a outras pesquisas anteriores. Entre elas, deve ser citada primeiramente a pesquisa realizada para um mestrado em Museologia, na Universidade Federal da Bahia (UFBA), cuja dissertação intitulada *Políticas públicas para museus brasileiros: gestão e sustentabilidade* foi orientada pela museóloga e Profa. Dra. Heloísa Helena Gonçalves da Costa, entre os anos de 2015 e 2017. Vale destacar que entre as considerações dos membros presentes na banca de defesa, houve a observação unânime de que a pesquisa apresentava potencial para ter continuidade, sobretudo no campo da gestão pública e de forma interdisciplinar com a museologia.

Entre 2018 e 2019 foi cursada mais uma Pós-Graduação *Lato Sensu*, pelo Instituto Federal do Paraná (IFPR), em Gestão Pública, com ênfase em Gestão de Pessoas, com a pesquisa voltada à gestão da cultura no Brasil a partir do MINC e suas entidades vinculadas. Ainda se somam a isso alguns cursos de curta duração como de Gestão e Planejamento Museológico, Sustentabilidade de Museus, Documentação Museológica e Gestão de Acervos, Plano Museológico e Planejamento Estratégico para Museus e outros. Juntamente com a formação acadêmica, a experiência profissional, pautada no trabalho realizado em diferentes museus e setores, trouxe significativas contribuições que motivaram a escolha por este tema.

Entre todas, vale destacar a experiência no planejamento e como coordenadora externa de um grande projeto chamado *Missão Artística Francesa: uma interação entre museu e escola*, que envolveu cerca de 25 mil alunos de Curitiba e Região Metropolitana, realizado em 2010, com parceria entre Museu Oscar Niemeyer (MON) e Museu Nacional de Belas Artes (MNBA) e apoio do Ministério da Cultura (MINC) e Instituto Arte na Escola (IAE). Essa vivência possibilitou a aplicação prática

de conceitos museológicos em larga escala, articulando gestão, educação e curadoria de forma integrada e colaborativa entre instituições culturais e o sistema de ensino.

Outras experiências também foram bastante contributivas, das quais pode ser mencionado o trabalho realizado no setor de Planejamento Cultural do MON, entre os anos de 2011 e 2013, sob coordenação da produtora cultural Sandra Fogagnoli e no setor de Gestão Museológica, no mesmo museu, em 2018. Essas experiências foram decisivas para revelar a amplitude dos desafios e das dinâmicas envolvidas na administração de instituições culturais. Logo, os primeiros contatos com planejamento e gestão de museus tiveram início, mesmo que timidamente, a partir de 2010 e essa fase embrionária foi salutar para despertar o interesse por um caminho de pesquisa que ainda tem muito para ser trilhado.

1.2 Relevância e ineditismo

Primeiramente, para defender a relevância da presente pesquisa, é importante destacar o caráter interdisciplinar que envolve campos ainda pouco trabalhados conjuntamente como o planejamento, a governança e a museologia. Além disso, a pesquisa fundamenta-se em literatura especializada, nacional e internacional, estabelecendo conexões entre diferentes assuntos, porém sem se afastar da realidade prática compartilhada pelos museus. Ou seja, embora seja um estudo teórico, é viável e simples a aplicação prática da proposta na busca de uma compreensão acerca das ramificações das ações museológicas, podendo contribuir diretamente com a organização e planejamento dos museus.

O recorte para os países selecionados contribui para um entendimento sobre a aplicação de diretrizes globais de governança de museus, a partir do Conselho Internacional de Museus (ICOM). A abordagem *en passant* sobre o contexto global também oferece informações importantes e com a despretensão de serem utilizadas como comparação com o sistema brasileiro, mas precisamente traz uma noção geral para que se possa compreender com maior profundidade o caso do Brasil. Pode ser complexo imaginar as dimensões de algo sem ter uma base que possa sustentar um pensamento sobre esse algo e não se trata de uma tentativa de comparação no *stricto sensu*, mas de uma noção acerca da realidade que se pretende tratar.

Sobre o ineditismo, vale destacar que no Brasil ainda há poucas pesquisas voltadas à governança de museus e menos ainda a partir da abordagem aqui utilizada. Também há o fato de que a linha de raciocínio e desenho metodológico aplicados levam a uma análise seguida de uma proposta cujo ineditismo está sobretudo na junção de uma teoria da administração com distintas proposições para uma única questão da museologia. Sendo assim, o fato é que a pesquisa poderia ser muito bem desenvolvida tratando apenas sobre governança de museus, contudo, optou por empregar um aparato teórico e outros conceitos para sua consolidação.

Ao buscar defender a museologia como ciência ao mesmo tempo propondo seu objeto de estudo sem, no entanto, descartar outras definições, a tese ousa trazer uma resposta para uma questão levantada já desde os anos de 1960. O resultado é a criação de uma ferramenta de planejamento e gestão museológica que, como recurso metodológico, serve inclusive para uso prático nos museus entre outras instâncias. Trata-se de uma forma de visualização e compreensão mais ampla da museologia, e conseqüentemente dos museus, podendo ajudar no planejamento, otimização de tarefas, acompanhamento de processos, tomadas de decisões e identificação de problemas para a gestão de crises.

O caminho da pesquisa para chegar até a resposta está bem embasado na obra de outros teóricos e utiliza conceitos atuais, para além daqueles que são os norteadores, tal como locorregional, global, patrimônio, cultura, desenvolvimento e outros. E não se trata de um trabalho hercúleo para juntar tudo isso, posto que a relação entre os conceitos aqui utilizados é praticamente orgânica e, nesse sentido, pode-se observar que esta pesquisa se alinha bem com *frameworks* teóricos já existentes nos campos abordados. Essa articulação conceitual contribui para a construção de uma abordagem integrada, que permite compreender a complexidade dos museus como instituições inseridas em redes socioculturais, políticas e territoriais interdependentes.

1.3 Contribuições ao Programa de Doutorado e desdobramentos da pesquisa no exterior

Entre as possíveis contribuições desta pesquisa ao Programa de Doutorado em Planejamento e Governança Pública está o fato de que esta é a primeira pesquisa

sobre o tema. Outrossim, a expansão da compreensão das possibilidades de estudos, considerando as particularidades do campo da museologia que, de imediato, pode parecer não ter relações diretas com a governança apontam que o Programa possui grande potencial para a interdisciplinaridade. Tal constatação reforça a capacidade do Programa em acolher investigações inovadoras que dialogam com diferentes áreas do conhecimento, ampliando seu escopo científico e impacto social.

A consciência de que os museus são instituições sem fins lucrativos, sejam eles públicos ou privados, e a serviço das sociedades (ICOM, 2022) é fundamental e pode ser ainda bastante explorada por outros doutorandos. Isso por se tratar de um tema também pouco explorado em outros cursos e ao mesmo tempo atual, inovador, fértil para pesquisas futuras e que pode ser exitoso em sua essência. Nesse sentido, o tema oferece um campo promissor para investigações que articulam cultura, gestão pública e responsabilidade social em contextos nacionais e internacionais.

A pesquisa é aderente à linha de Governança Pública e Desenvolvimento e enquadra-se no eixo estruturante 2 - Planejamento Governamental, Gestão e Inovação Para o Desenvolvimento Territorial. O tema tratado apresenta relação direta com o planejamento governamental e com a gestão e inovação para o desenvolvimento territorial, tendo os museus como equipamentos do Estado. Ainda, esta tese reconhece os museus como vetores de desenvolvimento e transformação urbana, inclusão social, preservação da história e fortalecimento das identidades culturais estando diretamente ligados ao Planejamento Urbano e Regional (PUR).

Assim, os museus tanto públicos como privados oferecem impacto territorial permitindo que esta proposta esteja também sob a égide do Planejamento Público, da Gestão e da Inovação. Isso coloca o Programa de Doutorado em questão como protagonista, em âmbito nacional, na pesquisa sobre governança de museus permitindo a ampliação da visão sobre as instituições museológicas na esfera governamental e incluindo a área da gestão e PUR. Dessa forma, reforça-se o potencial do Programa em consolidar-se como espaço de produção científica capaz de influenciar políticas públicas culturais e promover modelos de governança alinhados às demandas contemporâneas.

Outro ponto a destacar é o período de estágio no exterior, em decorrência da obtenção de bolsa da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), que trouxe significativas contribuições a este estudo. No

início, o recorte para os países como referências internacionais abarcava a Espanha, a França e a Inglaterra apenas, e Portugal foi inserido *a posteriori*, justamente, por sediar o estágio no Instituto Politécnico de Bragança (IPB), a instituição receptora. No entanto, foi deveras contributiva a inserção de Portugal na pesquisa, afinal, informações relevantes foram acrescentadas, que mostraram características da sua forma de trabalhar com os museus.

Museus internacionais com tradições museológicas bem consolidadas são laboratórios vivos para a observação e análise da aplicação de boas práticas em governança, gestão de coleções e relações com a comunidade. A inserção em um novo contexto institucional possibilitou a compreensão sobre pontos ainda não explorados na pesquisa, agregando diversidade ao *corpus* de análise. O contato com a literatura especializada internacional trouxe também mais subsídios para as bases teóricas da tese.

Vale destacar que um período de internacionalização durante o doutorado configura-se como uma estratégia fundamental para o fortalecimento acadêmico, especialmente em áreas que demandam ampla interlocução interdisciplinar, como é o caso da governança de museus. Foi possível encontrar no estágio internacional uma oportunidade ímpar para ampliar o escopo teórico-metodológico, bem como para estabelecer uma análise mais aprofundada acerca dos contextos culturais e institucionais distintos. Essa experiência contribuiu significativamente para o enriquecimento da pesquisa, ao possibilitar a troca de conhecimentos e o contato direto com práticas museológicas e modelos de governança adotados em outros países.

Portanto, a vivência internacional ampliou a compreensão em diversos aspectos desde modelos de participação social, políticas de sustentabilidade financeira e governança digital com ferramentas digitais para democratizar o acesso e ampliar o engajamento com o público. Assim, observou-se que experiências que valorizam a participação da sociedade civil na gestão museal podem ser adaptadas a contextos nacionais, respeitando especificidades culturais. As experiências internacionais não apenas enriqueceram o debate no texto, como também ofereceram subsídios para análises em diferentes contextos.

1.4 Preâmbulo da vereda metodológica

A metodologia científica utilizada é apresentada com detalhes no capítulo 3 desta tese, mostrando inclusive o plano de ação e desenvolvimento. O principal a destacar é que se trata de um estudo de abordagem qualitativa, com análise e interpretação dos dados com base em um procedimento bibliográfico e documental sendo que a coleta ocorreu a partir de fontes primárias e secundárias (Gil, 2021). Além disso, é importante salientar que não se trata de uma pesquisa comparativa entre a realidade museológica dos países abordados.

A intenção desta pesquisa é investigar as diretrizes globais de governança de museus, a fim de obter referenciais que ampliem a análise e subsidiem a elaboração da proposta de produto acadêmico. Assim, parte do postulado de que os museus são agentes da ciência, educação e cultura e trabalham ativamente pela preservação da memória e fortalecimento da identidade dos diferentes grupos e em múltiplas esferas. A metodologia aplicada para que o objetivo seja alcançado será a partir do método de abordagem qualitativa visando a análise e interpretação dos dados coletados.

Os dados serão buscados em fontes primárias como documentos, listas, e em fontes secundárias como livros, artigos científicos e outros textos (Marconi; Lakatos, 2003). Com estes pontos, esta tese parte das seguintes premissas:

- Há diretrizes globais eficientes para a governança dos museus que, embora sejam desenvolvidas por organizações internacionais, fornecem uma base sólida para boas práticas de gestão e preservação no setor museológico, podendo ser aplicáveis em diversos contextos culturais, sociais, econômicos e geográficos;
- O Brasil possui grande diversidade cultural e de museus e desigualdade social e museológica, apresentando inúmeras instituições com características e necessidades distintas, o que exige adaptação das diretrizes globais de governança para melhor atender às particularidades regionais;

- As diretrizes globais de governança de museus são voltadas à viabilidade de adaptação para os diferentes contextos, propondo uma estruturação clara e bem definida das atividades museológicas para que as instituições consigam segui-las e, ao mesmo tempo, atingir seus objetivos de forma eficiente e sustentável;
- A museologia tem potencial para ser uma ciência ao fornecer bases teóricas e práticas necessárias para o processo de preservação, concomitantemente ainda deve ser considerada uma disciplina aplicada a depender de seus direcionamentos e a visão da governança pode contribuir para isso.

Com base nas premissas expostas, esta tese buscou responder ao seguinte problema de pesquisa:

- Como a aplicação das diretrizes globais de governança de museus, também aderidas por referências internacionais, é estruturada no Brasil e quais seus desafios levando em consideração as particularidades locais, e de que forma a museologia poderia ser trabalhada na esfera do planejamento para justamente promover uma gestão mais eficiente das instituições?

1.5 Estrutura da tese

Esta pesquisa foi metodologicamente planejada para ser apresentada em sete capítulos, tendo relação direta e sequencial com os objetivos específicos. Cada objetivo específico discorre sobre ramificações do tema central para sua fundamentação, apresentando uma meta conceitual congruente com o que é proposto como objetivo geral. Por este caminho, a tese não buscou apresentar um aprofundamento em determinadas questões, como atividades específicas e exemplos isolados de museus, optando por referenciar alguns casos a título de complementação.

Isso ocorre porque o tema apresenta variáveis e desdobramentos que resultaram em maior enriquecimento da tese, porém que não puderam ser explorados a fundo no texto e evidenciando algumas limitações. O primeiro capítulo é introdutório e apresenta uma justificativa que mostra pontos altos do histórico acadêmico e profissional, a partir de pesquisas e experiências anteriores, revelando a motivação para a escolha. A introdução cita sobre a relevância da pesquisa para o Programa de Doutorado e Ineditismo, sobretudo considerando a abordagem interdisciplinar do estudo.

Assim, fica em evidência que se trata de um tema ainda pouco explorado no campo da museologia e menos ainda no campo do planejamento e governança pública, sobretudo a partir da perspectiva proposta. Nesse sentido, as contribuições desta tese podem ser não apenas direcionadas ao programa de doutorado como também ao campo da museologia, gestão da cultura e afins. Outras características do estudo também são citadas como os desdobramentos da pesquisa no exterior, a partir de bolsa de Doutorado Sanduíche concedida pela Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), seguido de uma menção à metodologia e estrutura do texto.

No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico utilizado como base da pesquisa para fundamentar o texto, sendo abordados os conceitos teóricos-chave do estudo, além de outros como os conceitos de local e de global. Assim, é tratado sobre cultura e patrimônio na formação da sociedade brasileira com o olhar voltado sobre a influência da diversidade cultural e sua produção como bem patrimonial do país. O texto apresenta a história dos museus, explana o que vem a ser a museologia e traz alguns de seus conceitos e paradigmas vigentes, bem como aspectos essenciais da governança pública que embasam a compreensão sobre a governança de museus reconhecendo que estes podem ser vetores do desenvolvimento e à disposição do planejamento urbano e regional.

O terceiro capítulo da tese apresenta a metodologia de maneira mais robusta do que anteriormente citado como tópico chamado de preâmbulo da vereda metodológica, logo na introdução. Este capítulo explana o caminho científico trilhado, mostrando a abordagem, a natureza, objetivo geral e específicos, procedimento, método, coleta de dados e a análise dos dados da pesquisa. Portanto, apresenta como tópicos o desenho metodológico, as fontes de dados e o plano de ação que foi

executado, seguido também de uma explanação acerca do processo da pesquisa, sobretudo a partir da coleta de dados realizada durante o estágio no exterior.

O quarto capítulo é dedicado à apresentação dos dados coletados, tratando primeiramente sobre o ICOM como principal agente responsável pelas diretrizes globais de governança de museus. O tópico seguinte traz uma compreensão global e *en passant* sobre museus, mostrando como referência alguns exemplos pontuais por continentes. De forma mais aprofundada são trazidos, em seguida, dados dos quatro países selecionados para a pesquisa (Espanha, França, Inglaterra e Portugal), além do contexto museológico brasileiro a partir de seu sistema nacional.

No quinto capítulo a tese apresenta uma análise voltada aos desafios e perspectivas do sistema brasileiro de museus, com base nos dados apresentados e caminhos trilhados por esta pesquisa. Posteriormente, o sexto capítulo apresenta a proposta de um instrumento de planejamento museológico como produto acadêmico que prevê a classificação da museologia em três níveis de planejamento, estando a governança no primeiro. Derradeiramente, o sétimo capítulo apresenta as considerações finais com observações seguidas das referências bibliográficas utilizadas.

2 CULTURA E MUSEUS: GOVERNANÇA E DESENVOLVIMENTO

A relação entre cultura, museus, governança e desenvolvimento parece se consolidar como um campo de análise interdisciplinar fundamental nas ciências humanas e sociais. Essa complexidade revela que os museus não são apenas espaços de preservação e exposição de acervos, mas instituições com potencial estratégico no planejamento urbano, nas políticas culturais e na formação de cidadania (Sandy, 2017). Compreender os museus a partir de uma perspectiva que integre elementos como cultura e governança contribui para uma visão mais abrangente voltada aos processos de desenvolvimento.

Nesse sentido, a dinâmica entre cultura e governança, por meio dos museus, tende a tornar-se essencial para uma abordagem crítica e transformadora das dinâmicas contemporâneas. A palavra cultura possui diversos sentidos, podendo ser aplicada em diferentes contextos como a governança, porém não existe especificamente um significado único e legitimado como correto — o que garante a sua simplicidade concomitantemente à sua complexidade. Em termos gerais, a cultura pode ser vista como algo intrínseco à natureza humana, e seu sentido revela que o homem sempre precisou se expressar, cultivar conhecimentos, práticas, bem como buscar respostas, investigar, aprender, transmitir, saber (Guarnieri, 1981; Sandy, 2020).

Ou seja, a cultura é parte integrante da história e a sua preservação, fomento e difusão, podem ser ações contributivas para a construção de uma sociedade mais justa e democrática. Mas para que a cultura possa realmente contribuir para uma sociedade mais democrática, é primordial que, conforme aponta Bourdieu (2013), não se torne instrumento de poder, distinção e desigualdade. Ademais, é de fato surpreendente observar como o homem buscou dar sentido à sua existência por meio de diferentes formas de se interpretar o mundo e com práticas diversas.

A origem da palavra *cultura* é latina e tem relação com a lavoura que exige conhecimento específico para ser cultivada; logo, nesse sentido, ter cultura é saber cultivar algo, ter algum tipo de conhecimento para colocar em prática, uma instrução (Busarello, 2003). A palavra cultura é hoje bastante usada como uma forma de prática como, por exemplo, a cultura do livre mercado, a cultura universitária, a cultura do modismo e muitas outras classificações como também para se referir à cultura

dominante, cultura erudita, cultura popular, cultura de massa e outras. Para Reimão (1996, p. 310), “existe uma certa dificuldade em definir, sinteticamente, a noção de cultura, facto que se deve provavelmente à evolução do próprio termo. Inicialmente, designava o ‘cultivo da terra’”.

Por uma certa analogia, utilizou-se para designar “cultura da alma, do espírito; daí dizer-se de alguém, que desenvolveu as suas capacidades intelectuais, que é culto” (Reimão, 1996, p. 310). Mas mesmo com tantas tentativas, é preciso destacar que o conceito de cultura ainda permanece vago e abrangente, afinal, de fato, é difícil defini-la sem excluir algum tipo de manifestação. Isso frente ao complexo arcabouço de expressões, saberes e fazeres, que se encontra facilmente por toda parte.

Portanto, viver e fazer parte de seu meio pode ser uma forma genuína de se produzir cultura, estando de acordo com o que aponta Guarnieri (1990, p. 208), que menciona que “cultura é a vida vivida”, tendo essa como a prática na qual o homem se realiza. No dicionário das políticas culturais, Teixeira Coelho (2012, p. 114) aponta que, “em sua conceituação mais ampla, cultura remete à ideia de uma forma que caracteriza o modo de vida de uma comunidade em seu aspecto global, totalizante.” Logo, a cultura passa a ser também uma forma de capital e, conforme Bourdieu (2013), o capital cultural não é apenas uma forma de distinção simbólica, mas também um instrumento de reprodução de poder e desigualdade.

Os museus, nesse sentido, podem tanto reforçar exclusões quanto servir como agentes de democratização do conhecimento, a depender das estratégias de acesso, representação e participação que adotem. Quando integrados a políticas públicas consistentes, os museus tornam-se vetores de desenvolvimento social, contribuindo para a valorização da diversidade cultural e a construção de identidades coletivas. Assim, de acordo com Melo (2016, p. 117), “a ação do Estado na área cultural só será útil e eficaz se a cultura for assumida como uma das dimensões nucleares transversais a toda a política de um Governo ou, mais do que isso, de um Estado”.

A governança cultural, enquanto modelo participativo e intersetorial de gestão, propõe uma superação do paradigma verticalizado do Estado como único provedor da cultura. Como destacam Graham, Ashworth e Tunbridge (2000), a gestão do patrimônio cultural demanda um equilíbrio entre os diversos atores envolvidos — governos, comunidades locais, setor privado e sociedade civil —, especialmente em contextos urbanos onde a memória e a identidade se cruzam com interesses

econômicos e turísticos. Nessa lógica, os museus precisam ser pensados como instituições “em rede”, conectadas com suas comunidades e com capacidade de atuar como plataformas de desenvolvimento territorial (ICOM, 2025; Varine, 2013).

Além disso, a Agenda 21 da Cultura (2004) e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente o ODS 11 — "Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis" —, reforçam a importância da cultura como quarto pilar do desenvolvimento sustentável, ao lado do econômico, social e ambiental (UNESCO, 2013). Os museus, como dispositivos culturais, cumprem um papel central nessa equação ao promover educação, inclusão social e economia criativa (Varine, 2013). No entanto, isso exige modelos de governança que reconheçam a diversidade cultural e favoreçam a equidade no acesso aos bens culturais.

Ainda de acordo com Varine (2013, p. 20), “o desenvolvimento local é um processo voluntário de domínio da mudança cultural, social e econômica, enraizado no patrimônio vivido, nutrindo-se deste patrimônio e produzindo patrimônio”. Nesse contexto, Bennett (1995), ao propor o conceito de museu como forma de governo destacando a sua relação com a esfera pública, argumenta que as instituições museológicas participam da conformação de subjetividades e do exercício de poder na sociedade moderna. Tal visão amplia a compreensão dos museus como instâncias de regulação social e cultural, inseridas em políticas mais amplas de governança e desenvolvimento.

Ao mesmo tempo, isso desafia gestores e formuladores de políticas públicas a adotarem abordagens que busquem uma governança mais democrática e culturalmente sensível, voltada também à sustentabilidade (Sandy, 2017). Assim, a interrelação entre cultura, museus, governança e desenvolvimento propõe um diálogo a partir do qual poderão ser construídos modelos de museus mais comprometidos com a transformação social, o fortalecimento da cidadania e o desenvolvimento sustentável dos territórios em que se inserem. Nesse contexto, os museus passam a exercer um papel como catalisadores de mudanças sociais, ampliando seu impacto nas dinâmicas territoriais e nas agendas de desenvolvimento.

2.1 Cultura e patrimônio na formação da sociedade brasileira

A formação da sociedade brasileira é um processo marcado por tensões culturais, conflitos de memória e disputas em torno do reconhecimento do patrimônio. Desde o período colonial, a cultura no Brasil se constituiu a partir de uma complexa relação entre os povos indígenas originários, os colonizadores europeus e os africanos escravizados, criando um tecido social heterogêneo que ainda hoje influencia a produção simbólica nacional (Buarque de Holanda, 2014; Ribeiro, 2015).

Neste contexto, discutir a relação entre cultura e patrimônio implica compreender como determinadas narrativas foram historicamente legitimadas como representações do que poderia vir a ser a identidade brasileira, enquanto outras foram marginalizadas ou silenciadas. Ou seja, a escolha para a legitimação da cultura de diferentes grupos passa sobretudo pela esfera do poder (Chagas, 2002; Sandy, 2017).

Segundo Freyre (2003), a sociedade brasileira foi formada sob uma lógica de mestiçagem cultural, especialmente no contexto da casa-grande e da senzala, em que os valores europeus, africanos e indígenas se amalgamaram de forma hierárquica. Sendo assim, Freyre propõe uma leitura que enxerga a mestiçagem como um traço distintivo da identidade brasileira, embora sua análise tenha sido criticada por Gonzalez (2020), que enfatiza como esse discurso de harmonia racial encobre processos estruturais de desigualdade, violência e apagamento cultural.

Conforme Ribeiro (2015), a diversidade brasileira representa a possibilidade de um futuro mais justo, identificando no processo de mestiçagem a proposta do que vem a ser de fato a identidade cultural do país, com características próprias que emanam de cada região. A noção de patrimônio no Brasil foi, por muito tempo, restrita a bens materiais de origem colonial e europeia, como igrejas barrocas e casarões históricos, especialmente a partir da atuação do Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (SPHAN), fundado em 1937 sob orientação do poeta modernista Mário de Andrade (Oliveira, 2009; Sandy, 2017).

Para Andrade (1976), o patrimônio deveria expressar a alma do povo brasileiro, defendendo a valorização das expressões populares e regionais. No entanto, mesmo com essa proposta inicial plural, o aparato estatal priorizou, por décadas, uma visão europeizada e monumentalista do patrimônio, deixando de lado as culturas afro-brasileiras, indígenas e populares. Mas vale destacar que desde meados dos anos

2000, o Plano Nacional de Cultura (PNC), tem buscado seguir pelo caminho proposto por Mário de Andrade (Varella, 2014; Sandy, 2017).

A virada conceitual da cultura no Brasil ocorreu de forma mais evidente já a partir da Constituição Federal de 1988, que buscou ampliar a definição de patrimônio cultural para incluir também bens imateriais, como modos de fazer, festas populares e saberes tradicionais. Desse modo:

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, 1988, s./p.).

Essa redefinição foi consolidada no âmbito do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), especialmente com a instituição do registro de patrimônios imateriais no ano de 2000. Como destaca Abreu (2008), essa mudança representou um avanço na democratização do campo patrimonial, mas também gerou novos desafios, como a patrimonialização seletiva e a mercantilização de culturas vivas.

A cultura manifesta-se também por meio do patrimônio e, de acordo com a Constituição Brasileira (1988), o patrimônio cultural do Brasil é definido e distribuído em cinco grupos, sendo o primeiro grupo voltado às formas de expressão. E dentre as formas de expressão encontram-se muitos exemplares da cultura imaterial sendo que neste bojo estão justamente as tradições, ritos, canções, receitas, costumes, danças, festas populares e tantas outras formas de manifestar os saberes de um grupo.

Em seguida, o Art. 216 destaca “os modos de criar, fazer e viver” e estes também têm relação com a cultura imaterial, assim como no exemplo do inciso anterior. Mas, ainda, apresenta relação com as práticas e as técnicas, tendo como exemplo o acarajé, o barreado, a forma como se faz determinado artefato como as panelas de barro produzidas artesanalmente pelas paneleiras e suas tradições, as costureiras, as bordadeiras.

No Inciso III encontram-se as criações científicas, artísticas e tecnológicas e nesse rol se enquadram inclusive objetos de museália, ou seja, aqueles que são

preservados e expostos em museus. Da mesma forma, no Inciso IV que estão as obras, objetos, documentos, edificações e demais espaços destinados às manifestações artístico-culturais como é o caso dos museus e objetos musealizados. No Inciso V estão os conjuntos urbanos e sítios de valor histórico, paisagístico, artístico, arqueológico, paleontológico, ecológico e científico mostrando que as cidades têm o seu valor cultural, histórico e artístico, como bem patrimonial. Isso envolve os lugares, os espaços, construções e determinadas características da urbanidade.

A partir do Art. 216 observa-se que a cultura está nos diferentes lugares e espaços integrando até mesmo as paisagens urbanas sobretudo no que se refere à sua história e memórias. Trata-se inclusive de uma forma de herança coletiva e compartilhada, tão presente ou mais do que qualquer outra, sendo viva e orgânica, passada pelas gerações por diferentes formas de comunicação, se transformando em riqueza e bem simbólico (Sandy, 2020).

A passagem da cultura transcende a mera transmissão de informações adentrando à esfera da partilha de valores e olhares sobre o mundo em transformação, portanto “a cultura não é imutável; constitui-se na construção de uma desconstrução” (Reimão, 1996, p. 310). Assim, compreende-se que “a cultura constitui uma referência básica para o entendimento do social e do político, definindo a matriz e o suporte da identidade, da tradição e da memória de qualquer povo e de qualquer sociedade” (*Ibidem*).

Como propõe Canclini (1995), o patrimônio pode ser visto como uma construção social em disputa, não como uma herança imutável, mas como um processo em que os sentidos do passado são constantemente renegociados no presente. Além disso, a cultura exerce influência sobre as mais diferentes coisas, por exemplo, também “parte-se da ideia de que o Direito encontra-se na esfera da cultura” (Varella, 2014, p. 18), mesmo que não seja o Direito exclusivamente do campo da cultura. Outrossim, pode-se observar que

a Constituição não se limita a ser um conjunto de textos jurídicos ou um mero compêndio de regras normativas, mas é antes a expressão de um certo grau de desenvolvimento cultural, um modo de auto-representação próprio de um povo, espelho de seu legado cultural e fundamento da sua esperança e desejo (Häberle *apud* Varella, 2014, p. 18).

Como exemplo, pode ser destacada a Constituição Federal Brasileira (1988), cujo texto exprime a construção de um pensamento junto aos anseios de uma época, e portanto não deve haver lugar para retrocessos sobretudo por falta de conhecimento histórico. Ou seja, é necessário que se compreenda que a cultura não está somente na arte, mas também na linguagem, religião e espiritualidade, vestimenta e moda, comida e culinária, arquitetura e design, comportamento social, tradições e festivais, música e dança, artefatos e objetos culturais, história e narrativa, educação e sistema de valores, meios de comunicação e tecnologia, esportes e recreação, política e governo, ambiente e paisagem, comportamento cotidiano e mais (Sandy, 2020).

Para Guarnieri (1985), toda a manifestação humana pode ser considerada como uma forma autêntica de expressão da cultura compreendendo:

suas ideias, valores, seu imaginário, sua criação intelectual ou intelectual e material: a Cultura proporciona elementos objetivos e concretos, não apenas para a sobrevivência do Homem e sua realização histórica, mas é, também, e ao mesmo tempo, reflexo e instrumento para a mudança da qualidade do conjunto de relações sociais (Guarnieri, 1990, p. 207).

O conceito de cultura, a partir de Guarnieri (1990), pode ser intensificado no caso do Brasil cuja população é formada a partir de tantos grupos e etnias resultando na diversidade da cultura que é justamente uma marca do país. Ou seja, a identidade cultural de uma nação não precisa necessariamente ser única e totalmente definida, tal como foi buscado desde a década de 1930, sob o governo de Getúlio Vargas (Oliveira, 2009; Sandy, 2017).

A diversidade pode ser uma característica tão marcante a ponto de tornar-se a própria identidade cultural e isso não deveria ser visto como um problema, mas poderia ser compreendido como uma característica resultante do contexto histórico do país. Para Hall (2011), a diversidade compõe um cenário híbrido culturalmente, sendo um efeito natural do fenômeno da globalização e presente em todas as nações modernas. Mas diante disso, um ponto a ser destacado é que a cultura precisa ser conhecida e reconhecida para que possa ser fruída e vivenciada conscientemente pela população.

A relação entre cultura e patrimônio na formação da sociedade brasileira não pode, assim, ser compreendida de forma neutra ou despolitizada porque surge nas raízes da história do país. Trata-se de um campo em constante disputa, no qual

diferentes grupos sociais lutam por visibilidade, representação e direito à memória (Buarque de Holanda, 2014).

Para compreender a sociedade brasileira contemporânea, é fundamental reconhecer que o patrimônio cultural não apenas reflete a diversidade cultural do país, mas também revela as relações de poder que determinam o que é lembrado e o que é esquecido (Sandy, 2017). A crítica ao modelo hegemônico de patrimonialização e a valorização de culturas historicamente excluídas são passos essenciais para a construção de uma sociedade mais justa e plural; nesse sentido, o direcionamento que vem sendo dado ao PNC demonstra buscar coerência com a realidade (Varella, 2014).

Sendo híbrido, o Brasil tem grande potencial cultural e não apenas para produzir, usufruir, mas também para exportar a sua cultura como *soft power*, segundo o conceito de Nye (2004). Há produtos da cultura brasileira que são exportados e que distinguem o país internacionalmente como as telenovelas, carnaval, música, dança e outros. E certamente há muitos outros que poderiam ser exportados, embora trabalhar com esse potencial cultural brasileiro já representa um grande desafio, que é o de torná-lo *soft power* podendo influenciar, além do mais, as relações do país com o exterior.

Portanto, o poder brando, conhecido como *soft power*, está presente também nas relações internacionais e justamente refere-se ao poder de influência e convencimento que um país pode ter sobre outros a partir da disseminação de sua cultura. O *soft power* é, também, uma forma de atração e persuasão, como uma estratégia de dominação que pode colocar um país em grande evidência sem recorrer ao poder bélico, ou *hard power*. Inclusive, essa seria a forma mais assertiva e inteligente para impor seus ideais e políticas (Nye, 2004).

A governança da cultura no Brasil, embasando-se em boas práticas, pode trazer contribuições no sentido do reconhecimento da cultura como poder brando. Mas isso precisa também pautar-se no reconhecimento e valorização da identidade dos diferentes grupos étnicos e comunidades, como culturas indígenas, quilombolas, afro-brasileiras, entre outras, incluindo o respeito às suas tradições, ritos e direitos culturais. Vale destacar que os direitos culturais caminham em acordo com o exercício da cidadania, estando previstos nos documentos Declaração Universal dos Direitos

Humanos (1948), do Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais (1966), artigos da Constituição Brasileira (1988) e, da Declaração de Friburgo (2007).

Na Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH), no Art. 27, é mencionado no primeiro tópico que “toda a pessoa tem o direito de participar livremente na vida cultural da comunidade, de fruir as artes e de participar no progresso científico e nos benefícios que disso resultam”. Quanto ao segundo tópico, que “todos têm direito à proteção dos interesses morais e materiais vinculados a qualquer produção científica, literária ou artística de sua autoria” (ONU, 2024, s/p).

Além disso, como destacado pela Organização das Nações Unidas (2024), o Art. 27 da DUDH tem forte relação com o Art. 22 que trata sobre os direitos econômicos e o Art. 29 que trata sobre os deveres com a comunidade. Vale destacar que, dentre os direitos fundamentais, a Constituição Federal de 1988 prevê o direito à cultura, conforme o texto abaixo (com suas inclusões posteriores):

Art. 215. 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.

§ 1º O Estado protegerá as manifestações das culturas populares, indígenas e afrobrasileiras, e das de outros grupos participantes do processo civilizatório nacional.

2º A lei disporá sobre a fixação de datas comemorativas de alta significação para os diferentes segmentos étnicos nacionais.

3º A lei estabelecerá o Plano Nacional de Cultura, de duração plurianual, visando ao desenvolvimento cultural do País e à integração das ações do poder público que conduzem à: (Incluído pela Emenda Constitucional nº 48, de 2005)

I defesa e valorização do patrimônio cultural brasileiro; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 48, de 2005)

II produção, promoção e difusão de bens culturais; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 48, de 2005)

III formação de pessoal qualificado para a gestão da cultura em suas múltiplas dimensões; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 48, de 2005)

IV democratização do acesso aos bens de cultura; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 48, de 2005)

V valorização da diversidade étnica e regional. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 48, de 2005). (BRASIL, 2024, s/p.)

O Art. 215 da Constituição Federal Brasileira e o Art. 27 da DUDH são justamente diretrizes de governança para o planejamento estratégico no que se refere ao trabalho de gestão da cultura no país, uma vez que tratam sobre a sua relevância para a sociedade. Basicamente, o reconhecimento da cultura é fomentado por meio de políticas culturais, programas e iniciativas governamentais. Além disso conta com boas práticas que também estão relacionadas à educação, pois a inclusão de

conteúdos de cultura e educação patrimonial é bastante contributivo. Para Horta (*et al.*, 1999, p. 04):

o conhecimento crítico e a apropriação consciente pelas comunidades do seu Patrimônio são fatores indispensáveis no processo de preservação sustentável desses bens, assim como no fortalecimento dos sentimentos de identidade e cidadania.

Ainda de acordo com Horta:

A Educação Patrimonial é um instrumento de “alfabetização cultural” que possibilita ao indivíduo fazer a leitura do mundo que o rodeia, levando-o à compreensão do universo sociocultural e da trajetória histórico-temporal em que está inserido. Este processo leva ao reforço da auto-estima dos indivíduos e comunidades e à valorização da cultura brasileira, compreendida como múltipla e plural. (Horta *et al.*, 1999, p. 04).

Conforme apontado por Darcy Ribeiro (2015), além da diversidade, deve-se levar em conta que os diferentes grupos que chegaram no país também possuíam objetivos distintos. Isso foi direcionado, sobretudo, para as formas de exploração e civilização, mas do mesmo modo em outras manifestações como religião, casamentos, formação de cidades que também se revelam como aspectos socioculturais. Para tanto, talvez fosse necessária uma continuidade nos planos, políticas públicas e programas culturais sendo que, segundo Rubim (2007, p. 11), “a história das políticas culturais do Estado nacional brasileiro pode ser condensada pelo acionamento de expressões como: autoritarismo, caráter tardio, descontinuidade, desatenção, paradoxos, impasses e desafios”.

Naturalmente isso traz prejuízos e tende a prejudicar o desenvolvimento do campo da cultura e seus desdobramentos. Deve-se reconhecer que, na formação do Brasil, a valorização de aspectos humanos e subjetivos — como a cultura enquanto sentido para as coisas — ficou a desejar em detrimento de uma cultura de exploração (Ribeiro, 2015). Porém não deve ser um fato determinante e inibidor de busca por mudanças pois embora existam problemas, há sempre caminhos e soluções palpáveis para contribuir efetivamente.

2.2 A construção do museu ao longo da história

A cultura tende a fazer uso de suportes físicos para dar segmento à existência de algumas de suas expressões que, especialmente nesse caso, seriam de ordem tangível. Tais artefatos podem surgir como manifestação da expressão de um grupo

ou mesmo como objeto utilitário que também se apresenta, de certa forma, como a expressão técnica funcional de determinado grupo. Ou seja, a cultura está intrinsecamente ligada, mesmo que de forma subjetiva, a todo tipo de produção mostrando características e estilos específicos que podem variar de acordo com a época, espaço geográfico, grupo étnico, econômico. Tal produção torna-se testemunho do passado e precisa ser conhecida no presente para que o futuro possa se consolidar de forma mais assertiva e congruente com a história.

Assim, esse conjunto de itens precisa naturalmente de preservação adequada para dar continuidade a um diálogo que passará a ser intergeracional, em decorrência disso, surge a necessidade de locais especializados. Desse modo, existem os museus que irão preservar objetos de memória, visando perpetuar a sua existência ao máximo por meio de ações aplicadas como práticas museológicas. De acordo com Meneses (1994), além de guardiões do patrimônio histórico e cultural, os museus são agentes fundamentais na promoção do conhecimento, do desenvolvimento social e da identidade coletiva.

No entanto, não foi bem dessa maneira que surgiram os museus, mas sabe-se que na contemporaneidade sua existência já se tornou bastante prática e funcional podendo se adequar a este discurso. E quanto a definição de museu, esta pode variar de acordo com a forma que as diferentes áreas podem interagir, ou se beneficiar, de instituições dessa natureza.

Na legislação brasileira, no Art. 1º da Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009, também está previsto o que vem a ser um museu para fins legais estando em consonância com a definição proposta pelo ICOM:

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. (BRASIL, 2009, s/p)

Mas o entendimento atual do senso comum sobre o que vem a ser um museu, revela que a maior parte das pessoas visualiza este tipo de instituição como um ambiente sacralizador, quase um templo. Os objetos são, assim, distanciados do público, dispostos em ambientes frios cuja umidade relativa do ar é baixa, sempre apoiados em suportes escuros e iluminação incidente calculada com minúcia. Os textos curatoriais talvez elevem por demais o que poderia ser tratado com mais

simplicidade sem, no entanto, perder sua competência conceitual, podendo apresentar maior relação e proximidade com o público.

Ao mesmo tempo, guardas acompanham, muitas vezes com austeridade, todos os movimentos dos visitantes que ainda são vigiados pelas câmeras e obviamente precisam obedecer aos comandos de não tocar, não consumir bebidas e alimentos, não falar alto, não correr, não fotografar com flash e, a depender do museu, não podem mesmo fotografar. É claro que o comportamento permitido a um visitante dentro do museu está dentro de um planejamento compatível com a conservação preventiva do que está sendo exposto, mas é necessário ter prudência e saber bem como abordar isso sem distanciar o público.

É evidente que existe um caráter técnico por trás desses exemplos, porém, existem concomitantemente soluções diversas para aproximar o público por meio de iniciativas com propostas envolventes e de interação. Logo, as regras e as técnicas não precisam ser apresentadas de forma tão severa. As múltiplas linguagens poderiam ser utilizadas de maneira gentil e agradável pois funcionários, mediadores, seguranças, precisam ser treinados para exercerem delicadeza na comunicação, como princípio basilar da ética.

É natural que existam museus mais austeros que outros e todo tipo de experiência pode ser válida, mas o *rappor*t adequado é fundamental para estabelecer um estado de sincronia e relação de confiança. Trata-se de um acolhimento com abertura à comunicação bilateral a partir da qual a inquietação gerada no visitante serve como estímulo para sua expressão. Nesse contexto, é relevante que os museus busquem concomitantemente por diferentes soluções expográficas, interativas, inclusive com “recursos cenográficos” (Gonçalves, 2004). Isso pode gerar mais impacto no visitante que poderá compreender a museália para além do valor histórico ou de mercado, justamente porque esta carrega em si um valor social intrínseco.

Por outro lado, Cândido (2014, p. 108) menciona que os “museus estão obcecados em ofertar estímulos ao seu público, sejam acervos fabulosos, recursos tecnológicos ou agenda implacável. Falta um pouco de silêncio, um pouco de vagar, um pouco de vazios, onde possa despontar a reflexão, a fruição, o puro deleite ou perguntas, dúvidas”. É necessário que exista um equilíbrio entre a utilização dos possíveis recursos da atualidade e o manutenção do ambiente museológico como local para reflexão.

Entre as possíveis formas de instigar sobre o passado, as experiências imersivas são mais envolventes e levam a vivências com reflexões profundas e até transformadoras. E na maioria das vezes o público quer se envolver, quer sentir com sinestesia e aproveitar tudo o que o museu tem a oferecer. É exaustivo visitar um museu que trabalha apenas com exposições inicialmente distanciadas, somente com objetos sacralizados, mas nada impede que a instituição opere com diferentes propostas em seu ambiente. Já os museus modernos e contemporâneos, por sua vez, apresentam um apelo diferente e em muitos casos tem os seus ambientes como neutros e assépticos, conforme o conceito de “cubo branco” (O’Doherty, 2002).

São famosos os grandes museus construídos a partir da segunda metade do século XX com um apelo à arquitetura como obra no espaço urbano, sendo chamados de “museus monumento” (Arantes, 1993). É tácito que até a chegada dos museus atuais, muitas possibilidades foram exploradas com o intuito de preservação. Não obstante, conforme destaca Coelho sobre o surgimento dos museus:

Originária do grego *mouseion*, templo das musas, a palavra museu teve seu significado modificado através dos tempos. Na Grécia antiga, *mouseion* designava antes uma instituição filosófica, lugar de contemplação onde o pensamento, livre de outras preocupações, poderia dedicar-se às artes e ciências. As obras existentes no interior do *mouseion* tinham o objetivo de agradar mais às divindades do que oferecer-se à contemplação dos homens. (Coelho, 2010, p. 289).

Assim, os museus, cuja origem é grega e eram chamados de *mouseion*, representavam inicialmente os templos edificadas à deusa *Mnemosyne*, respeitada como a personificação da memória. De acordo com a mitologia clássica, certa feita *Mnemosyne* se relacionou com *Zeus* e dessa relação surgiram as nove musas que representavam as artes e ciências e, conforme aponta Cândido (2013, p. 27), “dessa versão interessa especialmente a compreensão da indissociabilidade entre poder, *Zeus*, e memória, *Mnemosyne*, e destes com o universo dos museus”.

Assim, eram as musas *Clio*, como musa da História, *Euterpe*, da Música, *Talia*, como musa da Comédia e das Festividades, enquanto *Melpômene* era musa da Tragédia, *Terpsícore* era musa da Dança, *Érato* era musa da Poesia lírica e sagrada, *Polímnia* era a musa da Retórica, *Urânia* era musa da Astronomia e, por fim, *Calíope* que era a musa da Poesia heroica (Commelin, 2000).

A presença das musas, com seus respectivos talentos, justificaria o termo *mouseion* à um templo com forte apelo à memória onde eram deixados objetos de

caráter votivo para que se pudesse evitar as armadilhas do esquecimento. Os museus tinham esse aspecto e, conforme aponta Julião (2001, p. 20), “esses templos não se destinavam a reunir coleções para a fruição dos homens; eram locais reservados à contemplação e aos estudos científicos, literários e artísticos”.

De acordo com registros históricos, na sequência é apresentada a Biblioteca de Alexandria como um possível exemplar de museu e templo do conhecimento, arauto da memória, evidenciando antiga e estreita relação entre museus, bibliotecas e arquivos. De acordo com Poulot (2013, p. 15),

o Museu de Alexandria — ao mesmo tempo, biblioteca, coleção e centro acadêmico — é o testemunho por excelência da relação imaginária estabelecida pela instituição com a Antiguidade, a qual se converteu, aos poucos, em um lugar comum dos dicionários.

Embora o mesmo termo não tenha sido usado na Antiguidade em Roma, sabe-se que havia muitas coleções particulares e que “tomada em seu sentido mais amplo, a palavra “coleção” recobre realidades muito diversas, que vão muito além do universo museal e estão largamente presentes em todas as atividades humanas, de todas as épocas, e, todos os continentes” (Gob; Drouguet, 2019, p. 34).

Nesse contexto do colecionismo, os “gabinetes de curiosidades”, ou “câmaras fantásticas”, também marcaram a história da Idade Média ao Renascimento com obras, objetos e artefatos diversos conseguidos a partir de viagens e das grandes navegações, mas somente sob o poder do clero e da nobreza. Estes locais se configuravam como “pequenas salas-enciclopédicas onde eram expostos objetos de toda espécie, como animais empalhados ou vivos, conchas, moedas, louças, esculturas, enfim, produtos da natureza e do homem [...]” (Cintrão, 2010, p. 16).

Seguindo linearmente pela história, o termo museu “ressurgiu em sua forma latina (*muuseum* ou *museum*) e italiana (*museo*) no século XV para designar um sítio ou uma obra relacionada com as Musas. [...] o museu era então, antes de tudo, um lugar de estudo privado” (Gob; Drouguet, 2019, p. 32). Mas o museu tal como é mais conhecido, têm origem com a Revolução Francesa no século XVIII com forte influência do Iluminismo (Poulot, 2013).

Um museu é uma instituição que preserva, pesquisa, interpreta e exhibe objetos, artefatos e coleções de valor cultural, histórico, científico ou artístico. Outrossim, desempenha imprescindível trabalho para o desenvolvimento da sociedade ao coletar e conservar elementos importantes do patrimônio cultural, fornecendo educação e

oportunidades de aprendizado, e promovendo a compreensão e apreciação da diversidade cultural (ICOM, 2022).

Existem diferentes tipos de museus, abrangendo uma ampla gama de disciplinas e temas. Enquanto alguns são dedicados à arte, exibindo pinturas, esculturas e outras formas de expressão artística, outros podem focar em história natural, ciência, tecnologia, arqueologia, antropologia, entre outros campos. Museus também podem ser especializados em um período específico, em uma região geográfica particular ou em uma linha temática específica.

Assim surge a museologia, inicialmente reconhecida como uma disciplina aplicada, mas já é vista como uma ciência em construção e interdisciplinar porque, devido à complexidade dos museus, dialoga muito bem com tantas outras áreas. A exemplo disso, têm-se o estudo proposto por Cury (2006) que apresenta uma abordagem administrativa nos museus, embora a autora direcione sua atenção prioritariamente ao universo das exposições e as respectivas necessidades de qualidade de produção, intuindo facilitar o planejamento e execução das mostras.

Cury (2006, p. 58) defende que “a abordagem administrativa vem ganhando espaço nos museus a partir da constatação de que a melhoria da qualidade das exposições não depende somente de dinheiro ou pessoal, mas também de metodologias apropriadas”. Não obstante, a abordagem administrativa tende a contribuir não apenas com as exposições, mas ainda com todos os setores dos museus dando direcionamento à aplicação dos conceitos e teorias na prática.

Por fim, e como base teórica no âmbito da museologia, essa pesquisa se propõe a seguir, juntamente com a definição de museu do ICOM (2022) a linha de pensamento de Waldisa Russio Camargo Guarnieri (1974), que sustenta a tese de que o museu é, sobretudo, uma instituição social e destaca a forte relação entre a museologia e a sociedade, a qual resulta no fato museal. Guarnieri (*Idem*) defende que a museologia não pode ser limitada ao estudo dos museus, pois essa deve se voltar, muito mais, à relação do homem com o objeto no cenário institucionalizado, que é o museu.

2.3 O que é museologia: conceitos e paradigmas vigentes

Em termos etimológicos, a museologia seria a ciência que estuda os museus, e a *práxis* por trás dela seria chamada de museografia considerando que as técnicas e atividades práticas seriam como uma forma de escrita, ou marca, da instituição (Guarnieri, 1974). Nesse sentido, “a museologia opõe-se, de certo modo, à museografia, que designa o conjunto de práticas ligadas à museologia (Desvallées; Mairesse, 2013, p. 62). Portanto a museografia ainda estaria dentro da museologia sendo um complexo de atividades realizadas e os meios para a sua realização, tal como normas técnicas. Para Rivière (1981), a museologia é uma ciência aplicada, própria dos museus, e que envolve o estudo de história, deontologia, ciências sociais e outros na organização, funcionamento e apresentação dos bens musealizados.

Para Stránský (1987), a museologia possui um caráter metateórico sendo uma ciência constituída pela museália, musealidade e musealização, e, portanto, não é o museu o seu objeto de estudo. Conforme apontado por Brulon Soares (2017), o que diferenciou Stránský dos demais pensadores que também defenderam a museologia como ciência foi justamente que ele tentou provar a partir de sua teoria estruturante.

Essa questão vinha sendo levantada desde a década de 1960, mas foi a partir de 1980 que a defesa tomou maior corpo ao correlacionar a museologia com as ciências sociais reconhecendo o sentido intrínseco à sua relação com a sociedade. Mesmo assim, ainda parecia faltar uma estrutura lógica fazendo com que Stránský chegasse a defender que o objeto de estudo da ciência museológica seria então a própria museologia (*Ibidem*).

Guarnieri (1981) considerou a museologia como uma nova ciência, e ainda em fase de formação, destacando sua origem nas ciências humanas e sociais e com um método especial, cujo objeto de estudo é o “fato museal” ou “fato museológico”. Este fato seria a “relação profunda entre o homem — sujeito conhecedor —, e o objeto, parte da realidade sobre a qual o homem igualmente atua e pode agir” (*Idem*, p. 123).

Não obstante, são vários os níveis de consciência atuando concomitantemente no “fato museal” permitindo que o indivíduo capte as informações a partir de seus sentidos resultando em uma relação entre o homem e o objeto no cenário institucionalizado. Porém, o “fato museal” conforme proposto por Guarnieri (1981),

parece muito mais voltado ao que Dewey (2010)² considera como experiência estética do que propriamente o que é defendido por Stránský (1987). Ao passo que Waidacher (1996), embora não proponha uma teoria em tríade, reconhece como musealidade a forma específica da relação do homem com a realidade.

A museologia como disciplina aplicada, segundo Bruno (2006, p. 07), relaciona-se com a sociedade no que se refere à “identificação de suas referências culturais, na visualização de procedimentos preservacionistas que as transformem em herança patrimonial e na implementação de processos comunicacionais que contribuam com a educação formal”. Mas Bruno (*Idem*) ainda destaca que no âmbito dos museus a realidade é voltada “à construção e à administração da memória, a partir de estudo, tratamento, guarda e extroversão dos indicadores culturais, materiais e imateriais (referências, fragmentos, expressões, vestígios, objetos, coleções, acervos)”. No entanto, isso pode ser refutado sob a ótica de Stránský (1987) ao defender que estas tarefas ainda precisam ser reconhecidas como atividades museológicas.

Segundo Mensch (1994, p. 03), basicamente foram de início lançadas quatro possibilidades de definição da museologia que deram origem às discussões teóricas, tanto fora como dentro do Comitê Internacional para a Museologia (ICOFOM). A primeira seria o reconhecimento da museologia como “estudo da finalidade e organização dos museus” e a segunda “como estudo da implementação e integração de certo conjunto de atividades, visando à preservação e uso da herança cultural e natural”. A terceira seria a “museologia como estudo da musealidade” e a quarta a definiria como “o estudo de uma relação específica entre o homem e a realidade”.

Mas segundo Costa (2018, p. 88), ainda na década de 1980, durante a realização de um Encontro Internacional do ICOFOM/ICOM, houve uma discussão teórica que buscou tratar sobre o sistema da museologia que deveria ser pautado “em historicidade, aspectos práticos dos museus e no diálogo da área com outras disciplinas, fruto dos debates e discussões intensificados desde então”.

A partir disso, houve uma proposta de classificação da museologia em: “museologia geral, museologia especial e museologia aplicada” (Cândido, 2014; Cury,

² O conceito de experiência estética proposto por Dewey (2010) reconhece a consciência do presente que pode ir além da apreciação de uma obra de arte envolvendo também a forma de se experienciar o mundo. Portanto, “uma experiência estética só pode compactar-se em um momento no sentido de um clímax de processos anteriores de longa duração se chegar em um movimento excepcional que abarque em si todas as outras coisas e o faça a ponto de todo o resto ser esquecido” (*Idem*, p. 139).

2014). Cury (2014, p. 58) reconhece a museologia como “a disciplina que se aproxima de outras para dar conta de seu objeto de estudo, o fato museológico — a relação do homem com o patrimônio cultural, relação mediada, ora por vezes por um museu — institucionalmente —, ora por outros tipos de estruturas museais”.

Ainda, ao tratar sobre conceitos chave, Desvallées e Mairesse (2013) também destacam o sentido da museologia como a “ética museal” ao considerar a sua capacidade de decisão sobre as questões relacionadas aos museus. Logo, “é nesse quadro ético que se faz possível para o ICOM elaborar um código de deontologia para a gestão de museus — sendo a deontologia a ética comum a uma categoria socioprofissional e servindo de quadro metajurídico” (Desvallées; Mairesse, 2013, p. 42). Assim como outros autores, Desvallées e Mairesse (*Idem*), chegam a um denominador comum da museologia como a relação do homem com a realidade, porém não incluem o museu como cenário institucionalizado tal como a tríade proposta por Guarnieri (1981) no fato museal.

2.4 Museus como vetores do desenvolvimento no âmbito do planejamento urbano e regional

O planejamento urbano e regional (PUR) é uma área com base na arquitetura e aberta à interdisciplinaridade, que abrange questões importantes para a formação das cidades. Assim, o PUR trabalha com a concepção de estratégias e diretrizes visando a devida orientação para o crescimento e desenvolvimento das áreas urbanas e regionais de forma organizada e sustentável. O planejamento “sempre remete ao futuro: planejar significa tentar prever a evolução de um fenômeno” e, nesse caso, visando os desdobramentos possíveis de um processo cujo intuito será o de melhorar a prevenção a possíveis problemas concomitantemente com o olhar voltado aos prováveis benefícios (Souza, 2002, p. 46).

Essa área abrange fatores importantes para as cidades como infraestrutura, habitação, transporte, uso do solo e meio ambiente, criando locais inclusivos, equitativos e sustentáveis para uso da população. Mas o planejamento urbano é voltado às malhas e formação das cidades enquanto o planejamento regional abarca um território mais amplo como as regiões geográficas que podem ser formadas a partir de várias cidades e, ainda, seus arredores. De qualquer forma, ambos trabalham em

conjunto e se apresentam conjuntamente também, buscando ao máximo a otimização do uso dos recursos com vistas à elevar a qualidade de vida das pessoas. Conforme aponta Lacerda:

À semelhança de saúde coletiva, o planejamento urbano e regional configura-se como um campo, relativamente jovem, encontrando-se, consoante já evidenciado, em permanente transformação, seja pela agregação de novas disciplinas e temáticas, seja por ajustes teóricos e conceituais, bem como metodológicos, trazidos pela expansão de suas fronteiras. (Lacerda, 2013, p. 79)

De acordo com Paludo (2024), o planejamento tem também forte relação com a gestão, sendo utilizado como base para a organização de ideias que serão executadas posteriormente e deverão ser geridas com eficiência. Mesmo assim, o conceito de gestão é complexo não podendo ser compreendido somente como uma forma de apropriação com base em prioridades administrativas ou diferentes momentos políticos e institucionais (*Ibidem*). Embora a gestão tenha uma forte relação com a administração, sobretudo no que se refere ao ordenamento das coisas, controle sobre algo, instrumentos, instâncias e normas, ela envolve também determinada abertura para a maior tomada de decisões (Lacerda, 2013).

Isso ocorre naturalmente com base no planejamento como eixo norteador e ferramenta para que ocorram tais escolhas da gestão. Não obstante, o “conceito de planejamento pode estar associado ao ato de pensar a partir de uma lógica futura e a uma intencionalidade de organizar as ações e as propostas de forma a atingir objetivos e prioridades” (Lemos; Junior; Wstane, 2009, p. 729). Ademais, o conceito de gestão associa-se a “um conjunto complexo de ações e de instrumentos (um deles pode ser o planejamento) que fundamenta a tomada de decisões por meio de uma administração mais próxima do que deve ser gerido” (*Ibidem*).

Conforme apontado por Souza (2002), faz-se necessário contextualizar o planejamento bem como a gestão das cidades sob um prisma mais conceitual, teórico e ao mesmo tempo metodológico e prático para poder envolver os problemas urbanos também em outras esferas. As cidades precisam garantir o bem-estar social ao cidadão, extrapolando os limites do espaço físico. A partir disso é que se observa questões importantes que mostram que as cidades no geral possuem as suas particularidades e trabalhar dentro desta análise envolve planejar para gerar qualidade de vida.

Assim, o espaço urbano das cidades, com seus respectivos e inúmeros problemas, é reflexo das relações e conflitos gerados pelo sistema econômico. Nesse sentido, a cidade é, além do mais, um produto social, político e econômico e o planejamento urbano e regional visa tratar com estes problemas mediando os conflitos entre a sociedade e o sistema capitalista (Souza, 2002).

A tentativa eficiente de ordenação do espaço e superação dessas condições representa significativos desafios porque adentram, ainda, à esfera política envolvendo diferentes agentes e interesses particulares. Isso demonstra que o planejamento urbano e regional é tema a ser estudado e trabalhado outrossim pelas ciências sociais além das ciências aplicadas na tentativa de minimizar os problemas com soluções e possibilidade de participação da sociedade como um todo. Não obstante, o planejamento urbano e regional deve ser concomitantemente prático e atuante, sabendo transitar e agir frente às relações conflitais entre os diferentes agentes como os interesses da coletividade e dos indivíduos ou instituições específicas (Lemos; Junior; Wstane, 2009).

Ademais, o planejamento urbano e regional eficiente precisa atender de maneira global às necessidades da coletividade em uma cidade, não podendo se prender exclusivamente à pressões do sistema capitalista, do mercado imobiliário, de interesses pessoais. Trata-se de um direito à cidade e um bem que todo cidadão possui e, portanto, a valorização do espaço urbano deve transcender os valores meramente comerciais. A cidade é, nesse sentido, um produto da sociedade e de todo o seu contexto e sua objetividade ou “objetalidade” tem aproximação com a linguagem dos indivíduos que ali habitam (Lefebvre, 1991).

A cidade, com sua respectiva teia urbana, é parte de uma cultura e, como uma obra de fato, é também uma forma de linguagem falada por determinado grupo. Tal “objetalidade” pode ser comparada, inclusive, a uma realidade cultural como objeto imediato e cotidiano da vida das pessoas que ali habitam, podendo ser pensado a partir de um prisma filosófico (Lefebvre, 1991).

Porém, conforme destaca Lefebvre (1991) em sua análise, deve-se cuidar ao tratar a cidade apenas como um livro ou uma escrita e mesmo que a análise seja filosófica devido ao caráter semiológico das cidades. Assim, o fenômeno da cidade necessita de mediação e não pode ser isolado como um sistema completo. Dessarte, as relações entre os conceitos de cidade e urbano precisam receber especial cuidado,

tanto em termos filosóficos e metafísicos como na redução destes à mediaticidade do mundo vigente (*Ibidem*).

No âmbito da cidade como um produto de uma cultura, destaca-se o patrimônio histórico e cultural, mas certamente uma cidade não produz apenas construções de épocas distintas, mas todo um conjunto de artefatos que se relacionam com isso. Ou seja, pensar a cidade de forma subjetiva e filosófica tal como propõe Lefebvre (1991), implica também em concebê-la integralmente e globalmente e por este aspecto podem ser incluídas as instituições com suas respectivas funções.

Para tanto, uma construção arquitetônica de uma cidade, de alto valor histórico e cultural para aquela população, tem em sua essência mais do que sua edificação ou materialidade. Envolve aspectos estilísticos de uma época, e região, como também todo um conjunto de relações incluindo os objetos/artefatos que ali estiveram presentes ou dali saíram (Choay, 2017). Nesse sentido, os museus desempenham um papel fundamental na guarda e proteção destes bens materiais móveis que contam a história da cidade tanto quanto os bens materiais imóveis. Sem contar que a área de planejamento urbano e regional também pode contar com os museus como vetores do desenvolvimento e meio de revitalização, tanto de um edifício em particular como de toda uma cidade ou região (Sandy; Lima; Duenhas, 2024). Assim, vale destacar que:

Desta forma, a cidade é obra a ser associada mais com a obra de arte do que com o simples produto material. Se há uma produção da cidade, e das relações sociais na cidade, é uma produção e reprodução de seres humanos por seres humanos, mais do que uma produção de objetos. A cidade tem uma história; ela é a obra de uma história, isto é, de pessoas e de grupos bem determinados que realizam essa obra nas condições históricas (Lefebvre, 1991, p. 52).

Os museus têm várias relações com a área de planejamento urbano e regional, contribuindo diretamente para o desenvolvimento e aprimoramento das cidades de diversas maneiras. Algumas dessas relações incluem a preservação do patrimônio histórico e cultural, a identidade e memória urbana, turismo cultural e desenvolvimento econômico, reabilitação e revitalização de áreas urbanas, educação e engajamento comunitário, arquitetura e design urbano e promoção da diversidade cultural. Os museus podem impactar uma cidade por muitos caminhos e um deles também é por sua edificação como possível obra de arte na teia urbana (Sandy; Lima; Duenhas, 2024).

Sendo assim, “as edificações tornam-se mais importantes, em termos físicos, estéticos e culturais, do que as obras por elas abrigadas” (Coelho, 2012, p. 292). A exemplo disso, destacam-se os museus monumento, voltados principalmente à exibição de arte moderna e contemporânea e com uma proposta museográfica impactante. Os museus monumento geralmente oferecem experiências sensoriais em seu interior, sem contar o sentimento de que entrar em uma obra dessas representa já a sensação de imersão ao conhecer uma obra de arte a partir de seu interior (Arantes, 1993).

Museus muitas vezes são implantados em áreas centrais degradadas ou em regiões periféricas como parte de estratégias de revitalização urbana. Um exemplo clássico é o Museu do Amanhã, no Rio de Janeiro, que integrou um projeto maior de reurbanização da zona portuária. Nesse sentido, o museu tem potencial para atrair investimentos públicos, estimular o turismo e a economia local, valorizar imóveis e áreas no entorno e gerar novos usos para espaços antes subutilizados (Sandy; Lima; Duenhas, 2024). Para o PUR, um museu pode ser um vetor de transformação urbana, inclusão social, resgate histórico e fortalecimento de identidades territoriais. É um equipamento urbano com múltiplas funções e potencial estratégico, desde que bem articulado com as políticas públicas e as necessidades locais.

2.5 Aspectos essenciais da governança pública

Ação primordial para o exercício da governabilidade e gestão, a governança pública pode ser apresentada com base em conceitos fundamentais que tratam, justamente, sobre as estruturas e práticas administrativas governamentais. No entanto, a governança está presente tanto na esfera pública como na esfera privada, com a governança corporativa. A função da governança na gestão pública é proporcionar um conjunto de princípios e elementos comuns apropriado à realidade de cada país, que considere aspectos relacionados a liderança, integridade, compromisso, responsabilidade, integração e transparência, com o objetivo de maximizar o bem-estar da sociedade (Slomski *et al.*, 2008).

Pode-se compreender que a governança pública existe para a sociedade, referindo-se essencialmente ao *modus operandi* das instituições públicas responsáveis pelo gerenciamento e condução da administração do Estado. Vale

destacar que no Estado brasileiro a governança se baseia na Constituição Federal de 1988, bem como em outras leis que contribuem para a fiscalização e transparência das ações dos diferentes agentes. Assim, a governança promove direção estratégica, salvaguarda o interesse público, orienta o planejamento, estimula a participação dos atores locais e permite o monitoramento de serviços e resultados (Paludo, 2024).

Ainda, a governança pública é ação que se baseia, ao mesmo tempo em que orienta, a elaboração dos planos plurianuais e leis orçamentárias. A governança atua a partir dos mesmos princípios da administração pública, conforme previsto no Art. 37 da Constituição (1988, s/p.), os quais são “legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência”. Assim, conforme aponta Nardes *et al.*:

Governança pública pode ser entendida como a capacidade que os governos têm de avaliar, direcionar e monitorar a gestão das políticas e serviços públicos para atender de forma efetiva as necessidades e demandas da população, utilizando-se de um conjunto de instrumentos e ferramentas adequadas. Em outras palavras, governança pública pode ser entendida como a capacidade que os governos têm de: assegurar que a vontade dos cidadãos seja capturada nos planejamentos estratégicos, táticos e operacionais; selecionar pessoas e instituir normas e processos adequados para executar as ações planejadas; articular a ação de todos os agentes públicos e privados; alcançar e controlar os resultados previstos; estabelecer indicadores de desempenho para verificar o quanto foi ou não foi alcançado; e divulgar todas essas etapas à sociedade (NARDES; ALTOUNIAN; VIEIRA, 2014, p. 183)

Já a partir da década de 1990, ocorre uma reestruturação do Estado brasileiro, conforme apontam Oliveira e Pisa (2015). Assim, o termo governança passa a se referir à

capacidade do Estado de implementar as políticas necessárias para o alcance dos objetivos comuns e pressupõe o aperfeiçoamento dos meios de interlocução com a sociedade, ao passo que sejam promovidas ações que garantam a maior atuação do cidadão e responsabilização dos agentes públicos” (*Ibidem*, p. 1264).

De acordo com o Plano Estratégico do Tribunal de Contas da União, governança pode também ser compreendida como uma forma de sistema voltado às organizações. Assim, a governança trará diretrizes relacionadas à direção, monitoramento e incentivo, envolvendo as relações que ligam a sociedade, a alta administração, os servidores ou colaboradores e, ainda, os órgãos de controle. Nesse sentido, o que pode ser reconhecido como boa governança pública precisa ter entre seus propósitos a conquista juntamente com a preservação da confiança da

sociedade. E isso deve ocorrer em mecanismos eficientes cujo objetivo seja assegurar o alinhamento de suas ações com os interesses públicos (Brasil, 2011).

Além dos princípios anteriormente mencionados, a governança tem relação com a administração pública, exigindo ética em suas práticas, bem como “integridade (*compliance*), transparência (*disclosure*) e prestação de contas (*accountability*)”, ou responsabilidade (Oliveira; Pisa, 2015, p. 1264). Conforme Slomski *et al.* (2008, p. 129):

O papel da governança na gestão pública é de oferecer um conjunto de princípios e elementos comuns, adaptado à realidade de cada país, que considere aspectos relacionados à liderança, integridade, compromisso, responsabilidade, integração e transparência, com o objetivo de maximizar o bem-estar da sociedade.

Com isso, percebe-se que a governança não implica apenas na ação de criar diretrizes governamentais e soltá-las livremente pelo mundo, mas, ao contrário disso, acompanhá-las, controlá-las e avaliá-las. No que se refere à transparência, o Estado democrático prevê em sua governança o devido espaço para a participação cidadã conforme também o princípio da publicidade como agente norteador. É necessário que a população tenha acesso às decisões governamentais compreendendo como estas ocorrem podendo influenciá-las (Oliveira; Pisa, 2015).

A governança pública engloba processos complexos, incluindo mecanismos e estruturas voltados à promoção do bem comum ao buscar assegurar o uso eficiente dos recursos públicos com vistas a atender eficientemente às necessidades da população. Mesmo assim, “a governança transcende a gestão dos recursos abrangendo também a formulação das políticas bem como sua implementação e avaliação de forma responsiva e representativa” (Oliveira; Pisa, 2015, p. 1264).

Abrucio (*apud* Slomski *et al.*, 2008, p. 121) comenta que os EUA, durante a década de 1980, realizou reformas administrativas com base no modelo gerencial anteriormente desenvolvido pela iniciativa privada iniciando pelo estado da Califórnia. Assim, teria havido uma espécie de revolução administrativa bastante transformadora, mas foi no Canadá, na província de *British Columbia*, que se iniciou a implementação de boas práticas de governança, nos setores público e privado.

O mesmo ocorreu durante a década de 1990 no Reino Unido, com valores como transparência, integridade e responsabilidade na prestação de contas como os três princípios fundamentais. No Brasil, e em consonância com os princípios definidos

para governança no Reino Unido, o Tribunal de Contas da União (Brasil, 2014) defende os seguintes princípios para governança: a legitimidade, equidade, responsabilidade, eficiência, probidade, transparência, *accountability*.

Embora o termo “*accountability*” seja usado em sua versão original no inglês, a tradução seria responsabilidade e o conceito justamente traz o mesmo sentido do termo usado no Reino Unido. Mas quanto ao histórico do início da governança em si, e ao contrário do uso do termo, Nardes *et al.* (2014) apontam para a impossibilidade de uma data precisa, pois o ser humano sempre ousou planejar e delegar tarefas. Para tanto, sempre houve certa preocupação com os meios pelos quais o delegante pudesse ter maior certeza de que suas determinações estavam sendo seguidas.

Assim, todas as grandes civilizações da história como asteca, suméria, assíria, egípcia, grega, persa, macedônica, romana, otomana e outras possuem, na base de sua estrutura de poder, mecanismos de “delegação e controle eficientes para o domínio de diversas outras civilizações e de grandes bases territoriais” (Nardes *et al.*, 2014, p. 188). Isso ocorreu também em épocas quando os meios de comunicação obviamente não ofereciam as mesmas possibilidades de hoje, mas havia a preocupação em relação aos mecanismos, ferramentas e estratégias de reinado, império, governo.

Em termos globais e atuais, a governança pública desempenha um papel fundamental na sociedade incluindo a construção de instituições sustentáveis, bem como na prevenção da corrupção. Boas práticas de governança obviamente são pautadas em princípios e a transparência é basilar neste contexto. Além dos princípios já mencionados, a governança possui regras que partem da delegação do “principal” para o “agente” (Nardes *et al.*, 2014).

Por “principal”, entende-se que são os cidadãos, ou seja, para quem é realizado todo o trabalho de governança na esfera pública em um contexto democrático. E por “agentes” entende-se que são os representantes eleitos, os conselhos, as autoridades máximas, dirigentes superiores, dirigentes e gerentes. Assim, têm-se as estruturas da governança pública a partir das instâncias internas e instâncias externas responsáveis pelo planejamento estratégico com as devidas diretrizes para as ações governamentais no âmbito da gestão e administração pública (Nardes *et al.*, 2014).

Para Timmers (*apud* Slomski *et al.*, 2008), a estrutura governamental parte de objetivos seguidos da responsabilidade fiscal, e ambos como princípios básicos.

Assim, abrangem a administração que, por sua vez, desenvolve a responsabilidade em prestar contas, com base em supervisão e controle. Esta estrutura mostra a forma como Timmers define o ciclo da governança governamental explicada por quatro elementos: a administração, o controle, a supervisão e a responsabilidade na prestação de contas.

A governança pode ser entendida, segundo Slomski (2008, p. 129), “como a maneira como o poder é exercido na administração dos recursos econômicos e sociais de um país, com o objetivo de seu desenvolvimento”. Vale destacar também que existem as tendências teóricas da governança na gestão pública, sendo as fundamentais a Teoria da Agência e a Teoria da Escolha Pública. Sobre a Teoria da Agência:

diz respeito ao relacionamento em que uma parte, o principal, delega trabalho para outra parte, o agente, que executa o trabalho mediante um contrato. O agente, sendo o gestor público, dispõe de vários comportamentos que podem ser adotados e isso afeta o bem-estar das duas partes, mas isso dificilmente é observado pelo principal, cidadão, havendo, assim, assimetria informacional (Slomski *et al.*, 2008, p. 135).

Enquanto a Teoria da Escolha pública, por sua vez:

destina-se a oferecer uma compreensão das interações institucionais complexas do setor público. Essa teoria é o ramo da economia que estuda a forma como o governo toma decisões, em que as motivações dos políticos resumem-se ao pressuposto da maximização da probabilidade de sua eleição, ou seja, eles são maximizados (Slomski *et al.*, 2008, p. 135).

Ademais, deve-se também levar em conta os conceitos de governança, governabilidade e gestão pois embora possam parecer temas muito próximos, seus significados são distintos. Assim, “governabilidade está ligada às condições do exercício de poder por parte do governo em função da legitimidade e da criação de estruturas de apoio político” (Nardes *et al.*, 2014, p. 194). De acordo com Paludo (2024), o governo é um instrumento do Estado e exerce a sua governabilidade por meio da governança que inclui um processo participativo dos diversos setores da sociedade, poderes constituídos, instituições públicas e privadas e segmentos representativos. As escolhas precisam atender aos anseios da sociedade e contar com o seu apoio, tanto na implementação dos projetos como na fiscalização dos serviços públicos (*Ibidem*).

Nesse sentido, conforme aponta o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão: Governabilidade “é o poder do Estado para governar, dada sua legitimidade democrática e o apoio com que conta na sociedade civil. Ela decorre da imagem institucional favorável junto à sociedade e da confiança que os cidadãos e outras partes interessadas depositam em sua atuação” (2008, p. 76). Enquanto gestão pública é definida pelo mesmo órgão governamental como “o sistema que assegura às partes interessadas pertinentes ao governo estratégico das organizações públicas e o efetivo monitoramento da alta administração” (*Ibidem*).

2.6 Planejamento e governança de museus

A governança de museus constitui um campo cada vez mais relevante no debate acadêmico e institucional sobre políticas culturais, administração pública e gestão patrimonial. No cerne dessa discussão está a maneira como os museus formulam e implementam decisões, estruturam sua administração e se relacionam com o poder público, a sociedade civil e os mercados. Trata-se, portanto, de um conceito que ultrapassa a mera gestão operacional, englobando dimensões políticas, organizacionais e simbólicas da institucionalidade museológica.

A governança voltada aos museus depende de ações planejadas e refere-se ao conjunto de práticas e estruturas que regem a tomada de decisões, a gestão e o funcionamento destas instituições. Isso inclui a definição de políticas, objetivos e estratégias, a alocação de recursos, a gestão de coleções, a realização de exposições e programas educativos, a relação com a comunidade e outros *stakeholders*³, a prestação de contas e transparência.

A governança é uma questão crucial para a eficiência e sustentabilidade dos museus e envolve a colaboração de vários atores incluindo a equipe, o conselho diretivo, os financiadores e a comunidade. A boa governança é fundamental para garantir que os museus operem de forma eficiente e eficaz, preservando e promovendo o patrimônio cultural, atendendo às necessidades e expectativas dos visitantes, do entorno e da comunidade em geral, e cumprindo as leis e regulamentações aplicáveis.

³ No âmbito dos museus, os agentes envolvidos, ou *stakeholders*, podem ser também os patronos, patrocinadores, apoiadores e parceiros.

Para garantir uma governança eficaz, é comum que os museus tenham um conselho diretivo, responsável por estabelecer as políticas e objetivos do museu, supervisionar as atividades da equipe de gestão e garantir a conformidade com as leis e regulamentações aplicáveis. Além disso, os museus podem ter diretrizes internas de governança, tais como códigos de ética e conduta, que estabelecem os padrões e valores que norteiam o trabalho e somam ao planejamento tático da instituição inclusive em documentos como o plano museológico.

Vale destacar que o Art. 44 da Lei nº 11.904/2009 prevê que “é dever dos museus elaborar e implementar o Plano Museológico” (BRASIL, 2009, s./p.), ou seja, para que os museus estejam em conformidade com as diretrizes nacionais de governança precisam aplicar a lei. Mas de acordo com Cândido (2014), menos de 60% dos museus no Brasil possuem um plano museológico, sendo que a elaboração deste documento é uma diretriz internacional acatada pela legislação brasileira. Isso pode indicar que parte dos museus brasileiros ainda não aplica determinadas diretrizes de governança.

De acordo com Shin-Chieh Tzeng (2009), a governança de museus pode ser compreendida como um sistema integrado de processos decisórios que envolve atores institucionais, marcos legais, estruturas organizacionais e fluxos financeiros. Em sua análise comparativa entre os sistemas de museus nacionais do Reino Unido e de Taiwan, Tzeng propõe o chamado “modelo interativo de governança”, que enfatiza a articulação entre os elementos históricos, contextuais e administrativos de cada país.

Essa abordagem permite compreender que a governança não é apenas uma função administrativa, mas também uma construção social e política, fortemente influenciada por tradições culturais e pela configuração do Estado. O autor cita em sua tese de doutorado o conceito de governança do Dicionário Inglês de Oxford que a destaca como “ação ou maneira de governar” e assim informa:

Governança é um conceito coletivo para o Estado, organização ou povo, que levanta o primeiro conceito básico da propriedade. Também é definida como a ação de conduzir políticas ou controlar ou influenciar, o que o distingue como um mecanismo de tomada de decisão e controle da gestão ou operação diária. Consequentemente, é necessário um esclarecimento ao público em geral, uma vez que muitas pessoas podem confundir a governança com

gestão ou governabilidade⁴ (Dicionário Inglês de Oxford, *apud* Tzeng, 2009, tradução nossa, p. 41).

Os museus podem ser públicos ou privados, mas a sua natureza sempre deverá estar em conformidade com a legislação que, por sua vez, pode adotar, ou não, as diretrizes propostas pelo Conselho Internacional de Museus. Vale destacar que mesmo que um museu seja privado, para poder usar o 'título' de museu ainda deverá estar aberto ao público porque entre os pilares que justificam a sua existência está justamente a comunicação e interação com a sociedade (Gob; Drouguet, 2019).

Para ilustrar esse fato pode ser citado o Instituto Ricardo Brennand, em Recife, Pernambuco, que é uma coleção particular formada ao longo de anos, inserida em um espaço privado similar a um castelo medieval que depois foi aberto ao público e atualmente representa uma das mais importantes coleções do país. Mesmo com suas características peculiares, que intencionalmente se assemelham a um gabinete de curiosidades, o Instituto Ricardo Brennand tem significativo valor museológico e cultural, exercendo com legalidade e maestria cada uma de suas atividades.

A governança pública como sistema de diretrizes para facilitar a execução da gestão não é particularidade de apenas algumas instituições, públicas ou privadas, e, portanto, ela se aplica aos museus (Tzeng, 2009). O conceito de governança não muda a depender da instituição, e isso não significa que seja um conceito imutável inclusive porque pode variar de acordo com o autor, todavia sua aplicação deverá ser ajustada pela administração com base nas particularidades do museu. E, independentemente, pode-se tratar sobre museu, teatro, estádio de futebol, organização governamental ou não governamental e em todas elas se encontrará a ação da gestão sendo executada para a realização da administração mediante diretrizes de boas práticas de governança.

Tzeng (2009) ainda identifica cinco fatores fundamentais para o entendimento dos sistemas de governança museológica: a estrutura organizacional, o contexto histórico-institucional, o modelo de financiamento, a distribuição do poder decisório e os mecanismos de responsabilização e transparência. A partir desses fatores, o autor

⁴ "Governance is a collective concept for a state, organisation or people, which raises the first basic concept of the ownership. It is also defined as the action to conduct policy or to control or influence, which distinguishes it as a decision-making and control mechanism from management or daily operation. Consequently, a clarification is needed for the general public as many people confuse it with management or government" (TZENG, 2009, p. 41)

demonstra que não existe um modelo único de governança museal, mas sim arranjos diversos que variam conforme os regimes políticos, as políticas públicas de cultura e os níveis de autonomia administrativa conferidos às instituições.

Há governança em diferentes níveis, tanto em aspecto global como no caso dos cuidados com o meio ambiente e direitos humanos, como nacional, setorial, estadual, municipal, institucional. Nesse sentido, a governança pode ser reconhecida como um sistema orientado para dirigir, monitorar e incentivar as organizações envolvendo vários atores desde a sociedade aos órgãos de controle conforme apontado pelo Tribunal de Contas da União - TCU (Brasil, 2014).

Abdullah (2015) declara que há muitas definições para o termo governança, mas precisa haver uma mais voltada ao universo das artes, conseqüentemente dos museus e da cultura. A autora realiza uma análise tendo a obra de Michel Foucault como indicador conceitual sobre a relação entre governo e poder. Conforme aponta Abdullah (2015, p. 02, tradução nossa), a “divisão do poder e da autoridade administrativa entre o governo, como principal (ou principal parte interessada), e os executivos das organizações do sector público, como agentes, são características importantes da governança pública”.⁵

A partir de sua perspectiva foucaultiana, Abdullah (2015) argumenta que a governança museológica contemporânea é moldada por dispositivos que regulam a conduta institucional não apenas por meio de normas legais ou administrativas, mas por estratégias mais sutis de controle, como métricas de desempenho, critérios de *accountability* e modelos de gestão baseados em eficiência. Essa forma de governança, marcada pela racionalidade neoliberal, é caracterizada pelo que Foucault (2008) denominou de “governamentalidade”, ou seja, um conjunto de técnicas e saberes que permitem ao Estado governar “à distância”, por meio da indução de comportamentos organizacionais alinhados a interesses públicos definidos de forma centralizada. Assim, segundo Foucault governamentalidade é:

conjunto constituído pelas instituições, os procedimentos, análises e reflexões, os cálculos e as táticas que permitem exercer essa forma bem específica, embora muito complexa, de poder que tem por alvo principal a população, por principal forma de saber a economia política e por instrumento técnico essencial os dispositivos de segurança. Em segundo lugar, por ‘governamentalidade’ entendo a tendência, a linha de força que, em todo o

⁵ “Division of power and administrative authority between government as a principal (or main stakeholder), and executives of public sector organisations as agents, are important features of public governance” (Abdullah, 2015, p. 02).

Ocidente, não parou de conduzir, e desde há muito, para a preeminência desse tipo de poder que podemos chamar de 'governo' sobre todos os outros — soberania, disciplina — e que trouxe, por um lado, o desenvolvimento de toda uma série de aparelhos específicos de governo [e, por outro lado], o desenvolvimento de toda uma série de saberes (Foucault, 2008, p.143-144).

Ao examinar casos específicos, Abdullah (2015) identifica mecanismos de resistência e micropoderes dentro das próprias instituições museológicas que reinterpretam ou adaptam essas exigências a partir de suas realidades locais. Em alguns casos, diretores e curadores optam por reinterpretar os indicadores de performance em termos qualitativos, ampliando o conceito de impacto social para além dos dados quantitativos. Essa dinâmica revela um campo de tensões, em que a governança museológica é constantemente negociada entre interesses políticos, pressões econômicas e valores culturais. Assim, “a governança pode envolver a orientação, influência ou controle de indivíduos e organizações para atingir objetivos explícitos ou ocultos” (*Ibidem*, p. 11).

A análise de Abdullah (2025) também contribui para a compreensão de como o Estado, mesmo se afastando da administração direta das instituições, continua a exercer poder sobre elas por meio de diretrizes estratégicas, relatórios de resultados e processos de avaliação sistemática. Tais mecanismos não apenas regulam o funcionamento das instituições, mas também moldam sua identidade institucional e sua legitimidade pública. Nesse sentido, Abdullah (*Idem*) nos oferece um olhar crítico sobre a transformação dos museus em organizações orientadas para a performance, cujos objetivos passam a ser definidos externamente, com base em agendas políticas e econômicas mais amplas.

A crise do petróleo na década de 1970 ocasionou uma crise econômica significativa na década de 1980, naturalmente afetando o direcionamento de recursos para as diferentes áreas incluindo o campo dos museus. Após isso, o conceito de governança de museus também começou a ser explorado, embora ainda existam poucas pesquisas a respeito. Esse tema recebeu mais atenção desde que foi observado que questões de liderança e tutela tem sido consideradas mais seriamente, sobretudo porque os museus enfrentaram as dificuldades financeiras da década de 1990.

Assim, passou a ser urgente que um sistema de governança de museus pudesse ser entendido de forma a contribuir para a sua melhor operação. A

necessidade de uma governança bem-sucedida dos museus nacionais é particularmente importante porque estas instituições sempre estiveram na vanguarda do desenvolvimento de museus, liderando na direção profissional e incorporando as políticas de governo. Também é importante a compreensão de que a boa governança poderá contribuir para que os museus possam ser geridos de forma adequada e de forma bem-sucedida (Tzeng, 2009).

A governança de museus abrange uma série de aspectos, incluindo a tomada de decisões, a prestação de contas, a transparência e a participação das partes interessadas. A governança eficaz de museus é fundamental para garantir que essas instituições cumpram seu papel na preservação, pesquisa e divulgação do patrimônio cultural. Isso envolve uma abordagem holística que equilibra as necessidades da instituição com as expectativas da comunidade e das partes interessadas, promovendo a sustentabilidade e a relevância a longo prazo.

Um gestor de museu é também um gestor cultural e esse campo precisa se aprofundar ainda mais em assuntos pertinentes a outros campos que subsidiam a existência dos museus, bem como de outras instituições como é o caso da governança. Ademais, “um bom gestor cultural precisa saber manejar essas variáveis, que são inúmeras e complexas, a ponto de arquitetar novas dinâmicas que invertam a lógica do domínio e o aprisionamento da criação pelo capital” (Brant, 2009, p. 75).

2.7 Museus avançam da memória local para o contexto global

Tradicionalmente compreendidos como instituições voltadas à conservação e exposição de bens culturais materiais, os museus exerceram por séculos um papel de mediação entre a história local e a identidade coletiva (Gob; Drouguet, 2019; Poulot, 2013; Sandy, 2020). No início suas funções principais estavam vinculadas à legitimação de narrativas nacionais, à educação patrimonial e à representação simbólica de comunidades específicas (Marauska; Rolland, 2008).

No entanto, o advento da globalização, o desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação, e o fortalecimento de movimentos sociais e epistemológicos críticos vêm promovendo uma profunda reconfiguração no papel e no alcance destas instituições (Faria, 2008). Assim, há uma novidade na sociedade global sem, no entanto, impor uma homogeneização porque as diferenças encontram-

se também nos territórios propondo novas relações e estruturas ao mesmo tempo em que há uma desterritorialização das coisas (Hervé, 2008).

Se antes os museus eram espaços centrados em memórias locais e visões muitas vezes lineares da história, tal como aponta Merleau-Ponty em *A prosa do Mundo* (2014), atualmente passam a assumir a responsabilidade de mediar diálogos transculturais, promover a justiça histórica e inserir suas práticas num contexto globalizado (Vergès, 2024).

A transição dos museus do contexto local para o global não representa uma ruptura, mas sim uma reinterpretção ampliada de sua função social e a Nova Museologia, tal como formulada por Rivière e aprofundada por Varine a partir da década de 1970, já antecipava essa reconfiguração ao propor que os museus não fossem apenas repositórios de objetos, mas instrumentos de desenvolvimento comunitário e espaços vivos de diálogo cultural. Para Rivière, o museu deveria funcionar como um “laboratório da sociedade”, e não como uma “catedral do passado” (Alves; Reis, 2013; ICOM, 1972; Poulot, 2013).

Essa perspectiva foi determinante para a transformação dos museus em instituições orientadas para a participação comunitária e a integração com o meio social. Com o tempo, tal concepção foi expandida para além do âmbito local, passando a dialogar com questões de alcance transnacional (Alves; Reis, 2013; Moutinho, 1995). Os museus contemporâneos vêm incorporando, por exemplo, temáticas como migrações, diásporas, colonialismo, mudanças climáticas e direitos humanos, ampliando o espectro das narrativas que representam (Vergès, 2024). Conforme Canclini:

A globalização é um movimento de fluxos e redes, mais do que de entidades visíveis, colecionáveis e passíveis de serem exibidas. Não há um consenso sobre quando começou, nem de que modo se relaciona com as culturas nacionais e locais. Por outro lado, os museus de antropologia, arte e história reúnem coleções de objetos que se diferenciam por sua relação com um território ou um período bem definido. Um museu é, de certo modo, uma máquina de classificar objetos para diferenciá-los de outros. Há museus nacionais, de cidades, de arte moderna ou medieval. Custa, por isso, imaginar como seria um museu da globalização, saber o que deveria ser incluído e o que poderia ser deixado de fora (Canclini, 2014, p. 38).

Para Varine (2013, p. 38), a missão do museu deve ser repensada a partir das necessidades da população e não da conservação estática de objetos considerando que o “patrimônio constitui as raízes visíveis da comunidade em seu território”. Essa

orientação comunitária foi fundamental para que os museus pudessem, mais tarde, se posicionar como espaços globais, capazes de refletir sobre as múltiplas interconexões entre territórios, culturas e temporalidades. Assim, os discursos museológicos se internacionalizam não por rejeitarem o local, mas por compreendê-lo como ponto de partida para um diálogo mais amplo com o mundo (Cury, 2002).

O advento das tecnologias digitais vem gerando um impacto decisivo sobre a forma como os museus relacionam-se com o público e com outras instituições ao redor do mundo. A digitalização de acervos, as visitas virtuais, as exposições online e a interação por redes sociais permitiram que os museus ampliassem significativamente seu alcance, superando as limitações físicas e geográficas e favorecendo a democratização do acesso à cultura (Europeana, 2025; Sökmen; Yolal; Özel, 2020).

Nesse processo, a construção de redes colaborativas entre museus, universidades, centros de pesquisa e comunidades locais tornou-se uma estratégia recorrente (ICOM, 2025). Inspirados nos princípios da Nova Museologia — especialmente no conceito de museu como mediador entre diferentes saberes —, muitos museus passaram a adotar modelos compartilhados e processos participativos de produção de conhecimento.

Contudo, o uso da tecnologia também impõe desafios destacando a exclusão digital, os limites da representação virtual e a necessidade de desenvolver critérios éticos para a exposição de bens sensíveis. Ainda assim, o ambiente digital configura-se como um campo fértil para o aprofundamento das relações interculturais e para o fortalecimento de uma museologia que pensa o local como parte do global e vice-versa.

O reconhecimento das desigualdades históricas e culturais no campo museal tem provocado, nos últimos anos, uma reavaliação crítica dos acervos, das narrativas expositivas e dos processos de coleta. A crítica ao colonialismo museológico — com destaque para a apropriação de objetos durante os períodos de colonização — trouxe à tona questões fundamentais como a restituição de bens culturais e a revisão das narrativas hegemônicas que tradicionalmente dominaram os museus ocidentais (Sarr; Savoy, 2018; Vergès, 2024).

Nesse contexto, o museu é convocado a atuar como um espaço de justiça cultural e reparação simbólica, assumindo responsabilidades éticas diante das comunidades representadas (ou silenciadas) em seus acervos. Georges-Henri

Rivière, já nos anos 1950, apontava para a necessidade de que os museus fossem socialmente comprometidos e vinculados às realidades locais para atuarem como meios de entendimento entre os povos transnacional (Alves; Reis, 2013; Moutinho, 1995). Essa visão humanista, reinterpretada pelas demandas contemporâneas, exige hoje que os museus não apenas representem, mas dialoguem com as culturas expostas, reconhecendo a legitimidade de suas vozes e histórias (Sandy, 2022).

A restituição de objetos, o reconhecimento das práticas culturais indígenas e afrodescendentes, e a inclusão de comunidades nos processos decisórios são caminhos por meio dos quais os museus buscam responder aos imperativos da justiça histórica. Essas ações demonstram que os museus, mesmo inseridos em redes globais, precisam permanecer atentos às memórias locais, cujos significados se renovam a partir do contato com outras experiências culturais (Costa, 2016; Vergès, 2024).

Logo, o avanço dos museus da memória local ao contexto global não representa um simples deslocamento geográfico ou temático, mas sim uma transformação paradigmática na concepção, nas práticas e nas responsabilidades dessas instituições. Durante este processo, a influência da Nova Museologia — especialmente nos trabalhos de Georges-Henri Rivière e Hugues de Varine — pode ser observada como elemento fundamental para que os museus deixassem de ser templos da erudição para se tornarem fóruns de diálogo intercultural e agentes de transformação social (Meneses, 1994).

Essa transição, contudo, não se dá sem tensões. Os museus contemporâneos enfrentam o desafio de equilibrar o enraizamento local com a inserção em circuitos globais, de manter o rigor científico sem silenciar saberes tradicionais, e de promover a universalização do acesso sem cair na padronização cultural. Ao assumir essas contradições como parte de sua missão, os museus têm a oportunidade de reafirmar seu compromisso com a pluralidade, a escuta e a construção coletiva da memória.

Assim, o museu do século XXI precisa se configurar como uma instituição viva, dinâmica e relacional, cuja legitimidade social não decorre apenas da conservação do passado, mas de sua capacidade de provocar reflexões críticas sobre o presente e contribuir para a construção de futuros mais justos, inclusivos e culturalmente diversos.

3 METODOLOGIA

Mais do que um simples instrumento para a realização de um estudo, o método de pesquisa é fundamental para guiar o pesquisador no caminho correto para o alcance dos seus objetivos propostos. Toda a pesquisa científica depende de método para a sua concretização efetiva e essa escolha representa um ponto alto do desafio de se produzir ciência. Afinal, “a pesquisa, deste modo, reconhece o saber acumulado na história humana e se investe do interesse em aprofundar as análises e fazer novas descobertas em favor da vida humana” (Chizzotti, 2014, p, 19).

Destaca-se o fato de que o método científico não se restringe a um único modelo e que cada pesquisa pode ser única, instrumentalizando o pesquisador de forma pragmática com as necessárias técnicas e procedimentos para a sua empreitada. Atualmente vive-se em uma era mais voltada à informação, e as pesquisas movimentam uma significativa indústria em esfera mundial, demandando que todos estejam aptos a realizarem esse tipo de atividade. Assim, pesquisar é “reunir informações necessárias para encontrar resposta para uma pergunta e assim chegar à solução de um problema” (Booth; Colomb; Williams, 2005, p. 7).

A pesquisa científica demanda esforço sistemático, com base em critérios bem estruturados além de linguagem e método adequados no intuito de trazer explicações ou uma compreensão acerca dos dados encontrados. Trata-se de uma busca exaustiva da realidade que tem como fundamento informações adquiridas por meio de coleta e atentas observações sobre o mundo (Chizzotti, 2014). Nesse sentido, como pressupostos desta atividade têm-se as teorias como também visões de mundo que podem contribuir guiando a atividade investigativa como uma forma de auxílio.

Tais teorias formam a estrutura do trabalho e vem sendo definidas como paradigma ou modelos que norteiam, de certa forma, a postura do pesquisador no decorrer da pesquisa (Chizzotti, 2014). O método de pesquisa, como guia para uma jornada intelectual exaustiva, apresenta as diretrizes inevitáveis para coleta, análise e interpretação de dados permitindo que se produza ciência. Mas pode-se chegar ao conhecimento por outras vias como por meio da educação não-formal e ou informal e não somente pela via científica.

Não obstante, há duas formas de se interpretar a palavra *ciência*, podendo ser em *lato sensu* cujo sentido será apenas conhecimento, e em *strictu sensu* quando

“não se refere a um conhecimento qualquer, mas àquele que, além de apreender ou registrar fatos, os demonstra por suas causas constitutivas ou determinantes” (Marconi; Lakatos, 2017, p. 10). De acordo com Trujillo Ferrari (1974, p. 15), “a ciência é um conjunto organizado de atitudes e atividades racionais, dirigidas ao sistemático conhecimento com objetivo limitado, capaz de ser submetido à verificação”. Já Chozzotti (2014) reconhece a amplitude dos caminhos científicos destacando que a classificação da ciência nunca foi um ponto pacífico.

Mas ainda segundo Trujillo Ferrari (1974), existem quatro tipos de conhecimento com suas respectivas características, sendo eles o conhecimento popular, o conhecimento filosófico, o conhecimento religioso (teológico) e o conhecimento científico. Dentre as características dos conhecimentos popular, filosófico e teológico encontra-se o termo valorativo como algo comum aos três. Enquanto as características atribuídas ao conhecimento científico são: real (factual), contingente, sistemático, verificável, falível, aproximadamente exato (*Ibidem*). Assim, é possível que todos os tipos de conhecimento desempenhem uma relevante função com o seu papel na sociedade e podem muito bem ser aplicados, e com suas respectivas características, aos seus propósitos.

No entanto, a presente pesquisa é produzida para o sentido *stricto sensu*, dessa forma, seguindo os rigores do método científico para toda a sua realização. O trabalho de realização de uma pesquisa efetiva-se como uma construção e precisa partir de um plano bem-organizado para ter início. Ao mesmo tempo é nítido que o pesquisador tem liberdade para deliberar sobre sua pesquisa mesmo que fuja um pouco do plano previamente delineado, como de fato ocorreu.

Isso porque toda pesquisa pode trazer surpresas e ter desdobramentos, é como uma variável não controlável, e conseqüentemente o pesquisador pode escolher o seu ponto de vista para direcionar a pesquisa. Conforme apontado por Gil (2008), os problemas de pesquisa não podem estar atrelados a valores e, portanto, precisam ser empíricos, com base em experiências, sem julgamentos de moral ou tentativa de mensuração de considerações subjetivas. Vale destacar que cada um destes pontos elencados por Gil poderia invalidar os propósitos de uma investigação científica porque obviamente a ciência não é julgamento de valor.

Além disso, o problema também precisa ser suscetível de solução estando delimitado a uma dimensão viável, ou seja, precisa ser possível de ser resolvido

embora a resolução não seja necessariamente obrigatória. Com base nas referidas orientações, esta pesquisa busca responder ao seguinte problema norteador:

Como a aplicação das diretrizes globais de governança de museus, também aderidas por referências internacionais, é estruturada no Brasil e quais seus desafios levando em consideração as particularidades locais, e de que forma a museologia poderia ser trabalhada na esfera do planejamento para justamente promover uma gestão mais eficiente das instituições?

Assim, este capítulo é voltado especificamente à metodologia e inicia-se com a apresentação do problema de pesquisa, seguido do tópico que apresenta o desenho metodológico. Após isso, este capítulo prevê a apresentação dos objetivos, geral e específicos, com breves explicações introdutórias para contextualização de sua escolha e formulação conforme o tema da pesquisa. As fontes de dados são tratadas no próximo tópico com atenção especial ao local e à forma como as informações serão coletadas. Por fim, este capítulo traz um plano de ação com o qual se pretende concluir a pesquisa proposta nesta tese.

3.1 Desenho metodológico

Com o intuito de seguir os rigores do método científico, foi elaborado para esta tese um desenho metodológico, como um plano ou estrutura detalhada, com a descrição do caminho a ser percorrido. Vale destacar que o desenho metodológico contribui para a sistematização da pesquisa organizando e detalhando as escolhas e instrumentos a serem utilizados, prevendo as estratégias, procedimentos e técnicas que serão utilizados pelo pesquisador (Siena *et al.* 2024). Assim, o desenho adotado garantiu maior coerência entre os objetivos propostos e os resultados alcançados, fortalecendo as bases a partir do direcionamento do estudo.

Com base na elaboração do desenho metodológico é possível vislumbrar a pesquisa realizando um planejamento adequado voltado aos processos como a coleta, a análise e a interpretação de dados que são essenciais para o estudo. A partir deste tópico pode-se ter uma ideia mais avançada em relação à coerência do estudo

e ao alcance dos objetivos e, para melhor ilustrar a linha metodológica adotada para esta pesquisa, têm-se o quadro 1 com a apresentação do desenho metodológico.

Quadro 1 - Quadro metodológico da pesquisa

Pesquisa	Classificação
Abordagem	Qualitativa
Natureza	Aplicada
Objetivo	Exploratório
Método	Estruturalista
Procedimento	Bibliográfico e documental
Utilização de documentos	Análise de conteúdo
Tipologia	Teórica e exploratória
Coleta de dados	Levantamento eletrônico e em bibliotecas, museus e livrarias
Análise dos dados	Descritiva
Fundamentos filosóficos	Pressupostos metodológicos
Paradigma	Construtivista
Teoria	Fenomenológica e Pós-modernista

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Conforme planejado, esta pesquisa segue pela abordagem qualitativa considerando que a referida escolha permite que elementos como a imaginação e a criatividade possam contribuir com a investigação, possibilitando que o pesquisador encontre a proposta de novos caminhos. Afinal, conforme aponta Gil (2021, p. 3), “de modo geral, as pesquisas qualitativas requerem mais habilidades dos pesquisadores e muito mais esforços na coleta, análise e interpretação dos dados”. Esse tipo de abordagem demanda foco no significado e no entendimento e o pesquisador torna-se um instrumento primário da coleta de dados, fazendo uso do processo indutivo e tendo a possibilidade de apresentar ricas descrições, tanto por meio de palavras como de imagens (*Ibidem*).

Os documentos em uma pesquisa de abordagem qualitativa tornam-se fundamentais como fontes de dados para os estudos, devendo receber uma atenção especial por meio de análise. Assim, a pesquisa qualitativa já galgou o seu espaço entre as múltiplas possibilidades de se realizar um estudo sobre fenômenos que compreendem os seres humanos e suas complexas interações e relações sociais. Tais fenômenos são estabelecidos em diferentes espaços e ambientes, podendo ser

mais bem compreendidos no contexto em que ocorrem, passando a ser analisados a partir de um ângulo mais integrado (Godoy, 1995).

A pesquisa qualitativa permite maior liberdade aos indivíduos quanto à forma de expressão, permitindo que isso ocorra sem limitações ou constrangimentos. Ainda segundo o autor, tal abordagem científica possui múltiplas tradições como fundamento tais como a fenomenologia, o interacionismo simbólico e o pós-modernismo. Na pesquisa qualitativa o pesquisador desloca-se em direção ao campo visando encontrar e captar o fenômeno em estudo, seguindo a perspectiva dos indivíduos ali envolvidos e levando em conta todas as contribuições relevantes.

Logo, para que a dinâmica do fenômeno possa ser compreendida, é necessária à coleta de vários tipos de dados com suas respectivas análises, partindo de questões amplas e que se afunilam e direcionam melhor no decorrer da investigação (Gil, 2021). Frente a isso, Godoy (1995) destaca que o estudo qualitativo pode ser conduzido a partir de diferentes caminhos, inclusive concomitantes, e, portanto, uma pesquisa de abordagem qualitativa apresenta muitas possibilidades ao pesquisador. Dessa forma, optou-se por uma condução metodológica flexível, capaz de acolher a complexidade do objeto de estudo e permitir uma compreensão mais profunda de suas múltiplas dimensões.

Quanto à natureza da pesquisa, esta é classificada como aplicada cuja principal característica é justamente o interesse pela aplicação que dará origem à sua utilização e, em decorrência disso, contribuirá com o uso dos conhecimentos na prática. O intuito da pesquisa científica desta natureza é a “aplicação imediata numa realidade circunstancial” tendo relação imediata com o presente estudo no que se refere, sobretudo, à proposta de classificação da museologia em três níveis de planejamento (Gil, 2008, p. 27). A pesquisa aplicada permite não apenas gerar conhecimento teórico, mas também oferecer soluções práticas e orientações para a governança de museus.

O objetivo desta pesquisa é exploratório e, portanto, possui menos rigidez em seu planejamento ao mesmo tempo em que busca o desenvolvimento, esclarecimento e modificação de conceitos e ideias. Com o objetivo definido como exploratório, esta pesquisa traz uma visão geral e aproximativa acerca do fenômeno pesquisado demonstrando amplitude na ação investigativa (Gil, 2008). Essa característica permitiu ao pesquisador maior liberdade para aprofundar-se em múltiplas dimensões do objeto

de estudo, favorecendo a construção de interpretações mais abrangentes e alinhadas à complexidade do tema.

O método utilizado foi o estruturalista, o qual, segundo Marconi e Lakatos (2017), foi desenvolvido por Lévi-Strauss e consiste em ter como base da investigação um fenômeno concreto que se elevará a um nível abstrato ao ser analisado. E isso porque a análise naturalmente será passível de subjetividade, sendo qualitativa e naturalmente relacionada à experiência individual do pesquisador. Ademais, sendo especificamente das ciências sociais, esta pesquisa faz uso do método dialético que “penetra o mundo dos fenômenos, tendo em vista sua ação recíproca da contradição inerente ao fenômeno e da mudança dialética que ocorre na natureza e na sociedade” (*Idem*, p. 85).

Em concordância com tais características e com embasamento técnico a partir de Marconi e Lakatos (2003), pode-se afirmar que esta pesquisa é de tipologia teórica e exploratória. O procedimento utilizado pautou-se em documentação indireta por ser bibliográfico ao fazer uso de fontes secundárias; e documental ao fazer uso de fontes primárias. Outra característica da pesquisa documental é a possibilidade de exigência de consultas às distintas possibilidades de fontes que podem ser tanto arquivos públicos como particulares (Gil, 2008).

Além disso, o método aplicado foi de análise de conteúdo e desenvolveu-se em três fases iniciando pela pré-análise, seguindo para a exploração do material e, por fim, deu-se o tratamento dos dados com inferência e interpretação dos mesmos (Bardin, 1977). A palavra “documentos” é ampliada no âmbito da pesquisa documental, abarcando diversos tipos de materiais escritos tais como jornais, revistas, diários, obras literárias, científicas e técnicas, cartas, memorandos, relatórios entre outros. Pode-se também incluir as estatísticas que se referem à diversos aspectos sociais e culturais, bem como gráficos, imagens, obras artísticas que também servem como documentos históricos, fotografias, filmes e mais.

Vale destacar que estes documentos são reconhecidos como ‘primários’ caso tenham sido produzidos por pessoas que tiveram envolvimento direto com o evento estudado (Godoy, 1995). Há semelhança entre a pesquisa documental e a pesquisa bibliográfica na maioria dos casos, sobretudo na fase de desenvolvimento. No entanto, as pesquisas documentais podem se apresentar como diferentes das bibliográficas

ainda pela base em documentos, bem como os procedimentos adotados na interpretação dos dados (Godoy, 1995).

Já a pesquisa bibliográfica se desenvolve de forma mais ampla com o intuito de identificar o conhecimento disponível acerca do assunto estudado, com uma formulação mais detalhada do problema com mesmo no caso da construção das hipóteses. Enquanto na pesquisa documental, há um fim em si mesma cujos objetivos são mais específicos e direcionados, na maioria das vezes envolvendo os testes de hipóteses (Gil, 2008). Dessa maneira, ambas as abordagens se complementam, proporcionando uma base teórica sólida e dados empíricos essenciais para a fundamentação e validação dos resultados da pesquisa.

A coleta dos dados partiu principalmente de levantamento eletrônico, levantamento em bibliotecas, museus e livrarias em concordância com a visão de Gil (2008), que menciona que o delineamento da pesquisa bibliográfica apresenta relação com a localização das fontes. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida em várias etapas, sendo a quantidade de etapas justamente determinada por diversos fatores metodológicos referentes ao estudo. As etapas para a realização de uma pesquisa bibliográfica podem ser as seguintes: escolha do tema, levantamento bibliográfico preliminar, formulação do problema, elaboração do plano provisório de assunto, busca de fontes, leitura do material, fichamento, organização lógica do assunto e redação do texto.

Pela análise dos dados, optou-se para esta pesquisa a aplicação do método descritivo o qual dispensa a explicitação formal de hipóteses para o início do estudo, pautando-se sobretudo em premissas que embasam a formulação do problema (Marconi; Lakatos, 2003). Vale destacar que a análise dos dados coletados é fonte primordial para a produção do texto desta tese, bem como da proposição do produto acadêmico, seguindo pelo reconhecimento de que “pesquisas descritivas referem-se ao **que**” (Gil, 2008, p. 32, grifo do autor) e não ao porquê dos fenômenos aqui tratados. Outro ponto a comentar são os pressupostos metodológicos como fundamentos filosóficos pois, na pesquisa qualitativa e sem minimizar a relevância da revisão de literatura especializada, os pesquisadores geralmente adotam a lógica indutiva “que implica ir do particular para o geral” (*Idem*, 2021, p. 07).

Além disso, foi adotado para esta pesquisa o paradigma construtivista, ou interpretativista, que é bastante utilizado em estudos cuja abordagem é qualitativa. O

paradigma construtivista na pesquisa científica, conforme apontado por Lincoln, Lynghan e Guga (*apud* Gil, 2021), segue como ponto lógico a compreensão de que todo o conhecimento possui a sua construção com base na experiência humana e, portanto, opõe-se à ideia de descoberta. No construtivismo há a compreensão de que os fenômenos sociais, bem como seus significados, permanecem em contínua construção por seus atores e isso também implica em um constante estado de mudança evidenciando características de uma ontologia relativista.

As teorias escolhidas foram a fenomenológica e a pós-modernista com destaque ao fato de que a teoria em um estudo científico oferece estruturas interpretativas para as pesquisas qualitativas facilitando na compreensão acerca da realidade. A teoria fenomenológica tem início na primeira metade do século XX correspondendo ao pensamento filosófico de Edmund Husserl (1859-1938), Martin Heidegger (1889-1976), Maurice Merleau-Ponty (1908-1961) e Jean-Paul Sartre (1905-1980). Após isso, cientistas sociais identificaram a teoria fenomenológica como caminho para a pesquisa qualitativa ao considerar “que enfatiza a experiência vivida dos indivíduos, construindo, portanto, um meio poderoso para entender a experiência subjetiva das pessoas” (Gil, 2021, p. 12).

Por fim, a teoria pós-modernista utilizada nesta pesquisa representa uma corrente de pensamento iniciada na segunda metade do século XX, com base nas obras de Michel Foucault (1926-1984) e Jean-François Lyotard (1924-1998), momento de oposição ao modernismo. O pós-modernismo apresenta amplitude em sua estrutura, abrangendo distintas abordagens concomitantes e rejeitando a ideia de um pensamento único, fixo e universal. Essa pluralidade permite questionar verdades absolutas e valorizar múltiplas perspectivas, refletindo a complexidade e a diversidade do pensamento contemporâneo.

Mesmo assim, a teoria pós-modernista reconhece que nem tudo pode ser encarado como verdade porque as especificidades de cada cultura justamente permitem diferentes interpretações do mundo. Portanto, no rol desta teoria há espaço para interpretações subjetivas da realidade defendendo que “culturas diferentes podem ver o mundo de maneira diferente” (Hannes *apud* Gil, 2021, p. 16). Essa compreensão reforça a importância de considerar contextos culturais distintos ao analisar fenômenos sociais, evitando generalizações e valorizando a diversidade interpretativa.

3.2 Objetivos da pesquisa

Os objetivos deste estudo foram planejados com o intuito de responder ao problema de pesquisa levantado e, a partir deles, buscou-se chegar a uma declaração concisa capaz de apresentar o propósito no objetivo geral. Este serviu como um orientador do caminho percorrido e foi estabelecido como foco central da pesquisa, estando “ligado a uma visão global e abrangente do tema”, relacionando-se com “o conteúdo intrínseco, quer dos fenômenos e eventos, quer das ideias estudadas” e vinculando-se “diretamente à própria significação da tese proposta pelo projeto” (Marconi; Lakatos, 2003, p. 217). Assim, os objetivos garantiram clareza e direcionamento ao desenvolvimento da pesquisa.

O objetivo foi pensado de forma cuidadosa para ter clareza e estreita ligação com o título desta tese, além de ser direto e compreensível. Para o estabelecimento do presente objetivo geral foi primeiramente analisado acerca de sua consistência levando em conta que este precisa ser relevante tanto para o campo do planejamento e governança pública como também para o campo da museologia. Isso porque este estudo é essencialmente interdisciplinar, sendo importante agregar conhecimento às diferentes áreas considerando que estudos similares já podem ter sido feitos, porém não necessariamente por este caminho específico.

Mesmo assim é possível que a junção dos assuntos que integram o tema possa ser nova para os referidos campos e isso demanda um objetivo com foco na interdisciplinaridade.

Objetivo Geral

- *Tratar sobre diretrizes globais de governança de museus no contexto brasileiro abordando modelos internacionais e propondo uma estruturação museológica em três níveis, sendo eles: planejamento estratégico (legislação), planejamento tático (planos de gestão) e planejamento operacional (práticas diárias). Fundamentado nisso, perfilar a museologia como ciência (em nível estratégico) buscando identificar desafios e perspectivas para a implementação efetiva de suas diretrizes globais no Brasil.*

Quanto aos objetivos específicos, cada um foi elaborado com vistas ao alcance do objetivo geral e em correlação com a pesquisa e produção de cada capítulo da tese, conforme apresentado no sumário. Assim têm-se:

Objetivos específicos

- Levantar dados relacionados ao tema desta pesquisa, de maneira que possam ser investigados com o intuito de responder ao problema norteador proposto;
- Verificar sobre os assuntos trabalhados, tais como cultura, museus, governança e desenvolvimento, com um olhar voltado à tópicos específicos como museus como vetores do desenvolvimento que auxiliam o planejamento urbano e regional, considerando ainda seu avanço da memória local ao contexto global, com vistas a embasar teoricamente a pesquisa;
- Aprofundar sobre questões como o que é a museologia e quais seus principais conceitos e paradigmas vigentes, intuindo trazer pontos de divergência de maneira que possa ser observada a teoria, que naturalmente afeta a governança, a partir de diferentes primas;
- Avaliar como as diretrizes globais de governança são utilizadas no contexto brasileiro, considerando as especificidades culturais, econômicas e políticas do Brasil;
- Identificar as lacunas e oportunidades na legislação brasileira relacionada à governança de museus, comparando-a com as melhores práticas internacionais;
- Analisar os principais desafios e perspectivas dos museus brasileiros na implementação das diretrizes globais de governança;

- Classificar a museologia segundo uma estruturada de planejamento que possa contribuir com a organização e realização das práticas nos museus, abrangendo desde diretrizes globais de governança às práticas diárias nas instituições.

3.3 Fontes de dados

Por tratar-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa com procedimentos bibliográfico e documental, este estudo demandou aprofundamento em literatura especializada a partir do uso de fontes primárias e secundárias. No que se refere ao cabedal primário, no bojo das referências documentais, foram obtidos documentos como leis e outros documentos jurídicos, fichas, relatórios, fontes estatísticas e pesquisas de mercado com dados tanto qualitativos como quantitativos e mais, e a coleta ocorreu sobretudo a partir de levantamento eletrônico. Quanto a obtenção dos dados bibliográficos por meio de fontes secundárias, a coleta também ocorreu a partir de levantamento eletrônico e espaços físicos diversos.

Foram realizadas primeiramente buscas em sítios oficiais de internet referentes ao tema e assuntos correlatos, bem como em bancos de dados e bibliotecas virtuais ou mesmo bibliotecas físicas, mas com a disponibilização pública de arquivos de documentos na internet. Os principais sítios de internet nacionais pesquisados foram do Ministério da Cultura (MINC), Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), Conselho Federal de Museologia (COFEM) e outros de instituições museológicas nacionais. Essa etapa permitiu a coleta de informações relevantes e atualizadas, essenciais para fundamentar o desenvolvimento teórico e prático da pesquisa.

Já os sítios de internet internacionais mais utilizados foram de organizações não governamentais como do Conselho Internacional de Museus (ICOM), Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), Organização das Nações Unidas (ONU), IBERMUSEOS e outros. Sítios de internet de instituições museológicas internacionais também foram consultados, bem como de organizações governamentais que ajudaram no embasamento por meio de dados. Isso contribuiu diretamente para a compreensão acerca da realidade no âmbito da governança museológica dos países abordados como referências.

Assim, foram consultados principalmente os sítios de internet do Ministerio de Cultura y Deporte, a Secretaría de Estado de Cultura da Espanha, do Ministère de la Culture e da Direction Générale des Patrimoines da França, do Department for Culture, Media and Sport (DCMS), Arts and Humanities Research Council (AHRC), National Museum Directors' Council (NMDC), entre outros da Inglaterra e da Direção Geral do Patrimônio e do Ministério da Cultura de Portugal. Outros sites de organizações governamentais outrossim foram consultados de acordo com a necessidade da pesquisa quando precisou citar alguns casos no contexto museológico global, tal como o Science.Gov, que é um site oficial do Governo dos Estados Unidos.

As bases de dados mais utilizadas como fontes, tanto para a coleta de dados primários como secundários, foram o Portal de Periódicos da CAPES, Scientific Electronic Library Online (SCIELO), Google Acadêmico, Scopus, Statista, B-on, Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP) e Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT). Também foram utilizadas as bases de dados do Conselho Internacional de Museus (ICOM) e do Museu do Louvre, bem como repositórios acadêmicos diversos visando encontrar monografias, dissertações e teses sobre os assuntos tratados.

Sobre a escolha dos repositórios acadêmicos, foram escolhidas as universidades que oferecem cursos de graduação e pós-graduação *strictu sensu* em museologia e temas correlatos. O intuito foi de identificar primeiramente o que já foi realizado em termos de pesquisa sobre os temas abordados nesta tese e sob quais perspectivas. Foram priorizadas as produções acadêmicas que utilizaram as mesmas palavras-chave aqui aplicadas como assuntos principais, porém com maior direcionamento ao tema governança de museus.

Entre as fontes de dados, sobretudo secundários, foram utilizadas bibliotecas nacionais e internacionais e de instituições como museus e universidades. No Brasil a pesquisa contou com o acervo da Biblioteca Pública do Paraná, biblioteca da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), biblioteca da Universidade Federal do Paraná (UFPR), biblioteca do campus Escola de Música e Belas Artes da Universidade Estadual do Paraná (EMBAP-UNESPAR), biblioteca da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR). Ainda, a presente pesquisa buscou dados e informações na biblioteca da Universidade Federal da Bahia (UFBA),

Universidade de Brasília (UNB), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Universidade do Rio de Janeiro (UNIRIO), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e Universidade de São Paulo (USP) por meio do Sistema Pergamum.

Quanto às bibliotecas internacionais utilizadas podem ser mencionadas a Biblioteca Municipal de Bragança, Biblioteca Nacional de Portugal, em Lisboa, Biblioteca Pública de Salamanca e The British Library, em Londres. Também foram utilizadas bibliotecas de instituições museológicas como Museu do Prado, em Madrid, Biblioteca de Arte e Arquivos Gulbenkian, do Museu Calouste Gulbenkian, em Lisboa, Heinz Archive and Library, da National Portrait Gallery, em Londres, e Centre D'Études et de Documentation Dominique Vivant Denon, do Museu do Louvre, em Paris. Como complemento, esta tese contou com pesquisa na biblioteca do Instituto Politécnico de Bragança (IPB), biblioteca da Pontifícia Universidade de Salamanca e biblioteca da Universidade de Lisboa.

Vale destacar que esta pesquisa também contou com visitas a livrarias comerciais do Brasil, Espanha, França, Inglaterra e Portugal visando a aquisição de livros e que esta tese se serviu, ainda, de obras presentes em acervo próprio. Além disso, as visitas aos museus e outras instituições culturais foram experiências bastante contributivas, somando positivamente para o desenvolvimento do estudo e aprofundamento da pesquisa. Tais experiências obtidas durante o período de coleta de dados enquadram-se, inclusive, na técnica de observação direta intensiva, no contexto da descoberta, conforme apresentado por Marconi e Lakatos (2003). Ou seja, a partir deste prisma compreende-se que a experiência da imersão “utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade” (*Idem*, p. 222).

3.4 Plano de ação

O plano de ação traçado para a concretização deste estudo basicamente buscou levar em conta a construção dos objetivos específicos com vistas ao alcance do objetivo geral. Optou-se, assim, por seguir por um dos possíveis caminhos que levasse ao encontro de uma resposta viável para o problema de pesquisa, a partir de escolhas mais pragmáticas e embasamento teórico do campo metodológico.

Os passos dados no âmbito do plano de ação foram determinados conforme a idealização de etapas que se pautaram nas fases propostas por Marconi e Lakatos

(2003) para uma pesquisa bibliográfica, porém com algumas adaptações. Além disso, este texto prioriza a apresentação do plano após a aprovação do projeto e, portanto, não se inicia com a escolha do tema, mas por sua lapidação e adequação às necessidades da pesquisa. Nesse sentido, o plano de ação foi o seguinte conforme o Quadro 2:

Quadro 2 - Plano de ação da pesquisa

Tópico de ação	Direcionamento do plano
a. Lapidação da proposta de pesquisa	A partir da aprovação do projeto de pesquisa no Programa de Doutorado em Planejamento e Governança Pública e as primeiras reuniões de orientação, a proposta passou por modificações mantendo o tema central. Mesmo assim, o título da tese foi modificado algumas vezes buscando maior conexão com o problema de pesquisa e objetivo geral;
b. Elaboração do plano de trabalho	Em posse da proposta de pesquisa já lapidada conforme etapa anterior, foi elaborado um plano de trabalho com um cronograma que estimava um prazo para a banca de qualificação, bem como de defesa. Além disso, o plano de trabalho pautou-se no desenho metodológico para seguir com as etapas e fez uso dos objetivos específicos para a construção do caminho trilhado. Vale destacar a recomendação de que um plano de trabalho científico não deve ser estático, podendo passar por alterações ao longo da pesquisa e conforme as necessidades identificadas pelo pesquisador (Marconi; Lakatos, 2003);
c. Identificação	Após a elaboração do plano de trabalho foi iniciada a atividade de busca por levantamento eletrônico com o intuito de iniciar o contato com referências

	<p>bibliográficas e documentais visando o conhecimento acerca da literatura especializada disponível. As buscas ocorreram sobretudo em sítios de internet e bancos de dados;</p>
d. Localização	<p>Além da coleta de fontes primárias e secundárias por levantamento eletrônico, foram realizadas também buscas para localizar materiais relacionados ao tema da pesquisa e disponibilizados em bibliotecas, museus e livrarias dos países pesquisados;</p>
e. Compilação	<p>Com base na localização da literatura especializada disponível em fontes primárias e secundárias foi compilado o material para dar início à atividade de leitura. Sobre a atividade de leitura, conforme defendido por Marconi e Lakatos (2003, p. 19), é imprescindível ao estudo acadêmico porque “propicia a ampliação de conhecimentos, a obtenção de informações básicas ou específicas, a abertura de novos horizontes para a mente, a sistematização do pensamento, o enriquecimento de vocabulário e o melhor entendimento do conteúdo das obras”;</p>
f. Fichamento	<p>Após a compilação e leitura das fontes bibliográficas e documentais foram realizados os fichamentos dos textos buscando identificar as citações que passaram a embasar teoricamente o texto desta tese;</p>
g. Avaliação e ajuste do plano	<p>Com os fichamentos em mãos, foram avaliados os progressos e possíveis problemas da pesquisa, identificando desdobramentos que se deram a partir da realização do estágio no exterior. Com isso, o desenho metodológico foi redefinido</p>

	juntamente com outros tópicos para melhor ajustar-se à ampliação identificada na pesquisa;
h. Análise e interpretação	Com o plano e desenho metodológico já ajustados, foi iniciada a análise e interpretação dos dados científicos;
i. Proposição do produto acadêmico	Com base na análise e interpretação dos dados, foi identificada uma lacuna na teoria museológica em face das suas diversas definições. Em face disso, foi possível estabelecer mais relações entre os campos do planejamento, governança e museologia, a partir da proposição de uma classificação para as diferentes definições da museologia como produto acadêmico;
j. Redação	Por fim, iniciou-se a atividade de redação do texto que, segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 250), é a parte da tese que “consiste na expressão, por escrito, dos resultados da investigação. Trata-se de uma exposição bem fundamentada do material coletado, estruturado, analisado e elaborado de forma objetiva, clara e precisa”.

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

3.5 Desenvolvimento da pesquisa

A pesquisa que deu origem a esta tese foi basicamente realizada em etapas temporais e metodológicas que se mesclam e complementam. Portanto, no que se refere às etapas temporais, deve-se destacar primeiramente o período de coleta de dados realizada no Brasil até o momento da produção do texto para apresentação à banca de qualificação. Nessa primeira etapa temporal foram buscados os referenciais teóricos que se tornaram as bases para o estudo, bem como a elaboração de um sumário prévio que delimitou e norteou a pesquisa.

Na segunda etapa temporal foi realizada a coleta de dados dentro do período de estágio no exterior, quando ocorreu o aprofundamento teórico e conseqüentemente resultou em descobertas importantes. Tais descobertas indicaram novos caminhos para integrar o estudo que se desdobrou teoricamente, metodologicamente e cientificamente. Por fim, a terceira etapa temporal ocorreu após o retorno do estágio no exterior, demandando mais um tempo de coleta de dados já guiada pelas ideias que vieram a partir dos desdobramentos da pesquisa.

Nesse sentido levou-se em conta que:

A finalidade da pesquisa científica não é apenas um relatório ou descrição de fatos levantados empiricamente, mas o desenvolvimento de um caráter interpretativo, no que se refere aos dados obtidos. Para tal, é imprescindível correlacionar a pesquisa com o universo teórico, optando-se por um modelo teórico que serve de embasamento à interpretação do significado dos dados e fatos colhidos ou levantados (Marconi; Lakatos, 2003, p. 224)

Em concordância com o pensamento de Marconi e Lakatos (2003), foi dada especial atenção às ações de leitura e interpretação de dados, antes mesmo da análise e com o intuito de compreender bem o universo relacionado ao tema proposto. Isso ajudou e muito no processo e desenvolvimento da pesquisa, mas também exigiu consciência para ponderar o uso da quantidade de material obtido, incluindo a aquisição e tratamento de informações e experiências. Esse cuidado ocorreu segundo delimitações específicas junto a determinados recursos como referência, tal como o tempo para a elaboração do texto e as dimensões em números de páginas esperadas conforme orientações do Programa de Doutorado.

Frente ao cenário exposto, a metodologia precisou ser reorganizada e de forma mais detalhada, buscando bases teóricas que pudessem abraçar o estudo organicamente e sem restringi-lo em sua essência. Para tanto, foi necessária uma imersão nos dados visando compreender o corpo teórico disponível, o todo, para depois realinhar alguns pontos ainda não previstos. Essa flexibilidade metodológica garantiu maior coerência entre os objetivos da pesquisa e a complexidade do objeto estudado.

De maneira curiosa e criativa, Alves (1981) expõe que os cientistas deveriam compreender o quão excitante pode ser o trabalho de pesquisa no âmbito científico, salientando que essa atividade nada teria de tão diferente das atividades desenvolvidas por profissionais como os caçadores, pescadores e até mesmo os detetives. Certamente, tais analogias poderiam contribuir de forma direta fomentando

elementos necessários também ao campo da ciência, tal como a sabedoria, a paciência e a humildade por parte do pesquisador. Alves também compreende que “teorias são redes; somente aqueles que as lançam pescarão alguma coisa” (*Idem*, p. 75).

As etapas metodológicas, por sua vez, ocorreram concomitantemente às etapas temporais e foram pautadas nos objetivos específicos juntamente com o plano de ação. É importante salientar que o processo não ocorreu de forma isolada, linear e cartesiana, mas desenvolveu-se fenomenologicamente de acordo com o surgimento das demandas da pesquisa. Essa dinâmica permitiu ajustes contínuos, assegurando maior compreensão e visão ampla acerca dos resultados obtidos.

Isso significa que, embora tenha sido planejado um cronograma conforme apresentado na banca de qualificação, o trabalho transcendeu a aplicação de um planejamento sequencial e serviu-se de ações similares ocorrendo em momentos distintos e ações distintas concomitantes. O que ocorreu foi que determinadas análises deram origem a mais descobertas significativas para o trabalho exigindo a coleta de mais dados e esse processo praticamente acompanhou toda a pesquisa. Esse caráter flexível e iterativo revelou-se fundamental para a construção de um estudo mais robusto e aprofundado.

Desde o início o projeto foi direcionado ao tema governança de museus, mas partia do conceito de modelos internacionais até avançar para diretrizes como elemento norteador. As referências internacionais escolhidas, antes entendidas como modelos, foram os países Espanha, França e Inglaterra, sendo que Portugal passou a integrar o grupo somente após a aprovação do projeto para o estágio no exterior. A contextualização e justificativa do recorte para estes países ocorreu, sobretudo, sob o reconhecimento da tradição de seus museus e forte relação com o Conselho Internacional de Museus (ICOM).

Vale considerar que os materiais lançados pelo ICOM são traduzidos para os idiomas dos referidos países (espanhol, francês e inglês), que também estão entre os idiomas oficiais da ONU. E Portugal veio a calhar precisamente por sua história e relações com o Brasil, revelando-se como um profícuo cenário museológico para investigações e com isso contribuindo muito para o enriquecimento deste trabalho. Além dos países escolhidos como referências internacionais, o estudo já previa uma

abordagem histórica e analítica sobre o sistema museológico brasileiro com destaque ao fato de que não seria comparativa.

Desde o início foi destacado que os museus possuem características próprias, mas que a legislação do país deve servir para todos e pode ser embasada em uma governança global. Portanto, a abordagem dos países em questão foi prevista sobretudo como um aprofundamento da pesquisa mostrando como outros países pautam-se nas diretrizes advindas do ICOM e mostrando também como o Brasil, da mesma forma, pauta-se nestas mesmas diretrizes. É interessante que mesmo que exista uma indicação sobre o caminho a ser percorrido, com vistas a um padrão de excelência dos museus do mundo todo, cada país precisa trabalhar de acordo com a sua realidade, sua história e cultura, e essa compreensão enquadra-se justamente na teoria pós-modernista segundo Hannes (*apud* Gil, 2021).

Toda essa abordagem representaria apenas uma descrição de fatos, tal como apontado por Marconi e Lakatos (2003), ainda que tivesse uma análise e que conseguisse alcançar elevado nível de consistência. A análise da tese pauta-se em todo o referencial teórico e demais abordagens para voltar-se especialmente ao que podem ser desafios atuais para os museus brasileiros, porém jamais defendendo que os demais países também não tenham os seus problemas no âmbito destas instituições. Nesse sentido, compreende-se que os museus funcionam em congruência com as suas particularidades, sobretudo as locais, e isso envolve todo um cenário nacional e regional.

Todavia, foram observados pontos em comum entre os mais diversificados tipos de museus, o que foi compreendido neste estudo como uma governança global de museus. Mas citar um conceito amplo como **global** abordando apenas alguns países, pode parecer um tipo de recorte um tanto quanto capcioso para um estudo científico. Sobretudo porque os demais países encontram-se todos no mesmo continente e nesse ponto ocorreu que esta pesquisa poderia tornar-se desafortunadamente eurocêntrica. E como essa não foi a intenção, fez-se necessária a inclusão de um subcapítulo voltado ao contexto museológico global, mesmo que *en passant*, após a explanação sobre o ICOM e sua história.

Como não há tempo e espaço para uma abordagem tão ampla em um trabalho de doutoramento, buscou-se tratar sobre o assunto por continente e ligeiramente citando alguns aspectos gerais de museus de alguns países. Vale destacar que foi

previamente analisado se isso não prejudicaria a pesquisa, mas levou-se em conta que a inserção de tais dados poderia ser contributiva para contextualização do conceito de global trazendo uma consciência mais ampla sobre o papel dos museus no mundo. A escolha deste caminho foi ao encontro de alguns tópicos do texto como os abordados no segundo capítulo, como a história dos museus e a visão sobre os museus que saem do localregional para adentrarem à esfera global.

O período de estágio no exterior foi de seis meses e houve um planejamento para a realização da pesquisa durante esse período, que teve início em setembro de 2024 e final em fevereiro de 2025. O primeiro mês foi dedicado à pesquisa e levantamento de dados sobre a realidade museológica de Portugal, buscando identificar as principais características que pudessem representar o país no âmbito dos museus. Assim foi observado justamente o caráter intimista dos museus portugueses, bastante voltados aos aspectos localregionais sendo bem representados pela aderência ao paradigma da sociomuseologia.

Já o mês de outubro foi dedicado à pesquisa e levantamento de dados sobre os museus da Espanha, buscando identificar aspectos essenciais como o reconhecimento do papel das comunidades autônomas. O mês de novembro absorveu a pesquisa e levantamento de dados sobre a realidade museológica da França tendo o Museu do Louvre como referência considerando seu caráter universal. O mês de dezembro foi dedicado à pesquisa sobre a realidade museológica da Inglaterra, identificando características importantes como o trabalho de inclusão e educação.

Para o levantamento de dados dos referidos países, levou-se em conta a possível quantidade de dados primários e secundários que poderiam ser encontrados e isso demandou uma delimitação das informações segundo os objetivos. Ou seja, por meio de análise dos dados já obtidos e direcionamento metodológico, houve um cuidado em relação ao que poderia ser de fato considerado como relevante para integrar à pesquisa e a partir deste direcionamento foram buscadas as informações. Esse processo criterioso garantiu que os dados selecionados fossem pertinentes e contribuíssem efetivamente para os resultados da investigação.

Dessa forma, levou-se em conta informações que pudessem trazer à luz um breve contexto geral com os pontos principais da história, cultura, sociedade, política e administração do país. Em seguida, pesquisou-se sobre a legislação específica para

museus como referência e observada a sua relação com as diretrizes de governança global lançadas pelo ICOM, tendo o conceito de museu como elemento norteador. Isso permitiu que fossem observadas algumas características importantes dos museus sendo elencada, por esta tese, como principal; e com estas informações já foi possível traçar um panorama sobre a governança de museus no país estudado.

O estudo sobre o Brasil também seguiu por esta mesma abordagem metodológica tendo ainda uma explanação pouco mais aprofundada sobre alguns órgãos governamentais do país como o Ministério da Cultura, Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional e Instituto Brasileiro de Museus. O levantamento de dados sobre o Brasil antecedeu o período de estágio no exterior e precisou voltar a ser realizado depois também, mas de acordo com os novos direcionamentos. Todos os dados foram primordiais para a realização da análise que apontou que a legislação de museus brasileira segue as diretrizes globais de governança de museus e está bem alinhada com a legislação de museus de outros países também.

Além disso, foi observado que a legislação brasileira para museus apresenta diretrizes compatíveis com as necessidades de diferentes tipos de instituições museológicas, respeitando, assim, questões características e locais regionais. No entanto, mesmo a interpretação dos achados para esta tese apontando que o Brasil está em um caminho consistente em termos de diretrizes de governança de museus, há muitos problemas e questões de difícil solução. Ou seja, mesmo que se tenha boas diretrizes de governança, há outros aspectos que demandam ainda maior atenção, sobretudo de ordem prática e que sugerem, na maioria das vezes, que a legislação não está sendo observada.

Talvez isso ocorra pela complexidade do campo da museologia partindo já da falta de uma definição que permita a compreensão acerca de suas particularidades. Outrossim, considerou-se as limitações desta pesquisa apontando que os mesmos dados poderiam dar origem a outros resultados e isso não foi ignorado, mas foi seguido conforme o desenho metodológico do estudo. Essa consciência sobre as limitações reforça a necessidade de contínuas investigações para aprofundar o entendimento do tema.

Em janeiro de 2025 foi realizado o levantamento de dados sobre o Conselho Internacional de Museus (ICOM), identificando ampla gama de dados primários como documentos e relatórios, além de outros. Isso fez com que a pesquisa precisasse ser

reelaborada a partir de sua metodologia levando em conta a quantidade de documentos disponíveis. Logo, identificou-se que tratar sobre diretrizes globais de governança de museus a partir do ICOM tornaria o estudo muito extenso fugindo do foco inicial.

Dessa forma, a proposição das diretrizes tratadas neste trabalho voltou-se sobretudo ao conceito de museu lançado por esta organização porque realmente há inúmeras cartas entre outros documentos normativos que poderiam ser destacados. Foi identificado que o conceito de museu do ICOM é constantemente reelaborado conforme as urgências globais e isso ocorre de tempos em tempos e de forma democrática envolvendo profissionais de museus do mundo todo. Essa dinâmica reforça a importância de um diálogo contínuo e plural para que as diretrizes reflitam as transformações sociais e culturais contemporâneas.

Ao analisar o último conceito de museu, lançado pelo ICOM em 2022, foi observado que nele já constam diretrizes como indícios para que os museus dos diferentes países possam seguir. Da mesma forma, para que os países possam ter um norte para a elaboração de suas legislações voltadas aos museus, bem como possam criar as suas políticas públicas e lançar os seus programas. Essa decisão delimitou o trabalho a ponto de deixá-lo mais objetivo e direcionado à ideia de governança global.

Mesmo assim, foram citados documentos diversos lançados como pautas oficiais da referida organização como cartas patrimoniais, acordos, tratados e outros, permitindo que o conhecimento sobre as ações dessa organização fosse ampliado. Logo, ao usar o conceito de museu lançado pelo ICOM, foi observada a necessidade de abordar um conceito de museologia também e como uma indicação sobre a sua relação com a governança, no entanto foram encontradas diversas teorias sobre o que seria a museologia sendo algumas delas, inclusive, contraditórias. Essa observação demandou maior dedicação sobre a definição da museologia ainda no segundo capítulo como parte do referencial teórico do trabalho.

Ao analisar as respostas foi ainda observado o que é realizado a partir da museologia, levando em conta suas distintas abordagens, ou seja, ao mesmo tempo em que a museologia envolve a legislação para museus nos países, também executa ações na esfera da administração dos museus e, sobretudo, nas atividades do dia a dia. Tais observações deram origem ao produto da tese pautado nos três níveis de

planejamento, sendo a museologia uma ciência no a partir da governança e, da mesma forma, a museologia é uma disciplina científica no segundo nível de planejamento, no âmbito administrativo e da gestão. Enquanto no terceiro nível de planejamento a museologia enquadrou-se bem como disciplina científica, sendo prioritariamente de caráter operacional.

Essas decisões implicaram na reelaboração do sumário da tese resultando em uma proposta mais robusta e que pudesse explicar o tema com determinados direcionamentos anteriormente não identificados. Da mesma forma, outros elementos foram lapidados como o título, o problema de pesquisa, os objetivos, a metodologia. Assim, a reelaboração do sumário ocorreu durante o mês de janeiro, seguida da identificação de mais possíveis problemas de pesquisa e da idealização do produto a partir de fevereiro. Nos meses seguintes a atividade de análise continuou sendo realizada concomitante à escrita do texto da tese.

4 GOVERNANÇA DE MUSEUS NO CENÁRIO GLOBAL: RECORTES PARA REFERÊNCIAS INTERNACIONAIS E O SISTEMA BRASILEIRO

Diretrizes padronizadas para a atuação dos museus são fundamentais para que se busque atingir e manter um padrão elevado de qualidade em termos de preservação. Porém, as ações do bojo da preservação, a partir dos museus, extrapolam e muito as medidas de conservação e isso porque abarcam também as ações de armazenamento, pesquisa, documentação, exposição, ações culturais e outras. Ou seja, o ato de preservar envolve todo um conjunto de ações conscientes e eficazes para a perpetuação de um bem (Gob; Drouguet, 2019; Poulot, 2013).

Naturalmente cada museu possui suas especificidades apresentando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (Cândido, 2014), e o mesmo ocorre em uma cidade, estado ou país. No entanto, existem caminhos acordados com diretrizes gerais para que possa ser realizado um trabalho mais ordenado e eficiente em cada uma das frentes dos museus sem, no entanto, que estes percam as suas especificidades (Lord; Dexter, 2010). A adoção dessas diretrizes gerais permite alinhar práticas institucionais a padrões globais, preservando ao mesmo tempo a identidade e a singularidade de cada museu.

Logo após a Segunda Guerra Mundial, foi crescente a preocupação de autoridades nacionais com a preservação do patrimônio cultural que foi duramente impactado pelos conflitos. Muitas obras de arte, monumentos e sítios históricos foram destruídos ou danificados durante os combates (Vidal; Fontoura, 2018). Em resposta a essa devastação, surgiram iniciativas internacionais visando proteger e conservar o patrimônio cultural, como a criação da UNESCO em 1945.

Já na Carta das Nações Unidas, no Art. 57, é apresentado o reconhecimento da necessidade premente de criação de uma “agência especializada para a cooperação nas esferas educacionais e culturais” (Stanca-Mustea, 2015, p.14). Porém, após o ataque dos Estados Unidos contra o Japão, nas cidades de Hiroshima e Nagasaki, buscou-se também que a organização fosse voltada à ciência (*Ibidem*). Assim, a UNESCO surgiu integrando educação, cultura e ciência como pilares para a promoção da paz e do desenvolvimento internacional.

O período demandou esforço colaborativo entre nações para garantir que o patrimônio cultural não fosse destruído e pudesse ser transmitido às futuras gerações,

valorizando sua diversidade e relevância histórica. Mas como o conceito de patrimônio cultural é amplo e abrangente, o cenário apresentou a necessidade do surgimento de uma organização voltada ao patrimônio cultural musealizado, contemplando a realidade dos museus e suas conexões (Carmo; Gabardo; Hachem, 2021). Nesse sentido, chega-se a ideia uma museologia global intuindo envolver instituições e profissionais do mundo todo com o seguinte pensamento: “os museus não têm fronteiras, eles têm uma rede” (ICOM, 2025, s./p.).

E justamente esse é o lema do Conselho Internacional de Museus (ICOM), cujas diretrizes abrangem princípios de ética e boas práticas de gestão e governança, visando assegurar que os museus operem de maneira transparente, inclusiva e responsável. Seu surgimento não apenas serviu para ajudar na proteção e preservação do patrimônio cultural ameaçado por conflitos e saques, como também seguiu ao “desejo de enfatizar museus e patrimônio como instâncias do trato político, em nível internacional” (Scheiner, 2009, p.46). Desde então, tornou-se um dos principais agentes globais na promoção da gestão museológica responsável e na defesa da integridade das coleções culturais (Carmo; Gabardo; Hachem, 2021).

Assim, este capítulo de tese trata sobre o Conselho Internacional de Museus, além de apresentar um recorte de países que aderem às diretrizes de governança do ICOM e o caso do Brasil. Com isso, é analisado que não há uma única solução aplicável a todos os contextos, porém que cada país tem liberdade para aderir e realmente adere às diretrizes do ICOM conforme sua realidade e necessidades. Isso permite que museus do mundo todo possam ter um padrão elevado de qualidade ao mesmo tempo mantendo suas especificidades.

Contudo, princípios como sustentabilidade, democracia, ética e inclusão, sempre presentes nas diretrizes do ICOM, são elementos transversais que precisam orientar qualquer estratégia de governança. Ademais, a governança parte de uma ação de planejamento e, neste sentido, o texto apresenta três níveis que justamente podem abarcar as diferentes dimensões das diretrizes lançadas. Essa estrutura permite uma aplicação mais prática e contextualizada das diretrizes, facilitando sua adaptação às realidades institucionais e territoriais dos museus.

4.1 O Conselho Internacional de Museus (ICOM) e suas diretrizes

O Conselho Internacional de Museus (ICOM) é uma organização não governamental e que trabalha com diretrizes para as áreas de preservação, pesquisa e comunicação museológica. A iniciativa partiu de Chauncey J. Hamlin⁶ que se tornou também o primeiro presidente da organização a qual foi criada em uma reunião no Museu do Louvre, em novembro de 1946 (Carvalho, 2022; Moro; Novaes, 2010). Desde então, o ICOM consolidou-se como uma referência global na formulação de princípios e normas que orientam a atuação ética e profissional dos museus em todo o mundo.

Hamlin convocou para esta reunião os museólogos reconhecidos como mais eminentes do mundo na época, com o intuito de promover um debate produtivo para a estruturação de um pensamento museológico global. Como presidente do ICOM, Hamlin dedicou sua energia à formação de uma organização sólida, capaz de promover a cooperação internacional entre museus nos diferentes países. As viagens constantes à Paris e o pragmatismo no trabalho por parte de Hamlin, trouxeram a cooperação da UNESCO, juntamente com subsídios, a partir de acordo assinado em 1947 (Carvalho, 2022; ICOM, 2018, s./p; Moro e Novaes, 2010; Poulot, 2013).

Para além dos subsídios, há um planejamento estratégico na atuação do ICOM junto à UNESCO, como forma de dinâmica bastante própria de organismos internacionais. Ou seja:

enquanto à UNESCO cabem as questões que devem ser discutidas em âmbito paraestatal, mas homologadas e atuadas dentro dos limites nacionais dos Estados-membros, ao ICOM e organismos similares compete elaborar as diretrizes teórico-metodológicas e as recomendações de caráter ético, em nível internacional, ligadas ao campo específico de atuação a que se refere cada órgão. Enquanto a UNESCO atua verticalmente, o ICOM e similares desenvolvem uma atuação transversal, que lhes permite desenvolver as mais interessantes interfaces (Scheiner, 2009, p. 46).

Com sede em Paris, o ICOM conta atualmente com cerca de 50.000 membros distribuídos em 141 países, abrangendo museus de diversas tipologias e tamanhos, bem como profissionais ligados ao setor. A organização opera por meio de Comitês

⁶ Chauncey Jerome Hamlin (1881-1963), além de criar o ICOM, também foi um político norte americano e chegou a ser diretor do Museu de Ciências de Buffalo, no Estado de Nova York, tornando-se uma das figuras mais importantes da museologia nos Estados Unidos.

Internacionais⁷, Comitês Nacionais e Comitês Regionais desempenhando funções imprescindíveis como a definição de ética profissional. O Código de Ética para Museus serve como referência global para a conduta profissional, promovendo a transparência, a responsabilidade e a inclusão (ICOM, 2025, s./p.).

Nesse sentido, são elaboradas normas “vinculantes aos filiados da instituição”, porém que atualmente “exercem influência, de maneira proeminente, no campo museológico mundial, assumindo prestígio e reconhecimento que vai além da sua membresia” (Carmo; Gabardo; Hachem, 2021, p. 402). O ICOM também fomenta à cooperação internacional promovendo redes de colaboração entre museus, incentivando a troca de experiências e conhecimentos técnicos. Da mesma forma, a organização oferece capacitação profissional com programas de treinamento e oportunidades de desenvolvimento para profissionais do setor, abordando temas como gestão de coleções, inclusão social e uso de tecnologias digitais (Ceravolo, 2004).

Além disso, o ICOM incentiva a adoção de práticas sustentáveis em museus, tanto do ponto de vista ambiental quanto financeiro. Outra ação promovida pela

⁷ Por meio dos Comitês Internacionais são atingidos os “maiores objetivos: a troca de informação científica a nível internacional, o desenvolvimento de parâmetros profissionais e a adoção de regras e recomendações” (ICOM, 2025, s./p.). São eles: Comitê Internacional para o Audiovisual, Novas Tecnologias e Mídias Sociais (AVICOM); Comitê Internacional para as Coleções e Atividades de Museus de Cidades (CAMOC); Comitê Internacional para a Educação e Ação Cultural (CECA); Comitê Internacional para a Documentação (CIDOC); Comitê Internacional para os Museus e Coleções de Instrumentos Musicais (CIMCIM); Comitê Internacional para Museus de Ciências e Tecnologia (CIMUSET); Comitê Internacional para a Egíptologia (CIPEG); Comitê Internacional para o Desenvolvimento de Coleções (COMCOL); Comitê Internacional para os Museus e Coleções de Vestuário (COSTUME); Comitê Internacional para os Museus de Casas Históricas (DEMHIST); Comitê Internacional sobre Museus Resilientes a Desastres (DRMC (IC)); Comitê Internacional para os Museus e Coleções de Vidro (GLASS); Comitê Internacional para Arquitetura e Técnicas de Museus (ICAMT); Comitê Internacional para Museus e Coleções de Artes Decorativas e Design (ICDAD); Comitê Internacional para o Intercâmbio de Exposições (ICEE); Comitê Internacional sobre Dilemas Éticos (ICEthics); Comitê Internacional para Museus e Coleções de Belas Artes (ICFA); Comitê Internacional para Museus Literários e de Compositores (ICLCM); Comitê Internacional para Museus e Coleções de Arqueologia e História (ICMAH); Comitê Internacional para Museus de Etnografia (ICME); Comitê Internacional de Museus de Memoriais e Direitos Humanos (ICMEMOHRI); Comitê Internacional para Segurança de Museus (ICMS); Comitê Internacional para Museologia (ICOFOM); Comitê Internacional para Museus e Coleções de Armas e História Militar (ICOMAM); Comitê para a Conservação (ICOM-CC); Comitê Internacional para Museus de Valores e Bancos (ICOMON); Comitê Internacional para Coleções em Reservas Técnicas (ICOM STORAGE); Comitê Internacional para Museus Regionais (ICR); Comitê Internacional para Treinamento de Pessoal (ICTOP); Comitê Internacional sobre Administração (INTERCOM); Comitê Internacional para Marketing e Relações Públicas (MPR); Comitê Internacional para Museus e Coleções de História Natural (NATHIST); Comitê Internacional para Museologia Social (SOMUS); Comitê Internacional sobre Museus e Desenvolvimento Sustentável (SUSTAIN); Comitê Internacional para Acervos e Museus Universitários (UMAC).

organização é a proteção do patrimônio cultural a partir da colaboração com governos, instituições e outras organizações internacionais para combater o tráfico ilícito de bens culturais, além de atuar em emergências para proteger o patrimônio ameaçado (Carmo; Gabardo; Hachem, 2021). Tais iniciativas consolidam o ICOM como uma instância fundamental na articulação da governança voltada à salvaguarda e promoção do patrimônio cultural em contextos diversos.

Embora a sede fique na França, as ações são descentralizadas e profissionais do mundo todo podem participar ativamente de suas deliberações por intermédio dos Comitês, permitindo que as diretrizes de governança sejam planejadas em conjunto. De acordo com Casini (2011), o surgimento do ICOM ajudou na estruturação da museologia em nível global, compensando a falta anterior de normas e ordenamento das ações para os museus. Todavia, é necessário que exista de fato uma aderência dos países às normas propostas e, portanto, o envolvimento dos profissionais dos diferentes países passa a ser fundamental para a formação de um pensamento museológico que possa ser global e ao mesmo tempo inclusivo:

no caso específico do ICOM, a aceitação de suas normas como legítimas, inclusive por Estados, se justificaria em razão do alto nível de expertise profissional dos envolvidos. Ou seja, a missão pública dos museus, bem como a natureza também pública de muitos dos seus membros (Carmo; Gabardo; Hachem, 2021, p. 403).

As diretrizes de governança do ICOM são positivadas no ordenamento jurídico dos Estados em suas constituições ou legislação voltada aos museus e patrimônio. À princípio, são normas secundárias que ajudam a formar uma consciência museológica quanto ao trabalho a ser realizado nos museus. No entanto, quando transformado em lei, nos países, passa a ser norma primária, tendo a capacidade de impor condutas ao cidadão e, no caso, aos museus.

As questões pontuadas nos documentos formais, elaborados em reuniões e conferências da referida organização, bem como as definições de museu, sempre foram utilizadas como parâmetros para a elaboração de legislação específica nos diferentes países (Carmo; Gabardo; Hachem, 2021, p. 403). Isso coloca o ICOM como uma organização confiável e democrática no cenário museológico global, capaz de propor diretrizes eficientes e ao mesmo tempo adaptáveis às distintas realidades culturais, sociais, econômicas e geográficas. Ao longo de sua história, tem exercido

um impacto significativo na forma como os museus são concebidos, geridos e utilizados como ferramentas de transformação nas sociedades.

Seu compromisso com a ética e a proteção do patrimônio musealizado contribuiu para o desenvolvimento de políticas culturais em diversos países. Além disso, as redes disponibilizadas permitem que museus em contextos menos favorecidos tenham acesso a recursos e *expertises* globais. A primeira definição de museu elaborada pelo ICOM foi lançada em 1951 e afirmava que:

a palavra museu designa qualquer estabelecimento permanente, administrado no interesse geral com o objetivo de conservar, estudar, valorizar por diversos meios e, essencialmente, expor para o prazer e a educação do público um conjunto de elementos de valor cultural: coleções de objetos artísticos, históricos, científicos e técnicos, jardins botânicos e zoológicos, aquários (Poulot, 2013, p. 17).

Esta definição mostra uma preocupação maior em relação a um sentido semântico para a palavra 'museu', ao mesmo tempo em que amplia o conceito para outros espaços⁸. Tais espaços possuem uma forte relação com os museus em diversos aspectos, inclusive relacionados à gestão, segurança e formas de exposição. Mas ainda durante a década de 1950, o ICOM avançou com outras ações das quais destacam-se:

- A criação do Comitê Internacional para as Técnicas Museográficas (1950);
- A organização das Cruzadas dos Museus, pela UNESCO e ICOM, com o intuito de tratar sobre o papel educativo dos museus (1951);
- Realização da Conferência Geral com a participação de 24 países com debates sobre temas como “arquitetura de museus no urbanismo moderno, museus e o progresso científico e técnico, museus de história natural e proteção da natureza, museus e compreensão internacional, os museus de arte moderna a serviço da arte viva” (Moro; Novaes, 2010, p. 35) (1953);
- Realização de Conferência Internacional cujo tema foi *Museus locais e desenvolvimento cultural fora dos grandes centros* (1954);

⁸ Lugares como zoológicos e aquários derivam do conceito de *ménageries* que havia na Europa, cujo objetivo era colecionar e exibir animais em cativeiro buscando mostrar o grande poder econômico dos proprietários e provocar a curiosidade do público. Basicamente, isso representava um tipo de gabinete de curiosidades com espécimes vivos e a musealização de seres vivos ou de seus restos mortais sempre ocorreu e ainda é tema de debate e pesquisa no campo da museologia (Alberti, 2011). No entanto, há um cuidado cada vez maior em relação às questões éticas que tangenciam o assunto.

- Lançamento de recomendações para museus de história natural e de museus mistos (1955);
- Conferência sobre Museus no Oriente Médio e seus possíveis problemas com o intuito de desenvolver parceria e cooperação com os museus dessa região (1956);
- Reunião com discussões sobre museus ao ar livre e seus efeitos (1957);
- Realização de pesquisa sobre regulamentação internacional das medidas mais eficazes para tornar os museus acessíveis a todos (1958);
- Criação do Centro Internacional de estudos para a conservação e a restauração de bens culturais (ICCROM), em Roma (1959) (*Ibidem*).

Vale destacar também que em 1954 houve a Convenção de Haia para a Proteção dos Bens Culturais em Caso de Conflito Armado, que visava proteger os bens culturais em tempos de guerra “considerando que a conservação do património cultural apresenta uma grande importância para todos os povos do mundo e que importa assegurar a este património uma proteção internacional” (UNESCO, 1954, p. 01). Esta foi a primeira convenção da UNESCO e representa “o primeiro tratado internacional com uma agenda mundial com foco exclusivamente na proteção patrimonial em caso de conflito armado” (Stanca-Mustea, 2015, p.43). O que foi tratado em 1954 pautou-se também em referenciais importantes como “as discussões já realizadas sobre o assunto, nas Convenções de Haia de 1889 e de 1907 e no Pacto de Washington em 1935” (Vidal e Fontoura, 2018, p. 04).

Durante as décadas de 1960 e 1970, o ICOM desempenhou um papel fundamental ao introduzir as novas demandas de utilidade social dos museus e do patrimônio. Isso ocorreu principalmente por meio da realização de conferências gerais, além da publicação de diversos documentos elaborados por seus diferentes comitês. A atuação de seus primeiros responsáveis — Georges-Henri Rivière, diretor de 1948 a 1966, e Hugues de Varine, seu sucessor até 1975 — foi crucial para estabelecer a filosofia da associação.

O evento da mesa-redonda de 1972, realizado em Santiago do Chile, destacou, em especial, a dimensão social dos museus, inaugurando uma perspectiva de compromisso da profissão (Alves; Reis, 2013; Poulot, 2013). Entre os resultados da mesa-redonda, destaca-se a criação do conceito de “museu integral, destinado a

proporcionar à comunidade uma visão de conjunto de seu meio material e cultural” (ICOM, 1972, p. 04). Esse marco ampliou a compreensão do papel dos museus na sociedade, reforçando sua função educativa, participativa e transformadora nos contextos locais.

Foi convidado por Varine, para presidir a mesa-redonda, o educador e filósofo brasileiro Paulo Freire (1921-1997), “que aceitou o convite com muita satisfação” (Alves e Reis, 2013, p. 124), porém foi impedido pelo então delegado brasileiro da UNESCO⁹. Logo,

com o veto à participação de Paulo Freire, Varine e sua equipe reconstituíram a mesa com um grupo de quatro intervenientes-animadores, todos latino-americanos, em que cada um ficou responsável por um setor chave do desenvolvimento: educação, agricultura e meio ambiente e urbanismo (*Ibidem*).

Embora o legado de Freire não seja direcionado especialmente à museologia, sua obra apresenta princípios inspiradores aos museus no que se refere à educação da comunidade e compromisso com a realidade, tendo influenciado Varine em muito de seu trabalho (Horta, 2012). Sua pedagogia do diálogo, da escuta e da valorização dos saberes populares ressoa fortemente nas práticas de mediação cultural e educação museal. Nesse sentido, os museus passam a ser concebidos como espaços de aprendizagem crítica e emancipadora, comprometidos com a transformação social.

Em maio de 1977, na cidade de Moscou e durante a 12^a Assembleia Geral do ICOM, foi criado o Comitê Internacional do ICOM para a Museologia (ICOFOM) voltado aos estudos teóricos e metodológicos da museologia e com o intuito de incentivar e promover pesquisas. A partir do ICOFOM, “os autores eram estimulados a apresentar suas definições de museologia, mesmo que não fosse de forma definitiva, além de quais aspectos se enquadrariam no conhecimento museológico: científico, filosófico, pragmático, técnico, entre outros” (Carvalho, 2022, p. 08). Essa iniciativa consolidou um espaço de reflexão crítica sobre a própria disciplina, contribuindo para o fortalecimento da museologia enquanto campo científico autônomo e interdisciplinar.

Tais discussões trouxeram significativas contribuições para a museologia permitindo que os museus pudessem ser pensados e analisados para além de suas

⁹ É necessário destacar que no momento do convite feito ao Paulo Freire, o Brasil passava por uma Ditadura Militar que durou de 1964 a 1985, bem como outros países da América do Sul e ao contrário do Chile, que em 1970 elegeu um presidente socialista — Salvador Allende.

práticas diárias. Isso mostra que há um universo teórico, conceitual, subjetivo e filosófico bastante próprio dos museus e que ainda precisa ser investigado. Nesse sentido, haveria uma boa abertura para que a museologia pudesse ser estudada de maneira mais pragmática, bem como seus conceitos (Sofka, 1995).

Vale destacar que todo o material produzido foi publicado e encontra-se disponível em bases de dados tanto do ICOM como do ICOFOM e podem ser acessados gratuitamente. Os materiais publicados contribuem no direcionamento do olhar lançado sobre os museus e a museologia, facilitando a interpretação dos fatos para a elaboração de definições conceituais que acabam por integrar as diretrizes de governança. Além disso, esses documentos servem como importantes referências teóricas e práticas para pesquisadores, profissionais e instituições comprometidas com o desenvolvimento do campo museológico.

Para Carvalho (2022), o ICOFOM pode ter a sua história basicamente dividida em três principais períodos definidos a partir de suas principais publicações, sendo o lançamento da *Museological Working Papers* (MuWoP) no primeiro período. O MuWoP dedicou-se ao reconhecimento da museologia como disciplina científica a partir da construção de fundamentos. Já no segundo período foi lançado o periódico que ficou conhecido como um dos mais importantes até os dias atuais — o *ICOFOM Study Series* (ISS) — “potencializando a amplitude e o alcance das discussões ao redor do globo e disseminando a ideia da Museologia como disciplina relevante aos museus” (Carvalho, 2022, p. 01).

E por último destaca-se o *Dictionnaire* como um glossário com termos específicos para a museologia, sendo que “a obra também poderia ser vista como uma junção de diversos termos que poderiam definir uma linguagem de compreensão compartilhada e um vocabulário comum de referência aos profissionais” (Anfruns *apud* Carvalho, 2022, p. 24). Esse glossário contribui para a construção de uma linguagem comum entre pesquisadores e profissionais da museologia, promovendo maior clareza na comunicação. Com isso, fortalece a padronização dos termos técnicos, o que é fundamental para o desenvolvimento consistente da área.

Durante a década de 1980 o ICOM continuou cada vez mais ativo com ações diversas como reuniões, conferências gerais, assembleias e publicações direcionadas. No ano de 1981 foi realizada a primeira reunião “do comitê *ad hoc* do ICOM pela ética profissional em vista da elaboração de um código de deontologia”

(Moro; Novaes, 2010, p. 61). O Código de Ética Profissional foi lançado em 1986 e é um documento norteador que influencia museus e profissionais do mundo inteiro, desempenhando um papel de *soft law* no cenário museológico global, segundo apontado por Carmo, Gabardo e Hachem (2021).

Em outubro de 1984, ainda sob influência das conclusões a partir das discussões na mesa-redonda de Santiago do Chile, foi realizado o Atelier Internacional de Ecomuseus - Nova Museologia, na cidade de Quebec, no Canadá. E assim, “por oposição a uma Museologia de coleções, tomava forma uma Museologia de preocupações de caráter social” (Moutinho, 1995, p. 53). Ainda de acordo com Moutinho (*Idem*), um dos objetivos do referido evento foi criar condições necessárias para a realização de um intercâmbio capaz de fomentar a troca de experiências entre a ecomuseologia e a nova museologia no mundo.

Nesse sentido, garantir o ambiente ideal para que conceitos pudessem ser mais bem aprofundados e revistos frente à museologia instituída e com o intuito de inspirar novas práticas museológicas. O trabalho do ICOM continuou a desenvolver-se no cenário museológico durante a década de 1990, podendo ganhar destaque a Declaração da cidade de Caracas, na Venezuela, lançada em 1992. O tema da reunião foi *A Missão dos Museus na América Latina Hoje: Novos Desafios* e tratou sobre questões relacionadas ao mundo contemporâneo com destaque especial à comunicação nos museus (Cury, 2004).

O documento aborda vários tópicos mencionando também o papel do Estado como guardião do patrimônio com o seu dever de garantir a conservação e integridade deste junto à sociedade civil. Entre os tópicos estão: a América Latina e o museu, museu e comunicação, museu e patrimônio, museu e liderança, museu e gestão e museu e recursos humanos (*Ibidem*). Ainda, entre as recomendações, no que se refere à museu e gestão, destaca-se “que se promovam políticas culturais coerentes e estáveis que garantam a continuidade da gestão do museu” (ICOM, 1992, p. 260).

A partir dos anos 2000 destacam-se também outros eventos que geraram documentos importantes no âmbito das cartas patrimoniais como a Recomendação de Paris, aprovada em 2003 e voltada à salvaguarda do patrimônio cultural imaterial, a Carta de Nova Olinda, aprovada em 2009 e voltada às casas de patrimônio, e a Carta de Brasília, aprovada em 2010 e trata sobre proteção e promoção do patrimônio mundial (IPHAN, 2025). Vale destacar que cada documento desses tem uma origem

bastante democrática com a participação de vários membros e especialistas, e ainda conta com revisões posteriores e por último a devida aprovação para o lançamento. Esses processos colaborativos garantem que as diretrizes reflitam as necessidades e perspectivas de diferentes regiões e contextos culturais, fortalecendo sua aplicabilidade global.

Para além destes trabalhos e documentos, o ICOM também tem publicado cada vez mais materiais em sua base de dados, com apoio dos profissionais filiados aos diferentes comitês, visando atingir um nível cada vez mais elevado de excelência e a melhor definição de seus conceitos chave. A exemplo disso, no ano de 2022 foi realizada uma Conferência Geral na cidade de Praga, República Checa, a partir da qual foi elaborada a nova definição de museu que afirma que:

Um museu é uma instituição permanente, sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade, que pesquisa, coleciona, conserva, interpreta e expõe o patrimônio material e imaterial. Os museus, abertos ao público, acessíveis e inclusivos, fomentam a diversidade e a sustentabilidade. Os museus funcionam e comunicam ética, profissionalmente e, com a participação das comunidades, proporcionam experiências diversas para educação, fruição, reflexão e partilha de conhecimento (ICOM, 2022, s./p.).

O texto foi aprovado em 24 de setembro do ano da referida conferência e apresenta mudanças relevantes no que se refere à definição anterior¹⁰, afinal incorporou novos conceitos e uma terminologia mais atenta aos desafios da contemporaneidade. Pode ser observado na nova definição de museu um olhar voltado às questões importantes e mais discutidas na atualidade como sustentabilidade, diversidade, comunidade e inclusão. Essas atualizações refletem a evolução do papel dos museus na sociedade, reforçando seu compromisso com a transformação social e a responsabilidade ética.

Além disso, cumpre notar a participação ativa de museólogos brasileiros na elaboração da última definição de museu, bem como de sua revisão, sob coordenação de Bruno Brulon, e junto ao Comitê do ICOM Brasil, oficialmente fundado em 9 de janeiro de 1948 (ICOM, 2025, s./p.; Moro; Novaes, 2010). Sendo assim, reconhece-se que o ICOM se tornou de fato indispensável para o cenário museológico global e,

¹⁰ A definição de museu que vigorava era ainda de museu como: “uma instituição permanente sem fins lucrativos, a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento e aberto ao público, que adquire, conserva, estuda, expõe e transmite o patrimônio material e imaterial da humanidade e do seu meio, com fins de estudo, educação e deleite” (ICOM, 2007, s./p.).

por meio de suas diretrizes, iniciativas e redes de colaboração, tem promovido padrões elevados de gestão e ética. Todo o planejamento bem como diretrizes de governança e boas práticas, tornam-se elementos presentes no dia a dia dos museus e da formação de profissionais do campo.

Isso ajuda a assegurar que os museus continuem desempenhando um papel de qualidade na preservação da memória e cultura e na educação das futuras gerações. Como pode ser observado desde sua criação, a atuação do ICOM está sempre em concordância com temas da atualidade e isso demonstra a atenção com as mudanças sociais, tecnológicas e ambientais da humanidade. Esse olhar é fundamental para a preservação do patrimônio cultural mundial, ajudando os museus a se adaptarem às possíveis mudanças sociais, tecnológicas e ambientais.

4.2 Uma abordagem global e *en passant*

Os museus nas últimas décadas têm se expandido de uma forma significativa em escala global, tanto em número quanto em diversidade. Vale destacar que tal crescimento não é limitado aos grandes centros urbanos das potências culturais tradicionais, se estendendo também a regiões antes periféricas no circuito museológico internacional. Conforme dados de relatório da UNESCO (2021) estima-se que hoje existam cerca de 104 mil museus em funcionamento no mundo, distribuídos em contextos nacionais, regionais e comunitários diversos.

Este fenômeno reflete não apenas uma ampliação da infraestrutura cultural, mas também um aumento expressivo no interesse do público global pelos museus. O número crescente de visitantes em museus, registrado por diversas instituições e organismos internacionais como a UNESCO e o ICOM, indica uma mudança no comportamento cultural da sociedade contemporânea. Museus que anteriormente se destinavam a um público acadêmico ou especializado vêm se transformando em espaços acessíveis, interativos e integrados às dinâmicas sociais das cidades.

A popularização dos museus está relacionada à valorização da cultura como direito (DUDH, 1954), ao fortalecimento de políticas públicas e ao avanço das tecnologias digitais, que ampliam a visibilidade e o alcance das exposições. Esse cenário promove maior acesso e participação dos públicos diversos. Também estimula a inovação nas práticas museológicas e na gestão das instituições.

De acordo com a UNESCO (2021), de todos os países, os Estados Unidos possuem o maior número de museus com cerca de 33.082 instituições e isso representa quase um terço da quantia total de museus do mundo todo. Isso coloca os EUA à frente do mercado global de museus, cuja receita tende a atingir US\$ 57, 11 bilhões em 2025 (Statista, 2025). “Espera-se que a receita apresente uma taxa de crescimento anual (CAGR 2025-2030) de 2,57%, resultando em um volume de mercado projetado de US\$ 64,84 bilhões até 2030 e em comparação global, a maior parte da receita será gerada nos Estados Unidos (US\$ 19,03 bilhões em 2025)” (*Idem*, s./p., tradução nossa).

Ainda de acordo com o Statista (2025), o mercado global de museus está projetado para chegar a um valor aproximado de US\$ 15,68 em 2025 de receita média por usuário (ARPU). Nesse sentido, o mercado de museus ainda projeta a espera de que o número de visitantes chegue a 3,9 bilhões até 2030 e que a entrada de usuários no mercado de museus chegue a 59,2% em 2025. “O mercado de museus no setor de entretenimento é significativamente influenciado por fatores macroeconômicos, como financiamento governamental, tendências do turismo e mudanças demográficas” (*Idem*, s./p., tradução nossa).

Pautados nas diretrizes de governança lançadas pelo ICOM, museus do mundo todo se organizam e se destacam a partir de suas atuações junto às sociedades. Naturalmente, cada país mantém as suas características e demandas culturais, sociais, econômicas e geográficas que não impedem de os museus aderirem aos caminhos indicados por uma organização global, desde que sejam coerentes, acessíveis e adaptáveis. No bojo da museologia global, pode-se ter uma ideia sobre o desenvolvimento do campo com base em relatórios de órgãos produzidos por órgãos governamentais e não governamentais como no caso da UNESCO e do ICOM.

Da mesma forma, é possível compreender sobre a aderência de cada país às diretrizes de governança propostas pelo ICOM, em maior ou menor intensidade. No entanto, tratar sobre a realidade museológica de cada país é algo que foge aos interesses deste estudo e, portanto, a compreensão global aqui mencionada será *en passant*, ou seja, apenas para contextualizar, e em geral, os continentes.

América do Norte

Começando pelo continente da América do Norte, formado a partir do Canadá, Estados Unidos e México, pode ser destacado que cada um destes países possui um Comitê do ICOM atuante em seu território. Além disso, vale destacar que nestes países já foram realizadas conferências e outros eventos internacionais, promovidos pelo ICOM, UNESCO e outros, voltados às discussões sobre questões culturais, museológicas e ou patrimoniais. Então se originaram documentos importantes como a Declaração de Quebec, de 1984, sobre princípios de base de uma nova museologia, a Declaração do México, de 1985, a partir de conferência mundial sobre políticas culturais e a Carta de Washington, de 1986 para a salvaguarda das cidades históricas (Cury, 2004; Iphan, 2025).

Para Williams e Hawks (2006), a América do Norte apresenta um significativo desempenho com os museus sobretudo devido a uma preocupação e cuidado, manifestos já durante o final do século XIX, com a formação, ainda não acadêmica, mas de qualidade direcionada à atuação no campo. Os autores defendem que embora os museus existam há alguns séculos, esta formação acadêmica ainda é relativamente recente e não necessariamente suficiente para o trabalho no dia a dia nos museus. E isso porque este tipo de atividade demanda, além de estudo, práticas aprofundadas mediante situações problema que podem contribuir trazendo mais experiência ao profissional.

Assim, a formação do profissional reflete na atuação dos museus e o “ensino da museologia não pode ser considerado ignorando-se o *status* e as *condições reais* do *exercício da profissão* e do seu próprio reconhecimento dentro da sociedade” (Guarnieri, 1982, p. 230, grifo da autora). O programa dos Estados Unidos para a formação acadêmica em museologia teve início em 1908 e foi concebido para combinar teoria e prática enquanto o Canadá seguiu pelo modelo europeu com diferentes oportunidades de treinamento (Williams; Hawks, 2006).

Já o México conta com outros pontos iniciais da história de suas ações relacionadas aos museus, justamente por ser um país ibero-americano e por apresentar uma realidade divergente da realidade dos outros países da América do Norte. O primeiro presidente do México, Guadalupe Victoria, em 1825, criou o Museu

Nacional Mexicano para “ser um instrumento didático e fator de educação pública” (Vasconcellos, 2007, p. 33).

Essa visão basicamente representa um norte para os caminhos museológicos trilhados pelo México ainda hoje, destacando também sua atuação junto aos museus comunitários e Movimento Internacional para uma Nova Museologia (MINOM), também oriundo do Ateliê Internacional de Ecomuseus Nova Museologia em Quebec. E “essencial à Nova Museologia era a interdisciplinaridade que contrariava os saberes isolados e redutores, abrindo novos territórios à reflexão científica, empírica ou mesmo pragmática” (Moutinho, 1995, p. 54). Segundo levantamento de 2018, realizado pelo Sistema de Informação Cultural e Secretaria da Cultura/INEGI, o México conta com 1.396 museus (IBERMUSEOS, 2025, s./p.).

Dos museus dos Estados Unidos pode ser destacada a Smithsonian Institution, fundada em 1846 com fundos próprios de James Smithson (1765-1829), cuja ambição era criar um local para a difusão do conhecimento. Atualmente, a Smithsonian Institution está sob a autoridade de tutela do governo dos Estados Unidos e é o maior complexo de museus, educação e pesquisa do mundo composto por um total de 21 museus, 14 centros de educação e pesquisa e mais o Zoológico Nacional (SMITHSONIAN INSTITUTION, 2025, s./p.).

As políticas culturais dos EUA apresentam características bastante próprias pois, sobretudo a partir do pós-Guerra, contam com uma mescla entre o paternalismo estatal e filantropismo das elites (Guilbaut *apud* Vieira, 2021). Isso resulta em uma difusão internacional da cultura que é também apoiada na aquisição de obras de arte do modernismo europeu, sendo “muitas delas fruto da delapidação de coleções de judeus europeus, vendidas ao desbarato a colecionadores e museus norte-americanos” (Vieira, 2021, p. 99). Em decorrência disso emerge, como “símbolo das aspirações democráticas” do país, uma sensação nacional pautada na ideia de liberdade de expressão da arte moderna que influencia, inclusive, a arquitetura dos novos museus (*Ibidem*).

No Canadá, a governança museológica é amplamente influenciada pelo setor público, com forte apoio governamental para instituições nacionais e regionais e o Canadian Heritage é órgão do governo responsável pela cultura, financiando diversos museus por meio de programas de incentivo. O país possui mais de 2.600 museus, galerias de arte públicas e outras instituições culturais voltadas ao patrimônio,

contando com cerca de 32 mil funcionários contratados e mais de 103 mil voluntários. A maioria destas instituições é mantida com apoio do governo federal e algumas com apoio da iniciativa privada entre outros meios de sustentabilidade financeira.

Os museus canadenses recebem cerca de 62 milhões de visitantes por ano sendo que 7,5 milhões são crianças em idade escolar (CANADA MUSEUM ASSOCIATION, 2016). Além disso, a Associação Canadense de Museus (CMA) atua no desenvolvimento de políticas culturais e na defesa dos interesses destas instituições. Apesar desse suporte estatal, muitos museus canadenses também buscam apoio no setor privado e adotam estratégias de captação de recursos para diversificar as fontes de financiamento.

Mesmo com números animadores, o Canadá, bem como outros países do mundo inteiro enfrenta dificuldades e grandes desafios, sobretudo administrativos e financeiros. Assim, “enquanto as bibliotecas desfrutam de medidas especiais, os museus são deixados abandonados e o fardo financeiro é colocado sobre eles para pagar os artistas ou seus herdeiros. Isso resulta em menos arte contemporânea sendo exposta” (*Idem*, p. 04, tradução nossa).

Em termos gerais, a partir de um estudo realizado sobre museus da América do Norte, Duff *et al.* (2009) descobriram que os desafios atuais mais comuns a estas instituições são o custo de concepção, implementação e manutenção da tecnologia; falta de expertise interna; e gestão de informações. Nesse sentido, os autores ainda sugerem que está havendo uma mudança geracional nos museus e os mais jovens seguem cada vez mais preocupados com a implementação de novas tecnologias nos espaços norte-americanos.

América Central

A América Central é formada por 20 países e alguns desses são registrados no IBERMUSEUS, que é um programa de cooperação para museus da Íbero-América e portanto também inclui alguns países da América Latina e Europa. Com início em 2007, o IBERMUSEUS tem como objetivo:

fortalecer os museus ibero-americanos por meio da valorização do patrimônio museológico; da qualificação e mobilidade dos profissionais dessas instituições; da produção, circulação e troca de conhecimento e pela articulação e criação de redes para a promoção de políticas públicas para o setor (IBERMUSEUS, 2025, s./p.).

O referido programa de cooperação possui um Conselho Intergovernamental como responsável por sua direção, envolvendo 14 países membro. Além disso, recebe apoio financeiro da Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (AECID) e apoio administrativo da Secretaria Geral Ibero-Americana (SEGIB), além de estar alinhado com as diretrizes normativas do ICOM (*Ibidem*).

Os países da América Central apresentam um universo museológico bastante complexo e diversificado, com acervos significativos marcados pela influência de povos indígenas, coloniais, afrodescendentes e modernos (Suárez Bonilla, 2022). Há um olhar voltado às tradições locais, a formação de ecomuseus e museus comunitários, o que vem contribuindo com a preservação também dos modos de vida e distintos saberes das comunidades.

A escolha desta vereda museológica tende a contribuir não apenas com a preservação do patrimônio local, como também o desenvolvimento do turismo na região (Mendoza; Talavera, 2020). Conforme apontado por Elliot (2006), os ecomuseus podem caracterizar-se pela identificação com determinada região e, em um contexto local, tendem a valorizar a vida cotidiana e seu *modus* tradicional por meio da valorização, proteção e preservação do patrimônio cultural e natural. Ou seja, “um espaço rural ou urbano, uma paisagem agrícola ou industrial, uma flora ou fauna específica, tradições e saberes, monumentos e arquivos, lembranças carregadas de significado, modos de vida, tudo isto pertence ao capital da comunidade em desenvolvimento” (Varine, 2013, p. 37).

Mas também há muitos museus tradicionais nos países da América Central que, da mesma forma como os ecomuseus, buscam preservar e promover as manifestações culturais de suas sociedades. Estes museus trabalham na construção da identidade do seu país expondo objetos e artefatos que contam a história de diferentes civilizações como os maias, incas e astecas, até os períodos de colonização europeia (Crispín; Frejomil, 2010). Da mesma forma, os museus expõem bens patrimoniais voltados aos processos de independência e modernização evidenciando seu papel de assegurar ao público o direito a entender as transformações políticas, sociais e culturais de seu país (Mendoza; Talavera, 2020).

De todos os países da América Central, somente Cuba possui uma política nacional de museus consolidada até o momento. A política para os museus em Cuba

encontra-se na Lei nº 106 do Sistema Nacional de Museus da República e é implementada pelo Ministério da Cultura por meio do Conselho Nacional do Patrimônio Cultural juntamente com sua Vice-presidência de Museus. A execução desta política é realizada a partir de um “sistema institucional envolvendo todas as esferas administrativas do país” (OIM, 2013, p. 83).

Dos demais países ligados aos sistema ibero-americano de museus, “o Equador, a Guatemala, Honduras, a Nicarágua e o Panamá não dispõem de um desdobramento legislativo em que se veja refletido o setor museológico” (*Idem*, p. 12). Assim, ao tomar o Panamá como exemplo, destaca-se que este país não possui uma definição de museu estabelecida em lei. Segundo Godoy (*apud* OIM, 2013, p. 126) acerca do referido país, “atualmente, nenhum museu estatal cumpre, completamente, com os fins nem com as expectativas estabelecidas na definição do ICOM”.

Ainda assim, mesmo o Panamá não possuindo uma legislação voltada aos museus e nem aderência ao ICOM, o país possui 38 museus e entre eles há instituições como o Biomuseo, Museu do Canal Interoceânico do Panamá, Museo de la Mola e outros. Enquanto países como Costa Rica, El Salvador e República Dominicana também não possuem uma legislação específica para os museus, no entanto existem leis voltadas ao patrimônio ou cultura que regulam a esfera dos museus. Portanto, “destas leis gerais partem desdobramentos legislativos de diferentes categorias, como regulamentos ou resoluções” aos quais os museus destes países estão submetidos (Godoy *apud* OIM, 2013, p. 12).

Em termos gerais, a governança de museus na América Central vem recebendo maior destaque nos últimos anos e em diferentes setores da sociedade. Isso com base na compreensão de que museus podem contribuir efetivamente com o desenvolvimento e sustentabilidade fazendo uso de mecanismos de negociação e cooperação entre diferentes atores. Dessa forma, embora países ainda não tenham aderência à rede do ICOM, a UNESCO permanece ainda como guia, orientando em um sentido de equilíbrio entre distintos objetivos sociais, econômicos e culturais (Mendoza; Talavera, 2020).

América do Sul

A América do Sul, formada por 12 países, tem o Brasil com o maior território, população e maior número de museus, todavia, o caso brasileiro é aprofundado no final deste capítulo, no item 4.7. Sendo assim, neste tópico é mostrado um panorama geral e alguns recortes direcionados a exemplos pontuais. Primeiramente, pode-se destacar o fato de que o ICOM possui bastante influência sobre os museus da América Latina devido, sobretudo, a participação ativa dos profissionais museólogos nas tomadas de decisões. Inclusive, no ano de 1989, em Conferência Geral do ICOM na cidade de Haia, foi criado o Comitê Internacional do ICOM para a Museologia Latino Americana (ICOFOM LAM).

Os integrantes buscaram interação com outros Comitês do ICOM na busca da consolidação da museologia no mundo das ciências humanas, com metodologias que sustentam teorias com diferentes enfoques que lhes são próprios como epistemológicos, ontológicos e até metafísicos (Rusconi, 2003). Vale destacar que:

os objetivos do ICOFOM LAM foram os de promover e documentar o trabalho de investigação da teoria museológica latino-americana. E esse trabalho se cristalizou através da organização de encontros anuais em diferentes países da região, da produção de documentos teóricos, das discussões científicas, do intercâmbio profissional e da edição de publicações nos idiomas espanhol e português. Suas fundadoras - a argentina Nelly Decarolis e a brasileira Teresa Scheiner - trabalharam desde o primeiro momento ativa e sistematicamente na realização desses propósitos, continuando na atualidade seu trabalho, como autoridades permanentes da Junta Diretiva (Nazor, 2019, p. 18).

Desde sua criação, o trabalho do ICOFOM LAM tem sido direcionado à teoria e prática museológica na América Latina e Caribe, pautando-se no estudo da diversidade da cultura e instituições. O referido comitê tem contribuído ao fortalecer a identidade latino-americana a partir do trabalho junto a preservação da memória coletiva e patrimônio. Há também um trabalho cuidadoso voltado à elaboração de “pautas metodológicas que permitem consolidar um espaço de memória ativa que transmite com veracidade o sentido de uma disciplina museológica pelo resgate e construção dos valores socioculturais das sociedades contemporâneas” (Rusconi, 2003, p. 169, tradução nossa).

Para Brulon Soares (2019), a partir do subcomitê há uma representatividade das culturas trazendo a riqueza de um pensamento avançado no que se refere ao

caminho de uma disciplina social e em um cenário de países que apresentam um histórico de colonização. Isso com base na experiência humana presente nas práticas locais, ao mesmo tempo direcionado aos problemas regionais, que acabam por evidenciar o papel social dos museus sob uma perspectiva crítica acerca das realidades. No Chile, por exemplo, há pouco mais de 200 museus submetidos à Subdireção Nacional de Museus, pertencente à Direção de Bibliotecas, Arquivos e Museus (DIBAM), ligados desde 2017 ao Ministério das Culturas, Artes e Patrimônio, quando criado este órgão.

Entre os objetivos da mencionada direção estão a busca pelo fortalecimento do papel educativo dos museus e projeção e proposição de políticas públicas. Na organização da administração pública do Chile, abaixo da referida subdireção, ainda há o Conselho de Monumentos Nacionais (CMN) e o Conselho Nacional de Cultura e das Artes (CNCA) que tratam com os museus. O Chile adota integralmente o conceito de museu proposto pelo ICOM e não possui uma definição legal sobre isso, contando em sua legislação para museus apenas com o Decreto com Força de Lei n.º 5.200 sobre a criação da Dibam, de 1929, e a Lei nº 17.288 de Monumentos Nacionais de 1970 (OIM, 2013).

Pode-se destacar, entre as instituições museológicas do país, o Museu Nacional de Belas Artes, Museu Nacional de História, Museu Chileno de Arte Precolombino, Museu da Memória e dos Direitos Humanos. Ainda, países como Equador, Paraguai, Peru, Uruguai e Venezuela também contam com um sistema de museus, com rede e programas direcionados ao setor na busca da preservação e fomento do patrimônio cultural. No entanto, “as características, alcance, desenvolvimento e regulação de todas as instâncias variam em cada país e se adaptam às necessidades e à realidade do setor em que se implantam” (*Idem*, p. 12).

Ao considerar que os países latino-americanos são subdesenvolvidos, o processo de decolonização torna-se um grande desafio representando também um importante passo em busca da “recuperação de uma identidade que foi perdida ou ocultada por muito tempo” (Decarolis; Garro; Astesiano, 2019, p. 203). Esse processo “implica sacudir séculos de servidão. [...] Exige romper com o adestramento que nos cega ao que está à frente dos nossos olhos” (Vergès, 2024, p. 55).

Mesmo assim, ainda não é tão simples recuperar o hiato criado na cultura dos países que hoje são ex-colônias, mas que foram submetidos ao colonialismo por

séculos. Por outro lado, todas as marcas também se transformam em cultura e o resultado é o pluralismo cultural que, em diversos aspectos, pode avançar na configuração de uma identidade nacional (Decarolis; Garro; Astesiano, 2019).

A América Latina compartilha desafios comuns, ou seja, precisa de maior investimento na preservação do patrimônio, de manutenção e modernização das estruturas, da ampliação do acesso à cultura para diferentes públicos. Ao mesmo tempo, a região também se destaca por iniciativas inovadoras que podem tornar os museus mais inclusivos e participativos, como é o caso dos museus comunitários. Nesse sentido, os efeitos do evento da Mesa Redonda de Santiago do Chile, em 1972, ainda parecem reverberar por todo o continente (Nazor, 2019).

Para Varine (1995, p. 42), a promoção do engajamento da sociedade na valorização do patrimônio cultural local vai além dos espaços dos museus e implicam em noções como de “museu como instrumento de desenvolvimento” e “função social” do museu. Assim, a governança dos museus na América do Sul enfrenta desafios relacionados à falta de investimento, infraestrutura precária e dificuldades na implementação de políticas de longo prazo. Apesar disso, iniciativas de cooperação internacional, digitalização de acervos e inclusão de novas narrativas têm contribuído para a modernização e relevância das instituições culturais (Olmedo, 2003).

Europa

Ao citar a Europa no presente capítulo, é necessário destacar que os países Espanha, França, Inglaterra e Portugal serão tratados com mais detalhes nos tópicos 4.3, 4.4, 4.5 e 4.6 respectivamente. De acordo com Rogan (2004), o continente europeu possui um histórico bastante significativo e ao mesmo tempo complexo em relação aos museus e à museologia. Já como discurso legitimado, compreende-se que os museus surgiram na Europa e, desde então, vários museus com diferentes tipos foram surgindo em outros locais do mundo.

É inegável a influência dos museus europeus sobre os demais, da mesma forma que é imensurável o valor do patrimônio histórico, artístico e cultural salvaguardado nestas instituições. Além disso, há museus europeus entre os mais visitados do mundo, embora este cenário já tenha começado a mudar dando espaço a museus asiáticos conforme relatório da Theme Index and Museum Index referente

ao ano de 2023 (Cheu, 2024). Entre os diferentes museus, aqueles de história cultural são considerados importantes ferramentas de construção de identidade nacional sobretudo devido à apresentação de símbolos com forte apelo ao poder nacionalista (Rogan, 2004).

Desde os séculos XIX e XX, a Europa passou a ter vários exemplares com essa função e um “o museu não surge do nada, mas é uma projeção no espaço público de uma ambição política e social” (Benoit, 2008, p. 84). Sendo assim, os museus europeus progrediram significativamente nos últimos dois séculos sobretudo seguindo por uma linha temporal frente a constantes mudanças e trabalhando como plataformas de coleta. Como resultado disso, têm-se diferentes formas de exibição, embora muitas vezes etnocêntrica, mas sempre com a finalidade de construir uma nação e definir um povo (Torch, 2010).

Nesse sentido, parece haver a intenção da organização e promoção de uma identidade europeia em um contexto político que a projete a partir da difusão de um modelo geral de construção da memória (Benoit, 2008). Não obstante, “o museu europeu tornou-se um laboratório e um *playground* para experiências compartilhadas” (Torch, 2010, p. 03, tradução nossa). Isso indica a criação de museus de história cultural que podem ser chamados de transnacionais ou pan-europeus como uma tendência na museologia europeia, com destaque a um distinto processo de homogeneização.

O fenômeno pode ser observado em diferentes museus com elementos culturais compostos que não permitem ser compreendidos isoladamente, demonstrando uma desconstrução da noção de fronteiras culturais nacionais (Rogan, 2004). Assim, a partir da cultura e tendo os museus como instrumento para tanto, têm-se um movimento em curso que gera a expansão da União Europeia. Mas a compreensão isolada sobre esse fenômeno não é possível justamente por ser constituído pelo compartilhamento espontâneo de elementos culturais entre os países.

Isso difere-se, por exemplo, dos esforços homogeneizadores promovidos por regimes totalitários como na União Soviética porque, ainda, mantêm a diversidade e mesmo os aspectos mais sutis das diferenças nacionais (Rogan, 2004). Mesmo assim, a Europa na contemporaneidade conta com uma população cada vez mais diversificada ao considerar os distintos grupos e muitas vezes de diferentes locais

permitindo aos museus o trabalho com diferentes narrativas simultaneamente (Torch, 2010).

Para além do tradicional, a Europa também possui significativa abertura para a arte contemporânea movendo um mercado na esfera mundial, primário e secundário¹¹, que ultrapassa as operações de compra e venda. Isso porque existe um mercado simbólico integrado por várias instituições, incluindo museus, com obras cujo valor extrapola o monetário, concomitantemente à apresentação de “outros valores de difícil ou impossível quantificação” (Coelho, 2012, p. 272). Assim, “os museus de arte contemporânea são, pela aura do lugar e pela erudição do conservador, a instância de validação da arte” (Moulin, 2007, p. 30).

No entanto, durante regimes totalitários os museus da Europa passaram por períodos de supervisão física e simbólica e tiveram o desafio de lidar com questões políticas e ideológicas que refletiam narrativas de um forte controle repressivo na cultura. Toda arte moderna e contemporânea era chamada de degenerada, e vale contextualizar citando o pânico que apoiadores destes regimes possuem em relação aos questionamentos que a cultura é capaz provocar e que ultrapassam a estética das obras apresentadas.

Na Alemanha, na cidade de Kassel, de cinco em cinco anos é realizada a *Documenta* como maior exposição de arte contemporânea do mundo, conhecida como o Museu de 100 Dias, devido à sua duração. A primeira edição ocorreu em 1955 com o interesse de vencer os efeitos das imposições do nazismo em relação à arte moderna e contemporânea, os quais levaram a Alemanha a um retrocesso e isolamento cultural (Sandy, 2022). Atualmente, a Alemanha possui todos os tipos de museus como o Ludwig, o Instituto de Arte Contemporânea de Kunst-Werke, a Galeria Contemporânea de Belas Artes, Coleção Sammlung Boros ao mesmo tempo que museus tradicionais, de história e outros como o Museu Topografia do Terror, Museu Städel, Antiga Pinacoteca, Museu de História Alemã, Museu de Arte de Desdren.

Outro país europeu de grande representatividade no que se refere a museus é a Itália que conta com forte tradição de instituições diversas voltadas à sua própria história e evolução social, política, econômica, cultural e científica, marcada por uma

¹¹ “O mercado primário é representado por artistas e, muitas vezes, atua com marchands, enquanto o mercado secundário trabalha com a revenda de obras e representa terceiros, como colecionadores, investidores e outros” (Sandy, 2022, p. 76).

pluralidade de influências e períodos. A Itália é berço de escolas artísticas com bastante influência na história da arte devido ao patrocínio recebido por mecenas, tal como ocorreu durante o renascimento, entre os séculos XIV e XV, e o barroco, século XVI (Hauser, 1995).

Outro aspecto a destacar é que a prática do colecionismo também teve força no referido país, com os gabinetes de curiosidades, posteriormente dando origem a vários museus. Os objetos diversos que integravam as grandes coleções eram sua maioria remanescentes à antiga Roma, obras de arte entre outros itens advindos das grandes navegações (Sandy, 2020).

O Museu do Vaticano, no norte da Itália, foi o segundo museu mais visitado do mundo em 2023 com um público anual de 6,765 milhões de visitantes e em 2022 com 5,081 milhões de visitantes (THEME INDEX AND MUSEUM INDEX, 2024, p. 72). O museu possui um acervo com mais de 70 mil itens, sendo que cerca de 20 mil estão sendo expostos; no sítio de internet da instituição é sinalizado que o processo de digitalização do acervo está bastante avançado, disponibilizando, inclusive, um catálogo on-line¹². Assim, de acordo com informações no site, o processo de digitalização está sendo realizado e é periodicamente revisado, atualizado e expandido, sendo possível visitar remotamente o que está em exposição.

Há também vários museus da Europa que realizam um trabalho bastante criativo desenvolvendo atividades lúdicas, até como jogadas de marketing, com o intuito de atrair e divertir o público. Como exemplo pode ser citado o Rijksmuseum, em Amsterdã, Países Baixos, com algumas de suas práticas das quais destacam-se o *flash mob* da obra *A Ronda Noturna*, de Rembrandt van Rijn, em um shopping da cidade¹³.

Ao som do momento mais extasiante de *Ode à Alegria*, de Beethoven, surgem atores de diferentes lugares do shopping usando trajes do século XVII e encenando o que talvez pudesse ter ocorrido na cena da obra de Rembrandt. No momento final, os atores se encontram em um ponto específico com posições correlatas à disponibilização dos personagens na obra para, então, descer uma moldura do teto.

¹² Sítio de internet do Museu do Vaticano. Disponível em: < <https://www.museivaticani.va/content/museivaticani/en/collezioni/catalogo-online.html> >.

¹³ O vídeo está disponível no canal do Rijksmuseum no YouTube e pode ser visualizado através do link: < <https://www.youtube.com/watch?v=JGf4bxBy0HE> >.

Ao lado da moldura aparece a frase “Nossos heróis estão de volta”¹⁴ e o anúncio de que a entrada no museu seria gratuita no dia 13 de abril de 2013.

Para Artan (2014), o Rijksmuseum apresentou com bastante propriedade nessa ação o que seria um exemplo vívido de marketing a partir de *flash mob*, mas o museu não parou por aí e continuou a colocar a mesma obra em evidência mundial. No ano de 2017 alcançou o número de 10 milhões de visitantes desde sua reabertura em 2013 e premiou o décimo milionésimo com uma noite em seu interior, com a cama já montada em frente a obra *A Ronda Noturna*. Tanto a premiação quanto a noite do visitante no museu foram documentadas por meio de fotografias e vídeos mostrando diferentes momentos como o jantar no espaço expositivo e a escovação dos dentes antes de dormir¹⁵.

Tais ações enquadram-se em um formato de sucesso conforme constatado na pesquisa realizada por Sökmen, Yolal e Özel (2020, p. 295, tradução nossa) sobre a eficácia das ações de marketing dos museus e assim:

Finalmente, a importância da comunicação de marketing integrada em museus pós-modernos também deve ser notada. Criar uma presença nas mídias sociais e postar fotos de coleções já não é mais suficiente para museus pós-modernos. Da mesma forma, uma vez que listas de eventos, lembretes e anúncios são formas de comunicação unidirecional, o que comprovou ser ineficaz, os museus devem encontrar maneiras de construir uma plataforma que ofereça comunicação interativa com o público.

A partir de 2019 o museu ainda iniciou um trabalho de investigação profunda para a realização de uma intervenção de restauro no mesmo quadro, partindo pela retirada do verniz centenário já oxidado. O museu resolveu não deslocar a obra da exposição para um laboratório, como é de costume em intervenções como essa, permitindo que os visitantes pudessem ver o andamento do processo de restauro. Além disso, foi criado um programa intitulado Operação Vigilância Noturna permitindo a visualização do andamento do restauro de maneira remota, pelo site da instituição (Rijksmuseum, 2025).

Com isso, observa-se que a consciência do valor do patrimônio cultural já é algo que vem sendo muito bem trabalhado nos museus europeus e em sintonia com outros campos, como o turismo, favorecendo o desenvolvimento econômico. A União

¹⁴ No original “Onze helden zijn terug” (tradução nossa).

¹⁵ O vídeo está disponível no canal do Rijksmuseum no YouTube e pode ser visualizado por meio do link: < https://www.youtube.com/watch?v=b5Ns_qCzaMw >.

Europeia também desempenha um papel fundamental no financiamento e na coordenação de políticas para museus, promovendo programas de digitalização, acessibilidade e intercâmbio cultural. Iniciativas como o Europeana incentivam a digitalização de acervos e a disseminação do patrimônio cultural europeu de forma acessível e inovadora. A missão da referida iniciativa é “fortalecer o setor do patrimônio cultural na sua transformação digital e desenvolver o conhecimento, ferramentas e políticas para abraçar a mudança digital e incentivar parcerias que promovam a inovação” (Europeana, 2025, s./p.).

África

Quanto à África, 23 dos 54 países do continente possuem uma aliança regional com o ICOM os quais são o Benin, Botswana, Burkina Faso, Camarões, Chade, Costa do Marfim, Egito, Quênia, Madagáscar, Mali, Marrocos, Moçambique, Namíbia, Níger, Nigéria, Senegal, Seychelles, África do Sul, Togo, Tunísia, Uganda, República Unida da Tanzânia e Zâmbia (ICOM, 2025, s./p.). Em muitos países africanos, a governança museológica está cada vez mais voltada a descentralização e valorização das tradições locais. Nesse contexto, museus comunitários têm surgido como uma alternativa para promover a participação das populações locais na preservação de suas próprias histórias e patrimônios.

Os países africanos, durante o processo para tornarem-se estados-nação independentes, criaram museus nacionais assumindo a responsabilidade primária de representar a nação para seus cidadãos e todo o resto do mundo. Dessa forma, foram encarregados de conservar e exibir o patrimônio cultural no qual as identidades nacionais foram inscritas. Ou seja, as origens dos museus nacionais na África remontam ao período colonial, mas destaca-se o fato de que se considera que todos já alcançaram significativa evolução. O cenário demonstra que, no geral, os museus nacionais africanos seguiram por distintas trajetórias, sendo algumas semelhantes ao trabalho do passado, enquanto outras bastante diferentes (Silverman; Probst; Abungu, 2022).

Na África do Sul, a governança museológica combina financiamento público e privado, com instituições como o Museu Iziko, que é um museu nacional emblemático e recebe apoio governamental, mas também busca parcerias com organizações

internacionais. Há um esforço contínuo para promover a inclusão e a diversidade nos acervos, destacando narrativas históricas antes marginalizadas. No acervo do Museu Iziko há coleções com itens diversos, inclusive que contam a história da luta pelo fim do *apartheid*.

Existe, ainda, uma tentativa de unificação de coleções antes segregadas e designadas como história cultural e etnografia passando a ter nova categoria de história social buscando reavaliar questões relacionadas ao lugar dos restos mortais e moldes de corpos humanos como legados da ciência racial (Ndhlovu; Rassool, 2022).

Ao tratar sobre museus em África, é imprescindível citar a luta de países africanos na tentativa de repatriação de seus bens culturais que foram roubados em diferentes momentos da história e hoje permanecem expostos em museus de países de outros continentes (Sarr; Savoy, 2018). Para Shyllon (2000), há mais bens patrimoniais da história e cultura africana fora da África do que expostos em seu próprio território, sendo a coleta sem consentimento livre uma característica evidente do colonialismo. Mas os museus, além do mais, possuem uma forma de poder histórico e têm atuado na vanguarda como colecionadores do patrimônio cultural africano e, nesse sentido, influenciam fortemente as políticas de repatriação (Fforde; Mckeown; Keeler, 2020).

As contribuições dos museus nos processos de repatriação seriam, inclusive, um caminho para a sua decolonialização destacando que muitos destes mantêm-se em decorrência de acervos compostos por itens advindos de saques e pilhagens de guerra e decolonializar-se seria como renunciar a sua própria realidade. No entanto, “para escapar das representações e da falta de reflexões sobre um passado é preciso um trabalho de história e também dos imaginários de uma relação que, também, precisa ser decolonizada” (Sarr; Savoy, 2018, p. 35, tradução nossa). Nesse sentido, Vergès considera a proposta de Fanon (1968, p. 26) de que a decolonialização que “se propõe mudar a ordem do mundo é um programa de desordem absoluta”, o autor prossegue referindo-se a este tipo de desordem como:

ruptura com uma ordem que só gerou, e continua a gerar, caos, destruição, despossessão, extração, exploração e uma divisão racializada entre as vidas que contam e as que não contam. O capitalismo racial e o imperialismo, com a cumplicidade dos Estados, fabricaram um mundo irrespirável e inabitável para milhares de milhões de seres humanos e não-humanos (Vergès, 2024, p. 47).

Além de bens culturais, também há questões relacionadas ao tráfico de corpos humanos como mercadoria de museus, entre outras formas de aquisição (Sarr; Savoy, 2018; Vergès, 2024) e a exemplo disso, pode ser citado o caso da mulher sul africana Saartjie Baartman (1789-1815)¹⁶.

Da etnia hotentote, Baartman possuía traços físicos distintos dos traços das mulheres europeias, mudando-se para Londres em 1810 para ser exibida como criatura atraente e primitiva em um circo de horrores. Sua vida é marcada por exploração, racismo e violência, em diversos níveis e sentidos. Após a sua morte, passou a ter partes de seu corpo exibidas em um museu de Paris até 1974 (Crais e Scully, 2010; Sarr e Savoy, 2018).

Foram anos de luta pela repatriação do corpo de Baartman até que a França cedeu ao avaliar um pedido do então presidente da África do Sul, Nelson Mandela, liberando os restos mortais em 2002 para que pudessem ser enterrados no país de origem (*Ibidem*). Assim, Vergès (2024, p. 32) defende que o processo de decolonização dos museus vai além do que está exposto nas paredes e dos programas de diversidade porque também “é preciso não só prosseguir as lutas pela devolução dos restos humanos, mas intensificá-las”.

Mesmo com a luta pela decolonização dos museus africanos, vale destacar que há ainda um cenário que vem sendo construído no sentido de uma condição neocolonial fazendo com que a situação problemática se perpetue. Isso ocorre muitas vezes de forma bastante sutil, inclusive em formato de parcerias entre o norte e o sul global no que se refere à diretrizes museológicas aparentemente inócuas para culturas de povos marginalizados (Silverman; Probst; Abungu, 2022).

O museólogo Alpha Oumar Konaré foi presidente do ICOM em Mali, em 1991, e de 1992 a 2002 tornou-se presidente de seu país. Segundo Konaré, “é preciso matar o modelo internacional de museu em África para que se desenvolvam novos modos de conservação e de promoção do patrimônio” (*apud* Vergès, 2024, p. 225). Possivelmente porque ele reconheceu a necessidade dos museus africanos terem seus próprios modelos pautados em sua história entre outras características importantes.

¹⁶ O caso deu origem ao filme longa metragem *A Vênus Negra*, lançado em 2010.

Nesse sentido, é compreendido que o formato muitas vezes proposto é centralizador e não se integra aos diferentes grupos culturais mais distantes. Portanto, os modelos são para os “museus em África que servem de álibi para dizerem que ajudam a cultura, que defendem as culturas nacionais, mas que, na verdade, são museus que nunca saíram das cidades, onde continuam a ser uma coisa dos estrangeiros” (*Ibidem*). Isso talvez ocorra porque o modelo de museu que melhor possa atender às necessidades de determinados grupos locais seja justamente o museu comunitário ou de território.

O Egito é outro país que ainda luta pela repatriação de seu patrimônio cultural cuja maior parte encontra-se nos maiores museus do mundo como o Museu Britânico e o Museu do Louvre (Burke, 2010; Costa, 2016). A cultura antiga egípcia apresenta uma produção milenar, ampla e ao mesmo tempo enigmática, sobretudo voltada a questões relacionadas a morte e imortalidade da alma.

Há características técnicas e estilísticas bastante peculiares na arte egípcia, tal como a lei da frontalidade e outras convenções da produção artística palaciana (Hauser, 1995). A riqueza dos detalhes, bem como as histórias bem contextualizadas de uma cultura forte, estimulam o imaginário das pessoas, gerando fascínio. Esse processo pode ser observado na história do Egito, como aponta Costa (2016, p. 95):

Ao longo da sua história os egípcios conviveram com uma série de invasões de diferentes povos, como os persas, os gregos, os romanos, os árabes e mais recentemente os franceses e os ingleses. Esses invasores também se preocuparam em levar consigo parte da herança faraônica, das quais muitos exemplares ainda se encontram fora de seu território em posse de colecionadores particulares e de instituições museológicas, como na Alemanha, nos Estados Unidos, na França, na Inglaterra, na Itália, entre outros países.

Em 2002 o arqueólogo egípcio Zahi Hawass foi nomeado secretário geral do Conselho Supremo de Antiguidades (CSA), no Egito, o órgão foi criado especialmente com o objetivo de recuperar bens patrimoniais retirados de forma ilegal do país. O trabalho contou com a parceria do Serviço de Antiguidades do Egito, a Interpol, o FBI, alguns museus e a mídia que contribuiu amplamente com a divulgação da campanha de recuperação. Assim, Hawass não apenas deu início a um trabalho de recuperação de objetos recém retirados do país, como também de objetos que saíram há mais tempo, por exemplo, o busto da rainha Nefertiti, hoje na Alemanha, e a Pedra da Rosetta, na Inglaterra (Costa, 2016).

Burke (2010) ressalta que, com base no que vem sendo hoje reconhecido como patrimônio cultural, estão aumentando cada vez mais os pedidos de repatriação de bens que passam a tomar outras dimensões envolvendo UNESCO, governos nacionais, museus e público. Isso entra na esfera da diplomacia cultural e naturalmente demanda a elaboração e constante aperfeiçoamento de leis específicas¹⁷ pautadas nas cartas patrimoniais, como a elaborada a partir da Convenção de Haia (UNESCO, 1954). Mas o ICOM também lançou em 1970 um documento normativo com diretrizes para a aquisição de bens culturais por museus e instituições culturais, intitulado *Ética da Aquisição*, no qual destaca que:

Seja qual for o assunto ou disciplina do museu e onde ele esteja situado no mundo, certos princípios de ética e integridade profissional em relação à aquisição podem ser presumidos como aplicáveis. Resumidamente, isso significa que deve haver documentação completa, clara e satisfatória em relação à origem de qualquer objeto a ser adquirido. Isso é tão importante para um objeto geralmente classificado na categoria de arte quanto para um objeto de arqueologia, etnologia ou história nacional e natural (ICOM, 1970, p. 01, tradução nossa).

Tais diretrizes para ações éticas na forma de aquisição tem contribuído para a criação e implementação de políticas públicas, justamente direcionadas a ações de repatriação. No entanto, conforme aponta Costa (2016), há bens que foram adquiridos antes da publicação de documentos normativos e legislação de defesa do patrimônio cultural local. Há governos sucessivos, como na França, que permanecem com a mesma postura recusando qualquer tipo de negociação quanto à restituição de bens culturais.

A explicação dada por estes governos é de que há muito tempo os bens culturais solicitados estão integrados aos acervos do país e, portanto, são inalienáveis (Sarr; Savoy, 2018), ou então que já se tornaram patrimônio da humanidade e que o melhor local para salvaguarda são os museus universais (Vèrges, 2024). Todavia, “embora a problemática sobre a repatriação seja bastante atual e discutida, é também muito complexa, pois envolve uma série de questões como política e ética, ainda mais quando esses bens estão sob a guarda de instituições reconhecidas” (Costa, 2016, p. 96).

¹⁷ A legislação voltada às questões de repatriação está disponível também nos sítios de internet do Conselho Internacional de Museus, Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, Supremo Conselho de Antiguidades do Egito e UNESCO.

Atualmente, o Egito conta com o Grand Egyptian Museum (GEM)¹⁸ considerado o maior museu do mundo, localizado em uma área próxima às pirâmides de Gisé, em uma planície desértica ao lado do rio Nilo e com cerca de 50 hectares. O local de construção do GEM foi escolhido de maneira estratégica, conectando o museu com outros sítios arqueológicos e permitindo ao turista uma experiência realmente imersiva na cultura egípcia. Todo o prédio foi pensado para ser um grande museu, sobretudo especializado em salvaguardar e expor a antiga arte egípcia, fazendo uso de recursos tecnológicos mais avançados, permitindo o recebimento diário de um alto número de visitantes (Mohamed; Abdelhady, 2021).

Trata-se de um significativo projeto de turismo cultural internacional e o custo inicial foi de 800 milhões de dólares, sendo 70% liberado pela Agência de Cooperação Internacional do Japão (JICA) enquanto 30% do investimento foi liberado pelo governo egípcio (Dutta, 2015). Talvez com o GEM finalizado, que apresenta tantas qualificações e soluções tecnológicas, poderão ser mais fáceis as negociações de repatriação de bens culturais para o Egito.

Apesar dos desafios estruturais e financeiros, a governança dos museus na África tem avançado na digitalização de acervos, nos processos de decolonização, negociações de repatriação, criação de parcerias internacionais e no fortalecimento da identidade cultural africana (Sarr; Savoy, 2018). O envolvimento crescente da sociedade civil e de organizações internacionais contribui para garantir que esses espaços continuem a desempenhar um papel essencial na valorização do patrimônio e na educação cultural do continente.

A governança dos museus na África reflete a diversidade cultural, a luta pela preservação da memória e fortalecimento das identidades dos diferentes grupos, a descentralização e os desafios socioeconômicos locais. Muitos países africanos enfrentam dificuldades relacionadas ao financiamento, infraestrutura e preservação do patrimônio, mas também buscam desenvolver iniciativas inovadoras junto às comunidades para garantir a sustentabilidade e a valorização de suas instituições culturais (Silverman; Probst; Abungu, 2022).

¹⁸ O GEM é considerado o maior museu arqueológico do mundo.

Ásia

Já no contexto dos museus asiáticos, há outras particularidades em questão, por exemplo, o fator temático das instituições ser mais voltado às religiões e religiosidade. Curiosamente, os locais religiosos, como os diversos templos muitas vezes dedicados a diferentes deuses, passaram a operar como se fossem museus passando a receber elevados números de visitantes em busca de experiências e fruição (Robson, 2010).

Juntamente com os templos estão também os mausoléus que atraem sempre um número alto de visitantes, sobretudo a partir de sua história — entre outros aspectos relacionados. Frente a esta controversa abordagem, pode-se refletir a partir do pensamento de Adorno (1967) sobre museus, os identificando como locais que mantêm objetos com os quais o observador não tem mais um relacionamento no presente ou um relacionamento vital. Ou seja, trata-se de objetos em processo de morte e, portanto, “os museus são como os sepulcros familiares de obras de arte” (Adorno, 1967, p. 175, tradução nossa).

Paradoxalmente, Robson (2010) indaga o fato de os museus poderem ser meramente mausoléus com objetos mortos expostos, ou mesmo apenas abrigados, e ainda funcionarem como locais religiosos, afinal, locais como estes não poderiam trazer inspiração religiosa. Mas na prática, para os visitantes, o que ocorre é justamente que imagens, ícones entre outros artefatos disponibilizados nos museus, templos e mausoléus da Ásia, são vistos e sentidos como vivos.

Por este prisma, o número crescente de visitantes e a expectativa com essas visitas evidenciam uma discordância com Adorno (1967), pelo fato dele identificar nos referidos ambientes a presença de uma matéria meramente morta. Mesmo assim, esse fenômeno cultural pode ser apenas uma reação em cadeia cuja origem estaria na difusão de misticismo com práticas supersticiosas das massas e, portanto, ser uma forma de “iconoclastia sem destruição” (Idzerda *apud* Robson, 2010, p. 09).

Sendo assim, observa-se que a presença da religiosidade é uma forte característica dos museus, arte e patrimônio asiáticos, e que estes precisam atuar justamente de acordo com seus próprios contextos e necessidades sócio-históricos, culturais e políticos. Isso depende de uma consciência cultural bastante sólida, bem como de uma conduta museológica ética e ao mesmo tempo bastante sensível às

questões que permeiam o universo da preservação das memórias e construção das identidades (Cai, 2025; Vergès, 2024).

Portanto, um trabalho nesse sentido é bastante complexo porque desafia a predominância de estruturas coloniais hegemônicas presentes, também, na produção e difusão do conhecimento das culturas (Cai, 2025; Vergès, 2024). Não obstante, os museus na África também compartilham de problemas similares mostrando que no bojo do século XX houve uma forma de aquisição intensa a partir da capitalização econômica e simbólica do patrimônio cultural asiático e africano, durante as guerras do mesmo período (Sarr; Savoy, 2018).

De acordo com Cai (2025), os museus asiáticos precisam engajar-se de maneira crítica com suas possibilidades poéticas e políticas nos diferentes contextos predominantes, de forma global e ao mesmo tempo local. Os contextos sobre os quais o autor trata são os históricos, políticos, culturais e sociais, e precisam desafiar as abordagens ocidentais com vistas a romper com estruturas hegemônicas.

Dessa forma, faz-se necessário que os museus saibam identificar as reais formas e estruturas da cultura local, bem como os conhecimentos locais que são temas e tendências comuns e exclusivos da Ásia. Sobre isso, Robson (2010) observa que há ainda uma relutância do mundo moderno (não apenas ocidental), em reconhecer a persistência da religiosidade nos museus. Porém, no conjunto museológico do continente asiático torna-se ineficaz separar ou demarcar bruscamente o que é secular (museus) do que é religião (templos, mosteiros e mausoléus).

Na Índia existem cerca de 1000 museus, sendo uma parcela deste montante administrada pelo Governo Central, por intermédio do Ministério da Cultura, enquanto há também museus administrados pelos governos estaduais, museus de nível distrital, museus administrados por universidades e privados (Ministério da Cultura do Governo da Índia, 2025). A Índia possui uma rica herança cultural, de grande impacto e multifacetada contando com o seu patrimônio material que abrange evidências arqueológicas, objetos artísticos, artefatos ritualísticos, construções e mais, e ainda o patrimônio imaterial pautado em fontes orais ou literárias (Banerjee; Kumar, 2014).

O Ministério da Cultura da Índia vem desenvolvendo programas de digitalização e atualização de acervos dos museus do país, tais como: Museu Nacional, em Nova Déli; Museu Indiano e Victoria Memorial Hall, em Calcutá; Museu Salar Jung, em

Hyderabad; Museu Allahabad, Indira Gandhi Rashtriya Manav Sangrahalay (IGRMS) Bhopal e as 3 Galerias Nacionais de Arte Moderna em Nova Déli, Mumbai e Bengaluru, respectivamente. Todas estas instituições estão sob o controle do referido órgão governamental em várias capacidades que ainda é responsável pelo o *Archaeological Survey of India* cujo trabalho é voltado aos museus de sítio (Ministério da Cultura do Governo da Índia, 2025).

Assim, há um total 44 museus de sítio espalhados por todo o país, próximos a importantes sítios arqueológicos, e todos contam também com o envolvimento de governos locais. Para a realização do trabalho com estes sítios arqueológicos, foi necessário compreender quais as habilidades necessárias e, para tanto, foi feito um estudo voltado à descrição dessa tipologia de museu conforme encontrado em diretrizes do ICOM (Banerjee; Kumar, 2014).

Conseqüentemente, os museus de sítio ainda precisam elaborar planos de gestão sustentáveis e com eficácia visando a realização mais adequada de atividades museológicas como documentação, pesquisa, exposição e interpretação no local. Da mesma forma, é fundamental que o plano de gestão ainda apresente propostas que visem “aumentar a conscientização pública e fornecer uma vantagem econômica para os moradores locais” (Banerjee; Kumar, 2014, p. 67, tradução nossa).

No caso da China, Lu (2013) relaciona os museus chineses a elementos como poder, política e identidade, reconhecendo que estas instituições foram estabelecidas no país por missionários ocidentais, nos anos de 1840, cujo objetivo era a implementação de poder religioso e político. Nesse sentido, o referido autor observa que os museus desempenharam um papel crucial na formação do Estado chinês moderno e sempre estiveram envoltos em conflitos internos e externos, participando ativamente do processo de ocidentalização e colonialismo.

Assim, de acordo com Lu (2013), os museus chineses reforçam a segmentação social ao influenciar a economia e proteger o patrimônio cultural buscando aprimorar identidades étnicas juntamente com o nacionalismo para ajudar os poderosos a governar os menos poderosos. Portanto, os museus chineses não surgiram voltados apenas à preservação da cultura, ciências e artes para o aprimoramento do estudo, entretenimento e lazer, embora continuem apresentando características distintas dos museus ocidentais (*Ibidem*).

Além disso, vale destacar que por muito tempo os museus da Europa foram os mais visitados, porém desde 2019 esse cenário vem se modificando, pois os museus asiáticos ocuparam 8 lugares em 2023 de um ranking de 20 museus mais visitados do mundo. Esse aumento de público decorre sobretudo da China, que conta com políticas governamentais bem estruturadas, retomadas em 2023 logo após a pandemia, voltadas ao desenvolvimento dos museus, conforme apontado pelo relatório Theme Index and Museum Index (2024). Na China, as instituições museológicas estão submetidas à Administração Estatal do Patrimônio Cultural que se reporta ao Ministério da Cultura do país do qual saem as políticas para os diferentes níveis de gestão de museus (Varutti, 2014).

Entre as instituições museológicas mais visitadas da Ásia em 2023, encontram-se o Museu Nacional Chinês em Pequim, ocupando o 3º lugar com um público anual de 6,757 milhões visitantes; o Museu de Ciência e Tecnologia da China, em Beining, encontra-se em sétimo lugar com 5,315 milhões de visitantes; o Museu Nanjing em Nanjing, também na China, em 8º lugar com 5,007 milhões de visitantes; o Museu Suzhou, em Suzhou, na China, em 10º lugar com 4,852 milhões de visitantes; o Museu Hunan em Changsha, na China, em 13º lugar com 4,398 milhões de visitantes; o Museu Provincial Hubei, em Wuhan, na China, em 14º lugar com 4,300 milhões de visitantes; em 15º lugar o Museu Nacional da Coreia, em Seul, Coreia do Sul, com 4,180 milhões de visitantes; e em 16º o Museu da Província de Guangdong, em Guangzhou, na China, com 4,000 milhões de visitantes (THEME INDEX AND MUSEUM INDEX, 2024, p. 72-73).

A Ásia também possui outros grandes museus como o Louvre Abu Dhabi nos Emirados Árabes, Museu Nacional do Catar em Doha, Museu Nacional de Tóquio no Japão, Museu do Palácio Nacional em Taiwan e mais.

Oceania

No caso da Oceania, cuja composição abrange a Austrália e Ilhas do Oceano Pacífico, o patrimônio cultural é diverso com origem nos diferentes grupos étnicos e os museus refletem essas características. A intenção é trabalhar pelo fortalecimento da cultura e identidades locais e, portanto, as abordagens museológicas são bastante complexas justamente devido à diversidade e outras questões históricas. O perfil e

ações dos museus oceânicos demonstram que já há uma compreensão sobre o fato de que museus não são sobre objetos e sim sobre as culturas que os produzem.

Na Oceania são várias as instituições de base etnográfica com acervos formados a partir de documentos como registros fotográficos, filmes, coleções de campo e outros registros associados às comunidades originárias. Esse contexto destaca a relevância da atividade de pesquisa e o trabalho de campo antropológico para estes museus etnográficos que seguem com o intuito de estudar e preservar as diferentes identidades (Stanton, 2011).

Assim como outros continentes, a Oceania também passou por um processo de colonização marcado pela violência, pelo extermínio de povos aborígenes e pela imposição de trabalho forçado. A violência vinha de ambos os lados, tanto dos ataques dos colonizadores como das tentativas de libertação como principal reação por parte dos aborígenes. No entanto, não há como comparar o genocídio sofrido pelos povos originários com as mortes causadas a partir das lutas e tentativas de defesa por parte destes (West; Murphy, 2010).

Envolvidos com a preservação destas questões históricas, estão justamente os museus que procuram trabalhar com a memória de forma consciente, respeitosa e humanizada em sua instituição. Conforme apontado por Stanton (2011), a história dos museus na Oceania é marcada pela colonização e necessidade de preservação, apresentando diversas culturas indígenas e locais em meio à dinâmica de transformação causada pela chegada dos colonizadores europeus. Durante o período colonial, muitos museus foram projetados com a intenção de coleta de artefatos de navegação nativa, muitas vezes sem o consentimento das comunidades locais.

Esse contexto reflete o processo de expropriação cultural que muitos países da Oceania enfrentam, especialmente aqueles com grandes populações nativas, como a Austrália e a Nova Zelândia. No caso do Museu Australiano, é informado logo no sítio de internet que esta instituição “reconhece o povo Gadigal como os Primeiros Povos e Guardiões Tradicionais da terra e dos cursos de água onde o Museu está localizado” informando ainda que é prestado o “respeito aos Anciãos Aborígenes e reconhecemos sua conexão contínua com o país” (Museu Australiano, 2025, s./p.).

Para Varine (2013, p. 40), “o patrimônio sempre foi um elemento essencial da identidade local, regional, nacional” e isso transparece nos diferentes elementos da cultura na sociedade, tal como “nas emissões filatélicas ou monetárias”. Logo, os

museus têm um compromisso com a preservação do patrimônio cultural incluindo o papel significativo na resolução de conflitos internacionais, étnicos ou raciais e ainda religiosos.

Nesse sentido, Vèrges (2024) reconhece que o processo de decolonização também é uma forma de resolução de conflitos internacionais, mas até certo ponto. Embora a resolução de conflitos possa ocorrer em decorrência da decolonização, esta precisa ser “total, real e concreta” e, portanto, não pode ser simplesmente “um ato benigno”, pois implica no rompimento com uma violência cotidiana e em “sacudir séculos” (*Ibidem*, p. 55).

Na Austrália, a governança dos museus envolve a atuação de órgãos públicos como o Departamento de Infraestrutura, Transporte, Desenvolvimento Regional e Comunicações do Governo Australiano. O referido departamento, ligado ao governo australiano, trabalha com diretrizes no campo da sustentabilidade fornecendo financiamento para instituições nacionais e regionais. O Museu Nacional da Austrália, por exemplo, recebe apoio governamental ao mesmo tempo que conta com fundos privados e doações para garantir sua sustentabilidade financeira.

Além disso, há um grande esforço na inclusão de narrativas aborígenes e na digitalização de acervos (Governo Australiano, 2025). Os museus australianos trabalham também com indicadores que fornecem os parâmetros necessários para uma constante avaliação das instituições museológicas e seu desempenho junto à sociedade (Adams, 2010). Quanto aos pequenos estados insulares do Pacífico, os museus enfrentam desafios relacionados à escassez de recursos e mão de obra qualificada, bem como problemas decorrentes da vulnerabilidade climática.

Muitas instituições dependem de apoio internacional e parcerias para desenvolver projetos de conservação e pesquisa. Nesse sentido, são desenvolvidas atividades participativas que visam não apenas garantir a sustentabilidade financeira dos museus como também os tornar ainda mais inclusivos e culturalmente diversificados (Stanton, 2011). Vale destacar a existência do Pacific Islands Museums Association (PIMA), cuja iniciativa busca fortalecer a governança e a capacitação profissional no setor, oferecendo os meios para inovação tecnológica necessária para atividades como digitalização de acervos (PIMA, 2025).

4.3 A Espanha e seu contexto

Integrante da União Europeia, a Espanha participa de um projeto político e econômico comum a outros 27 Estados-Membros e seus cidadãos e seu modelo de governo é a monarquia parlamentarista, a partir da qual o rei exerce a função de chefe de Estado. Já o poder executivo espanhol apresenta o presidente como líder, enquanto o poder legislativo é exercido pelas Cortes Gerais, incluindo o Congresso dos Deputados e o Senado, e o poder judiciário permanece sob responsabilidade dos juízes e tribunais. Nesse sentido, o poder do rei, como chefe de Estado, é limitado pela Constituição Espanhola de 1978, bem como pelo governo e poder judiciário. (Gobierno De España, 2025).

Desde o período da *Restauración*, que ocorreu entre 1874 e 1931, a Espanha tem apresentado um bom crescimento econômico, sendo impulsionado pela industrialização e favorecido por sua neutralidade assumida durante a Primeira Guerra Mundial. Nas décadas seguintes, especialmente desde a Transição democrática após 1975 e a promulgação da Constituição de 1978, a Espanha tem demonstrado significativo progresso social e econômico. Vale destacar que o referido desenvolvimento vem demonstrando determinada modernização econômica, ao mesmo tempo sustentável, bem como um Estado social que reflete os avanços no desenvolvimento e na qualidade de vida da população (Casa de Su Majestad el Rey, 2025).

Conforme o Art. 1º da Constituição Espanhola¹⁹, o país “constitui-se como um Estado social e democrático de Direito, que defende a liberdade, a justiça, a igualdade e o pluralismo político como os valores mais elevados do seu ordenamento jurídico” (Espanha, 1978, s./p., tradução nossa). A Espanha, no que se refere à sua territorialidade, encontra-se entre os países mais descentralizados do mundo sendo formada por 17 Comunidades Autônomas, as quais são regiões com amplos poderes e legislações específicas, inclusive para os museus (Gobierno De España, 2025).

¹⁹ Conforme o original presente no Art. 1º da Constituição Espanhola:

“1. España se constituye en un Estado social y democrático de Derecho, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico la libertad, la justicia, la igualdad y el pluralismo político.

2. La soberanía nacional reside en el pueblo español, del que emanan los poderes del Estado.

3. La forma política del Estado español es la Monarquía parlamentaria” (Espanha, 1978, s./p.).

Além disso, há várias instituições responsáveis pelos museus no país, tanto em nível nacional como regional, como o Ministerio de Cultura y Deporte, a Dirección General de Patrimonio Cultural y Bellas Artes, a Subdirección General de Museos Estatales, bem como as Secretarías de Estado de Cultura, os Conselhos de Património Cultural entre outros encarregados das políticas culturais, incluindo as políticas públicas para museus no país (Gobierno De España, 2025).

4.3.1 A descentralização da legislação espanhola para museus

Conforme apontado pelo Censo de Museus e Coleções de Museus da Espanha, até pouco tempo o país contava com cerca de 1520 museus (Ibermuseus, 2025), enquanto relatório da UNESCO, com dados mais recentes, aponta que o número já subiu para 1732 instituições museológicas (Statista, 2025). Esse número coloca a Espanha em 11º no ranking de países com mais museus no mundo, conforme Quadro 4. Ao mesmo tempo, o país não apresenta uma política nacional de museus justamente por seguir um modelo descentralizado de governo (Ibermuseos, 2025).

A legislação para museus na Espanha está inserida em um sistema jurídico que combina normas de caráter nacional com legislações bastante específicas e voltadas sobretudo à realidade das comunidades autônomas, refletindo o modelo de Estado descentralizado. O marco normativo fundamental é a Ley 16/1985, de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español, que estabelece os princípios gerais de proteção, conservação e difusão do patrimônio histórico, incluindo os museus como instituições fundamentais para o cumprimento desses objetivos. Segundo esta lei, os museus que integram o patrimônio histórico espanhol devem garantir o acesso público e a conservação das coleções sob sua custódia (BOE, 1985; Ibermuseos, 2025).

A definição de museu adotada pela Espanha está alinhada com a definição do ICOM (2022), mas já defasada por ter sido elaborada em 1985, constando na Lei nº 16 de 25 de junho de 1985 que trata sobre o Patrimônio Histórico Espanhol. De acordo com a referida lei, museus são “instituições de caráter permanente que adquirem, conservam, pesquisam, comunicam e exibem, para fins de estudo, educação e contemplação de conjuntos e coleções de valor histórico, artístico, científico e técnico de qualquer outra natureza cultural” (Lei 16/1985 de 25 de junho). Mas vale destacar que nas diferentes leis do país, sendo algumas delas direcionadas especificamente a

regiões ou museus, há uma variação da definição de museus pelo ICOM, porém sempre congruente com a ideia central.

Além da legislação nacional, que não configura uma política nacional de museus, as comunidades autônomas possuem normas específicas que regulam os museus em seus territórios, bem como museus que possuem legislação própria tal como o exemplo do Museu do Prado. A Ley 10/2007, de 22 de junio, de La lectura, del Libro y de las Bibliotecas da Comunidade de Madrid, por exemplo, inclui diretrizes para instituições culturais como bibliotecas e museus, estabelecendo mecanismos de apoio institucional e financiamento (Gobierno De España, 2025).

Para Bolaños (2010) deve-se destacar que a descentralização política espanhola levou à criação de sistemas museológicos regionais que promovem maior diversidade institucional, mas também desafios quanto à coordenação e padronização de políticas públicas museológicas. Segundo a autora, “o papel do Estado é hoje mais coordenador do que gestor direto, cabendo às comunidades autônomas uma responsabilidade cada vez maior sobre os museus” (*Idem*, p. 35).

Como observa Fernández (2014), sobre a ausência de uma lei específica de museus a nível estatal na Espanha, há compensação a partir da implementação de políticas públicas articuladas em planos estratégicos plurianuais. Dessa forma, a legislação para museus no país é caracterizada por um arcabouço jurídico plural e amplo, que apresenta forte participação das comunidades autônomas e com estrutura normativa centrada na proteção do patrimônio histórico e no acesso público à cultura. Essa configuração institucional reflete tanto a diversidade da cultura no país como a complexidade de sua organização político-administrativa (Ministerio de Cultura y Deporte, 2025; Gobierno De España, 2025).

4.3.2A Governança de museus na Espanha

A governança dos museus na Espanha é marcada por uma pluralidade de modelos administrativos que refletem as complexidades do Estado autonômico espanhol. Desde a Constituição de 1978, a descentralização do poder político permitiu que comunidades autônomas assumissem competências significativas sobre o patrimônio cultural, incluindo a gestão de museus. Conforme assinala Muñoz-Alonso López (2012), essa distribuição favoreceu uma maior proximidade entre os museus e

seus públicos locais, ao mesmo tempo em que gerou disparidades na alocação de recursos e nas políticas culturais entre as regiões.

Assim, coexistem museus de titularidade estatal, autonômica e municipal, além de instituições privadas e fundações, cada qual com estruturas de governança próprias e variadas formas de financiamento. Essa diversidade institucional exige modelos de gestão flexíveis e adaptados às realidades específicas de cada museu. Ao mesmo tempo, reforça a necessidade de diretrizes comuns que garantam padrões de qualidade e responsabilidade social em conformidade com os princípios da sociomuseologia (Ibersmuseos, 2025).

No contexto contemporâneo, a governança museológica na Espanha enfrenta desafios relacionados à sustentabilidade financeira, transparência institucional e participação cidadã. Ruiz del Árbol (2019) destacam que muitos museus da Espanha ainda operam sob lógicas administrativas rígidas e pouco permeáveis à inovação, o que dificulta sua adaptação a novos paradigmas de gestão cultural baseados na colaboração e na *accountability*. A crescente demanda por práticas de governança participativa — que incluam conselhos consultivos, processos deliberativos e parcerias público-privadas — tem impulsionado iniciativas como o Plan Museos+ Sociales, promovido pelo Ministerio de Cultura y Deporte, que visa a integrar os museus em dinâmicas de inclusão social e acessibilidade cultural.

De acordo com dados do Ministerio de Cultura y Deporte (2025, s./p.), as instituições museológicas públicas espanholas são mantidas por um sistema de financiamento diversificado que inclui dotação de fundos públicos provenientes do governo central, das administrações regionais e locais, além de subsídios específicos como o “2 % cultural”, concedido para conservação e enriquecimento de coleções. Há também um sistema de doações privadas (Ibermuseos, 2025), como no caso da Fundació Joan Miró.

No ano de 2023 o Ministerio de Cultura y Deporte investiu aproximadamente 13,96 milhões de euros na aquisição de bens culturais para museus estatais — representando um aumento de 110 % em relação ao ano anterior — o que demonstrando seu papel ativo no fortalecimento das instituições culturais. Além dos recursos públicos, os museus também recorrem a fontes privadas de receita, como ingressos, doações, parcerias de patrocínio, renda por aluguel de espaços e merchandising, como previsto no planejamento financeiro para a sustentabilidade do

patrimônio cultural (La Moncloa - Presidencia del Gobierno, 2024; Spain Today News, 2024).

Sendo assim, pode ser observado um movimento emergente em direção à profissionalização da gestão dos museus espanhóis junto à adoção de princípios de governança estratégica, inspirados em modelos anglo-saxões. Segundo Martínez Arnáiz e Ballart (2020), a implementação de sistemas de avaliação de desempenho, planejamento estratégico e gestão por resultados ainda é incipiente na maioria dos museus espanhóis, mas apresenta potencial transformador. A consolidação de uma governança museológica mais eficiente e transparente na Espanha dependerá, portanto, da articulação entre políticas públicas coerentes, capacitação técnica e o fortalecimento de redes de cooperação interinstitucional, elementos essenciais para garantir a relevância social dos museus no século XXI (*Ibidem*).

4.4 O contexto francês

Assim como a Espanha, a França também é membro da União Europeia e participa ativamente deste projeto político e econômico, compartilhando sua soberania com outros 27 Estados-Membros e seus cidadãos. O modelo de governo adotado pela França é o republicano e semipresidencialista, em conformidade com o estabelecido na Constituição da Quinta República de 1958. No referido sistema, o presidente da República exerce o papel de chefe de Estado, sendo eleito por sufrágio universal direto, enquanto o primeiro-ministro, nomeado pelo presidente, lidera o poder executivo em conjunto com o gabinete de ministros (França, 2025).

O poder legislativo na França é bicameral, composto pela Assembleia Nacional e pelo Senado, e o poder judiciário é independente, estruturado em torno do Conselho de Estado, do Conselho Constitucional e dos tribunais ordinários (Conseil Constitutionnel, 2025). Essa organização garante um equilíbrio institucional que favorece a elaboração e a fiscalização de políticas públicas, inclusive nas áreas culturais. No campo da museologia, esse arranjo contribui para a estabilidade normativa e a continuidade de ações estratégicas voltadas à preservação e à difusão do patrimônio.

De acordo com o Art. 1º da Constituição Francesa, “A França é uma República indivisível, laica, democrática e social. Ela assegura a igualdade perante a lei de todos

os cidadãos, sem distinção de origem, de raça ou de religião” (França, 1958, s./p., tradução nossa). A centralização do Estado é uma característica histórica da organização política francesa, embora reformas recentes, como a descentralização iniciada na década de 1980, tenham atribuído maiores competências às coletividades territoriais, incluindo regiões, departamentos e comunas (Chevallier, 2018).

No campo cultural, a França é reconhecida por seu forte papel estatal. O Ministério da Cultura, criado em 1959 por André Malraux, é a principal instância responsável pela formulação e execução das políticas culturais, incluindo as relacionadas aos museus. Além do Ministério, diversas entidades públicas e coletividades locais também têm responsabilidades na gestão museológica. Como apontam Poulot (2005) e Heinich (2012), o modelo francês de gestão cultural combina centralização normativa com certa flexibilidade local, especialmente após as reformas de descentralização.

A França possui uma vasta rede de museus, sendo o Louvre um exemplo emblemático da centralidade cultural e poder do Estado. A política museológica francesa busca preservar o patrimônio, democratizar o acesso à cultura e promover a educação artística da população e visitantes. Nesse sentido, as orientações do Code du Patrimoine e as diretrizes do Direction générale des patrimoines et de l’architecture estabelecem princípios fundamentais para a governança de museus no país (Ministère de la Culture, 2025; França, 2025).

4.4.1 A legislação para os museus franceses e seu alinhamento com o ICOM

O sistema museológico da França segue entre os mais consolidados da Europa, sendo sustentado por um conjunto legislativo bastante robusto e por políticas culturais fortemente institucionalizadas desde o pós-guerra. O marco legal mais significativo no campo dos museus é o Code du patrimoine (Código do Patrimônio), instituído pela ordonnance n° 2004-178 du 20 février 2004, que consolida a legislação relativa à proteção, conservação e valorização do patrimônio cultural francês, incluindo os museus públicos e privados (Ministère de la Culture, 2025).

Uma das peças centrais da legislação francesa para os museus é a Loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France, conhecida como “Lei dos Museus da França”. Essa lei estabelece a definição jurídica do que constitui um “Musée de

France” — categoria que inclui instituições públicas ou privadas reconhecidas por seu papel de interesse público na preservação e difusão de coleções de valor patrimonial. Segundo o artigo 1º dessa lei, os “Musées de France” têm por missão “a conservação, o estudo, o enriquecimento e a apresentação ao público de coleções permanentes organizadas no interesse geral” (Loi n° 2002-5, art. 1).

Como destaca Aboudrar (2004), a legislação francesa consolidou um modelo centralizado, no qual o Estado desempenha papel decisivo na regulamentação, financiamento e controle de qualidade dos museus, embora haja uma crescente descentralização administrativa. Para ele, “a Lei de 2002 reafirma o compromisso do Estado com os princípios republicanos de acesso universal à cultura, ao mesmo tempo em que delega mais responsabilidades às coletividades territoriais” (Aboudrar, 2004, p. 77).

Por outro lado, Benhamou (2011) argumenta que a legislação francesa tem enfrentado o desafio de adaptar-se a novas realidades, como a digitalização das coleções e a crescente demanda por gestão eficiente dos recursos públicos. Em sua análise, ela sugere que “os museus franceses caminham para uma gestão mais autônoma, mas ainda fortemente dependente das diretrizes ministeriais” (Benhamou, 2011, p. 142). Nesse sentido, a legislação museológica francesa é marcada por uma combinação entre tradição e modernização.

A Lei dos Museus de 2002, inserida no Code du Patrimoine, fornece um arcabouço jurídico sólido que garante a qualidade e a função pública das instituições museológicas, ainda que novos desafios demandem atualizações e maior flexibilidade institucional. Além disso, o orçamento público destinado à cultura em 2019 totalizou 17 bilhões de euros, dos quais 3,6 bilhões foram aportados diretamente pelo Ministério da Cultura, enquanto os demais recursos foram fornecidos por outros ministérios e coletividades territoriais (Ministère de la Culture, 2024).

4.4.2 Governança de museus na França e a universalidade do Museu do Louvre

À frente da pasta da cultura a França tem um Ministério com uma direção específica para os museus que é a Direction Générale des Patrimoines, a qual é responsável pela proteção e promoção do patrimônio histórico, artístico e cultural, incluindo os monumentos, sítios arqueológicos e museus. Mas dentro da realidade

francesa, vale destacar que o Museu do Louvre conta com um sistema próprio organizacional e disponibiliza materiais e pesquisas com regularidade (França, 2025).

A governança de museus na França é historicamente caracterizada por um modelo centralizado, fortemente influenciado pelo papel do Estado na administração do patrimônio cultural. O Ministério da Cultura, criado em 1959 por André Malraux, desempenha até hoje um papel estruturante na definição de políticas museológicas, estabelecendo diretrizes para instituições nacionais e apoiando museus regionais por meio de subsídios e programas de cooperação (Poulot, 2005).

Como aponta Poulot (2005), essa centralização permitiu à França construir uma rede museológica coesa e fortemente regulamentada, mas também gerou rigidez institucional e uma excessiva dependência de recursos estatais, o que se tornou um desafio à luz das transformações socioeconômicas contemporâneas.

Nas últimas décadas, observa-se na França um movimento progressivo de descentralização e profissionalização da gestão museal. A Lei de Museus de 2002 (Loi n°2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France) estabeleceu critérios mais claros de governança, autonomia administrativa e exigências técnicas para os museus reconhecidos como "Musées de France". De acordo com Négrier e Teillet (2011), essa legislação impulsionou um novo modelo de governança pública-privada, no qual as coletividades territoriais (regiões, departamentos e municípios) desempenham papel ativo na gestão dos museus, muitas vezes em parceria com fundações ou associações.

Além disso, o fortalecimento de competências em gestão cultural, financiamento diversificado e avaliação de desempenho se tornou uma prioridade, ainda que desigual entre os diferentes níveis institucionais. Paralelamente à reestruturação administrativa, a governança museológica francesa tem buscado incorporar práticas participativas e inclusivas, em sintonia com debates internacionais sobre a função social dos museus (Ministère de la Culture, 2024). Conforme defende Desvallées (2011), os museus contemporâneos precisam ser entendidos não apenas como espaços de conservação, mas como agentes ativos na mediação cultural e na democratização do saber.

Iniciativas como os *conseils de musée* e os projetos de junto a comunidades locais representam esforços nesse sentido, mesmo que ainda limitados a certos contextos experimentais. A governança de museus na França caminha, assim, num

equilíbrio entre a tradição republicana centralizadora, a autonomia crescente das instituições locais e a abertura a modelos mais horizontais e colaborativos de gestão cultural (Desvallèes, 2011).

De acordo com o Ministério da Cultura da França, os museus nacionais — especialmente aqueles classificados como “Musée de France” — enfrentam uma redução progressiva nas dotações estatais desde o ano de 2012 e por conta disso passaram a desenvolver novas estratégias para se autofinanciar (Public Sénat, 2024). Entre as estratégias estão inseridas as receitas próprias (como bilheteria, mecenato, patronato, doações e aluguel de espaços) representando em média 50 % do orçamento em museus com status de estabelecimento público, enquanto museus com outros status obtêm menos (França Vie-Publique, 2018).

Grandes instituições, como o Louvre e o Museu d’Orsay, destinam uma parte das receitas de bilheteria às aquisições — cerca de 20 % para o Louvre e 16 % para Orsay/Orangerie, resultando em várias milhões de euros por ano para investimento em coleções (Public Sénat, 2024). Adicionalmente, mecanismos como os Fonds Régionaux d’Acquisition pour les Musées (FRAM), financiados conjuntamente pelo Estado e governos regionais, também auxiliam museus na aquisição de obras importantes quando os recursos locais não são suficientes

Sobre o Museu do Louvre, Poulot (2005) destaca que este foi concebido como um espaço de democratização do saber artístico e histórico, tornando-se símbolo da apropriação estatal do patrimônio cultural para fins pedagógicos e ainda ideológicos. Desde sua abertura ao público em 1793, o museu consolidou-se como um espaço que transforma a memória em narrativa institucionalizada, reafirmando o papel do Estado na constituição de um cânone artístico universal. Nesse sentido, o Louvre não é apenas um repositório de obras-primas, mas uma ferramenta de poder simbólico que molda discursos sobre civilização, identidade e pertencimento cultural, articulando o passado com os interesses políticos e estéticos do presente.

O pensamento pós-colonial tem problematizado essa função do Louvre, sobretudo diante de suas coleções oriundas de contextos de dominação imperial que inclusive resultam na constituição de sua universalidade. Logo, Vergès (2024) argumenta que museus como o Louvre operam como dispositivos de invisibilização das violências coloniais, ao exibir artefatos de culturas não europeias sob uma ótica ocidentalizada e descontextualizada.

Esta crítica coloca em xeque o que Vergès (*Idem*) alega como pretensa neutralidade universalista do museu, evidenciando que sua constituição está intrinsecamente ligada às dinâmicas de poder que marcaram a expansão colonial francesa. A presença de peças do Egito, da Mesopotâmia e de outras regiões no acervo do Louvre suscita debates contemporâneos sobre restituição, justiça histórica e reconfiguração do papel dos museus no século XXI. Assim, o Louvre figura simultaneamente como monumento da modernidade ocidental e campo de disputa crítica sobre memória, hegemonia cultural e ética museológica (*Ibidem*).

4.5 O contexto da Inglaterra

A Inglaterra é uma das quatro nações constituintes do Reino Unido da Grã-Bretanha e Irlanda do Norte, juntamente com Escócia, País de Gales e Irlanda do Norte. O Reino Unido é um Estado-membro da Europa geográfica, embora tenha se retirado da União Europeia em 2020 por meio do processo conhecido como Brexit. Apesar disso, continua mantendo relações políticas e econômicas com países europeus e participa de organizações internacionais como a ONU, a OTAN e o G7.

O Reino Unido adota uma monarquia constitucional com sistema parlamentarista. Nesse modelo, o monarca — atualmente o rei — é o chefe de Estado com funções principalmente cerimoniais, enquanto o primeiro-ministro exerce o poder executivo como chefe de governo, liderando o Gabinete de Ministros. O poder legislativo é bicameral, composto pela Câmara dos Comuns e pela Câmara dos Lordes. Já o poder judiciário é independente, tendo passado por significativas reformas com a criação da Suprema Corte do Reino Unido em 2009 (Boggero, 2016; Turpin e Tomkins, 2011).

A Constituição britânica não está codificada em um único documento, mas sim baseada em uma combinação de leis estatutárias, precedentes judiciais (*common law*), convenções constitucionais e documentos históricos como a Magna Carta de 1215. Esse arranjo permite uma flexibilidade interpretativa e adaptação às transformações políticas, conforme observam Turpin e Tomkins (2011). A governança na Inglaterra é mais centralizada em comparação às outras nações do Reino Unido, que possuem parlamentos ou assembleias descentralizadas com competências específicas, como é o caso da Escócia ou do País de Gales (Boggero, 2016).

No que diz respeito à cultura e ao patrimônio, a política museológica na Inglaterra é majoritariamente coordenada pelo Departamento de Cultura, Mídia e Esporte (Department for Culture, Media and Sport - DCMS), responsável pelas diretrizes e pelo financiamento de instituições culturais nacionais. Há também organismos autônomos como o Arts Council England e o Heritage Lottery Fund, que desempenham papéis significativos na promoção das artes e preservação do patrimônio. Conforme argumenta Macdonald (2003), o modelo britânico de museus combina financiamento público com ampla participação de fundações privadas, refletindo um equilíbrio entre tradição estatal e dinamismo do terceiro setor.

Os museus na Inglaterra, como o British Museum, o Victoria and Albert Museum e a Tate, não apenas preservam o patrimônio nacional e mundial, mas também promovem acesso gratuito e iniciativas educativas como parte de uma política voltada à inclusão cultural (Abdullah, 2015). Segundo Smith (2006), há uma crescente valorização da "nova museologia", que busca tornar os museus espaços de diálogo, memória e participação cidadã, em sintonia com as demandas sociais contemporâneas.

4.5.1 Legislação e alinhamento com as diretrizes do ICOM

A legislação para museus na Inglaterra é resultado de um processo histórico de institucionalização cultural que combina tradição, filantropia e políticas públicas. Diferente do modelo francês centralizado, o sistema inglês caracteriza-se por uma estrutura mais descentralizada e flexível, sustentada por leis específicas e por agências públicas como o Arts Council England, responsável pela supervisão e financiamento de museus desde 2011. Há leis voltadas especialmente a alguns museus considerando sua alta complexidade e suas especificidades, como no caso do British Museum.

O principal marco legal que regulamenta os museus públicos nacionais é o Museums and Galleries Act 1992 e esta lei estabelece o estatuto legal de instituições como também o British Museum, a National Gallery e a Tate — Modern e Britain —, definindo suas atribuições legais, estrutura administrativa e responsabilidades em relação ao público (Abdullah, 2015). De acordo com esta legislação, os museus

nacionais devem “assegurar a preservação das coleções e promover o seu acesso ao público” (Museums and Galleries Act 1992, sec. 2).

Outro marco importante é o National Heritage Act 1983, que criou o Trustees of the National Heritage Memorial Fund e instituiu legalmente museus como o Victoria and Albert Museum e o Science Museum, além de prever mecanismos de financiamento para a conservação do patrimônio nacional. Este ato também introduziu a possibilidade de repatriação de objetos de coleções públicas, especialmente no contexto pós-colonial, tema que vem ganhando relevância nas últimas décadas (Jenkins, 2016). Como observa Sandell (2007), a política museológica na Inglaterra passou, desde os anos 1990, por uma “virada social”, impulsionada pelo governo trabalhista, que reforçou o papel dos museus como agentes de inclusão social e educação cívica. Segundo o autor, “a legislação e o financiamento público passaram a exigir que os museus demonstrassem seu impacto social, cultural e educacional” (Sandell, 2007, p. 8).

Por sua vez, Knell *et al.* (2007) destacam que o modelo inglês equilibra a autonomia das instituições com a prestação de contas à sociedade por meio de políticas públicas e marcos legais. Para eles, “a tradição britânica de trusteeship — em que museus são administrados por conselhos independentes — garante uma relativa independência em relação ao Estado, mas dentro de parâmetros legais e éticos estabelecidos” (Knell *et al.*, 2007, p. 21). Assim, a legislação museológica na Inglaterra combina normas legais claras, como o Museums and Galleries Act 1992, com um sistema de governança que valoriza a autonomia institucional e a responsabilidade pública, refletindo o ethos britânico de gestão cultural baseada na confiança, transparência e serviço ao público (Abdullah, 2015).

4.5.2 Governança de museus britânicos

A Inglaterra, por sua vez, segue o sistema de governança de museus estabelecido para todo o Reino Unido, que envolve também a Escócia, o País de Gales e a Irlanda do Norte. Todavia, esta pesquisa tratará especificamente da Inglaterra, mesmo que seja abordada a governança de museus para os demais países no bojo do Reino Unido. Assim, o site do governo foi fonte de consulta, do Department for Culture, Media and Sport (DCMS), Arts and Humanities Research Council (AHRC),

National Museum Directors' Council (NMDC), entre outros relacionados aos maiores museus do referido país.

A governança dos museus na Inglaterra é marcada por um modelo de descentralização com forte ênfase na autonomia institucional e na *accountability*, em contraste com os sistemas mais centralizados observados em países como a França (Tzeng, 2009). A partir das reformas neoliberais dos anos 1980, especialmente sob o governo de Margaret Thatcher, houve uma transformação significativa nas políticas culturais britânicas, com a introdução de mecanismos gerenciais oriundos do setor privado (Abdullah, 2015). Como observa Gray (2000), os museus passaram a operar sob princípios do New Public Management, sendo incentivados a buscar eficiência, diversificação de receitas e maior responsabilização perante os financiadores públicos e os cidadãos.

Nesse contexto, instituições como o Arts Council England e o Department for Digital, Culture, Media and Sport (DCMS) têm desempenhado papel fundamental na definição de diretrizes e na distribuição de financiamentos. Desde a criação da Museums and Galleries Commission e sua sucessora, Museums, Libraries and Archives Council, a governança museológica inglesa tem priorizado critérios de desempenho e impacto social (Abdullah, 2015). De acordo com Holden (2006), essa orientação favoreceu o desenvolvimento de ferramentas de avaliação, como os Performance Indicators e os planos de gestão estratégica, além de fortalecer a cultura da transparência e prestação de contas. No entanto, esse modelo também gerou tensões entre objetivos culturais e metas quantificáveis, com impactos sobre a autonomia curatorial.

Nos últimos anos, os museus ingleses têm intensificado esforços para adotar modelos participativos de governança, integrando comunidades locais nos processos de decisão e programação. Projetos de *co-curation* e envolvimento comunitário têm sido apoiados por políticas públicas e por financiadores como o Heritage Lottery Fund, evidenciando uma mudança na concepção de museu como agente de transformação social (Abdullah, 2015).

Conforme Sandell (2007), essa abordagem reflete um compromisso crescente com a inclusão, a diversidade e a justiça social, posicionando os museus como espaços democráticos e de diálogo intercultural. Mas, conforme Tzeng (2009) governança de museus na Inglaterra, portanto, combina autonomia administrativa,

exigências de accountability e estratégias de engajamento cidadão, servindo como referência internacional em gestão cultural contemporânea.

Quanto ao orçamento, vale destacar que os museus ingleses são mantidos financeiramente por meio de um sistema misto de apoio estatal e geração de receitas próprias, com destaque para os financiamentos regulares via *grant-in-aid* repassados pelo Departamento de Cultura, Mídia e Esporte (DCMS) a museus nacionais e regionais. Segundo relatório do governo britânico, a redução progressiva do apoio central tem incentivado as instituições a diversificarem suas fontes de receita, por meio de bilheteria, lojas, eventos e locação de espaços (Reino Unido, 2025). Além disso, os museus ingleses também contam com doações de diferentes fontes podendo ser realizadas no momento da visita no museu ou, no caso de maiores quantias, por outros donatários e patronos.

Paralelamente a isso, há programas governamentais como o Museum Estate and Development Fund (MEND) e o Museum Renewal Fund oferecem apoio direcionado à renovação e sustentabilidade da infraestrutura museológica (Reino Unido, 2024; Arts Council England, 2025). O objetivo dos referidos programas visam sobretudo garantir a preservação a longo prazo dos edifícios museológicos, promovendo acessibilidade, segurança e eficiência energética. A gestão e distribuição dos recursos são feitas em parceria com o Arts Council England, que avalia os projetos com base em critérios de impacto social, viabilidade técnica e relevância cultural (Arts Council England, 2025).

4.6 O contexto português

Portugal é integrante da União Europeia desde o ano de 1986, participando ativamente deste projeto político e econômico que envolve atualmente 27 Estados-Membros. Como Estado soberano, Portugal compartilha princípios e responsabilidades comuns com os demais países da UE, no âmbito de políticas econômicas, sociais e culturais. O modelo de governo português é o de uma República semipresidencialista, em que o presidente da República é o chefe de Estado, o primeiro-ministro exerce o poder executivo como chefe de governo, e o parlamento unicameral (Assembleia da República) é o órgão legislativo. O poder judiciário é

independente, sendo o Tribunal Constitucional e os tribunais superiores as instâncias máximas da Justiça portuguesa (Silva, 2020).

Conforme o artigo 1º da Constituição da República Portuguesa, aprovada em 1976 após o fim da ditadura salazarista, “Portugal é uma República soberana, baseada na dignidade da pessoa humana e na vontade popular e empenhada na construção de uma sociedade livre, justa e solidária” (Portugal, 1976, s./p.). A Constituição define o país como um Estado de Direito democrático, regido pelos princípios da soberania popular, do pluralismo político, da separação e interdependência de poderes, e da descentralização administrativa. Desde a década de 1980, Portugal vem promovendo reformas de descentralização, fortalecendo as competências das autarquias locais (municípios e freguesias) e das regiões autónomas da Madeira e dos Açores (Lopes, 2015).

No campo das políticas culturais, Portugal tem uma longa tradição de valorização do património histórico e artístico. O órgão central responsável pela cultura é o Ministério da Cultura, que formula e executa políticas públicas no setor, incluindo o apoio a museus, arquivos, bibliotecas e patrimónios imateriais. A Direção-Geral do Património Cultural (DGPC), vinculada ao Ministério, é responsável por coordenar a gestão dos museus e monumentos nacionais, bem como promover a salvaguarda e valorização do património cultural português (DGPC, 2025).

Conforme observa Santos (2017), o modelo português de gestão museológica é caracterizado por uma forte presença estatal, mas também por parcerias com instituições autárquicas e organizações da sociedade civil. Os museus portugueses, como o Museu Nacional de Arte Antiga, o Museu Nacional dos Coches e o Museu do Fado, representam não apenas a herança nacional, mas também as múltiplas identidades culturais do país. Em consonância com diretrizes internacionais como as da UNESCO e do ICOM, as políticas para museus em Portugal buscam promover o acesso democrático, a educação patrimonial e a preservação da memória coletiva (Ferreira, 2021).

4.6.1 Legislação portuguesa para museus e o ICOM

A legislação portuguesa voltada para os museus reflete uma crescente valorização do património cultural e do papel dos museus como instituições de

interesse público. A base normativa essencial está no Regime Jurídico dos Museus Portugueses, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 47/2004, de 19 de agosto, que estabelece os princípios orientadores da criação, organização e funcionamento dos museus em território nacional. Este diploma define o museu como uma “instituição de caráter permanente, aberta ao público, sem fins lucrativos, que adquire, conserva, investiga, valoriza, expõe e divulga conjuntos e coleções representativos do património material e imaterial da humanidade e do ambiente” (DL 47/2004, art. 2.º).

Neste sentido, a Lei Quadro de Museus Portugueses, como também é conhecida, está alinhada com a definição de museus do ICOM (2022), valendo destacar, ainda, que o Conselho Internacional de Museus em Portugal também é bastante atuante. O mesmo decreto criou a Rede Portuguesa de Museus (RPM), mecanismo fundamental de articulação entre museus públicos e privados, com o objetivo de promover padrões de qualidade na gestão museológica. Como observa Maria de Lourdes Lima dos Santos (2007), a constituição da RPM representou um marco na política cultural portuguesa ao “incentivar a cooperação institucional, a formação profissional e a certificação de boas práticas museológicas” (Santos, 2007, p. 143).

Complementarmente, a Lei de Bases do Património Cultural (Lei n.º 107/2001, de 8 de setembro) fornece o enquadramento geral da proteção e valorização do património cultural, incluindo os museus como instituições essenciais na preservação da memória coletiva. Esta lei enfatiza a responsabilidade do Estado em garantir o acesso universal à cultura e à herança patrimonial.

Segundo Bruno Bragança (2015), embora Portugal tenha avançado na criação de instrumentos legais e de políticas públicas para os museus, ainda enfrenta desafios em termos de financiamento e sustentabilidade institucional. Para ele, “a legislação portuguesa oferece uma estrutura sólida, mas a sua aplicação plena depende da articulação entre políticas nacionais e locais, bem como de uma visão estratégica de longo prazo” (Bragança, 2015, p. 98).

Dessa forma, o regime jurídico dos museus em Portugal caracteriza-se por um modelo normativo moderno, voltado à sociomuseologia, afetividade e valorização de elementos locorregionais, combinando diretrizes internacionais com especificidades do contexto nacional. A legislação portuguesa reflete o compromisso do Estado com a democratização do acesso à cultura, a profissionalização da gestão museológica e

a valorização do patrimônio como bem público (Museus e Monumentos de Portugal, 2025).

4.6.2 A sociomuseologia como característica afetiva na governança de museus em Portugal

A governança dos museus em Portugal tem evoluído a partir de um modelo historicamente centralizado, vinculado ao Estado, para uma estrutura mais diversificada e atenta à gestão por resultados e à valorização das identidades locais. Durante o século XX, especialmente após a Revolução dos Cravos em 1974, o Estado português assumiu um papel predominante na gestão e regulamentação do setor museológico, promovendo políticas públicas voltadas à proteção e valorização do patrimônio cultural. Segundo Pinto (2005), essa centralização permitiu a consolidação de uma rede nacional de museus, sob a tutela da Direção-Geral do Património Cultural (DGPC), mas também revelou limitações em termos de flexibilidade administrativa e capacidade de inovação.

A partir da década de 1990, impulsionado por reformas na administração pública e pela crescente influência de modelos internacionais de gestão cultural, Portugal passou a incorporar princípios de autonomia institucional, gestão estratégica e participação comunitária na governança museológica. Conforme aponta Ferreira (2013), essas mudanças foram acompanhadas pela criação de novas estruturas de coordenação, como a Rede Portuguesa de Museus (RPM), que promove padrões de qualidade, cooperação interinstitucional e desenvolvimento profissional. Ainda assim, os museus portugueses enfrentam desafios relacionados à sustentabilidade financeira, dependência do financiamento público e insuficiência de recursos humanos especializados, o que limita sua capacidade de adaptação aos paradigmas contemporâneos de gestão (Museus e Monumentos de Portugal, 2025).

Os museus portugueses que encontram-se sob a gestão estatal contam como principal fonte de financiamento as dotações públicas previstas no Orçamento do Estado, que asseguram recursos para o funcionamento, manutenção e transição administrativa das instituições. Segundo o Ministério da Cultura de Portugal, “a empresa pública Museus e Monumentos de Portugal é financiada através de indemnização compensatória inscrita no Orçamento do Estado” (Portugal, 2024, s./p.), o que garante estabilidade para a gestão de dezenas de equipamentos culturais. Além

disso, foi criado um fundo específico para “aquisição de bens culturais de relevante interesse patrimonial”, com o objetivo de apoiar os museus na expansão e valorização de seus acervos (*Ibidem*), em paralelo a aumentos orçamentais destinados à modernização do setor e ao reforço da proteção do património (Portugal, 2023).

Nos anos mais recentes, observa-se um esforço para alinhar a governança dos museus portugueses com princípios de democratização cultural e inclusão social. Projetos de museologia participativa, parceria com comunidades locais e valorização da diversidade cultural vêm sendo promovidos tanto por instituições estatais quanto por museus municipais e independentes. Como defende Moutinho (2017), a museologia em Portugal está num processo de transição, em que o foco deixa de estar exclusivamente na preservação do acervo e passa a incorporar o envolvimento das comunidades como parte essencial da missão institucional.

Vale destacar que este direcionamento tem relação com as bases propostas pela sociomuseologia com valorização da memória afetiva e locorregional. Essa característica torna os museus portugueses mais intimistas justamente com a intenção de promover e valorizar as culturas locais. Nesse sentido, a governança dos museus portugueses demonstra caminhar rumo a um modelo mais plural e relacional, embora ainda condicionado por estruturas administrativas tradicionais e restrições orçamentárias.

4.7 O Brasil e o Ministério da Cultura, o IPHAN e o IBRAM

Para tratar sobre a governança de museus no Brasil, é fundamental saber que o país é republicano como forma de governo, adota o sistema presidencialista e o regime democrático indireto ou representativo. É também uma república federativa, organizada segundo o modelo norte americano, sendo constituída pela União, os estados, o Distrito Federal e os municípios. O Estado brasileiro apresenta uma estrutura organizada em três poderes os quais são o Poder Executivo, o Poder Legislativo e o Poder Judiciário, sendo o presidente da República concomitantemente reconhecido como o chefe de Estado e o chefe do poder Executivo. No bojo das atribuições dadas ao presidente destaca-se ainda o arbítrio sobre a criação e extinção dos ministérios, bem como a nomeação dos Ministros de Estado (Brasil, 1988; Paludo, 2024).

Entre as pastas ministeriais está o Ministério da Cultura (MINC), criado em 1985 como órgão da administração pública federal direta, durante o processo de redemocratização do país, e responsável por realizar um trabalho essencial na promoção, preservação e fomento da cultura nacional. Anterior a isso, o setor da cultura era alocado junto ao Ministério da Educação (MEC) e já passou por várias alocações ao longo de sua história, sendo em alguns casos assumido o status de Secretaria Especial. O MINC foi concebido com o objetivo de desenvolver e implementar políticas públicas voltadas à diversidade cultural brasileira, que abrange manifestações artísticas, patrimoniais e populares. Sendo assim é o órgão principal do governo federal na formulação de políticas culturais, trabalhando em conjunto com estados, municípios e a sociedade civil (Sandy, 2017; Sandy; Stadler, 2020).

Desde 2023 o MINC conta com uma estrutura composta por secretarias especializadas, como a Secretaria de Audiovisual, a Secretaria de Economia Criativa e a Secretaria do Patrimônio Cultural e estas divisões são responsáveis por planejar e executar programas em áreas específicas da cultura. Além disso, possui sete entidades vinculadas, entre autarquias e fundações, sendo elas a Agência Nacional do Cinema (ANCINE), o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), o Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), a Fundação Biblioteca Nacional (FBN), a Fundação Casa de Rui Barbosa (FCRB), a Fundação Cultural Palmares (FCP) e a Fundação Nacional de Artes (FUNARTE) (Ministério da Cultura, 2025).

Das entidades vinculadas ao MINC, o IBRAM desenvolve o trabalho voltado aos museus, mas também existem museus administrados pelo IPHAN que ainda apresentam um trabalho imprescindível voltado à preservação do patrimônio. A estrutura do IPHAN é formada por uma sede administrativa localizada em Brasília e por superintendências regionais que atuam em todos os estados do Brasil. Essa distribuição permite uma estrutura territorial que facilita a fiscalização, o atendimento às comunidades e a execução de políticas públicas de preservação. Além disso, o IPHAN conta com profissionais das áreas de arqueologia, história, arquitetura, antropologia, museologia e conservação, que trabalham em parceria para garantir a proteção dos bens culturais (IPHAN, 2025).

Criado em 1937, sob o governo de Getúlio Vargas e com o nome de Serviço do Patrimônio Histórico, Artístico e Nacional (SPHAN), teve seu projeto de criação elaborado com base nas ideias do poeta modernista Mário de Andrade para a cultura,

entregue ao então Ministro da Educação e Saúde (MES), Gustavo Capanema. A intenção era construir uma história nacional por meio dos “monumentos históricos onde se privilegiava a unidade nacional” enquanto Andrade, “além de encontrar as origens da brasilidade, achava possível e acreditava nisso, abraçar os brasileiros” (Oliveira, 2009, p. 23). Nesse sentido, Vargas tinha a intenção de propor uma definição centralizada para a identidade da cultura brasileira e Andrade, absorvido nas experiências originárias de suas viagens, buscava justamente o reconhecimento da diversidade (Oliveira, 2009; Sandy; Stadler, 2020).

O SPHAN passou a ser IPHAN a partir de 1970 e tem como missão salvaguardar e promover o patrimônio cultural brasileiro em suas diversas formas. O conceito de patrimônio cultural adotado pelo IPHAN é abrangente, incluindo bens materiais como edificações, monumentos e sítios arqueológicos, e bens imateriais como celebrações, saberes e formas de expressão cultural. Essa abordagem reflete a diversidade da cultura brasileira, reconhecendo a importância de preservar não apenas os vestígios materiais do passado, mas também as práticas culturais que conferem identidade às comunidades. Entre suas principais atribuições está o tombamento de bens históricos e artísticos, o registro do patrimônio imaterial, a fiscalização e conservação, educação patrimonial e gestão de sítios arqueológicos (Sandy; Stadler, 2020).

Voltado à promoção e desenvolvimento do setor museológico, o Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM) foi criado a partir da Lei nº 11.906, de 20 de janeiro de 2009. Conforme o Art. 1º, trata-se de uma

autarquia federal, dotada de personalidade jurídica de direito público, com autonomia administrativa e financeira, vinculada ao Ministério da Cultura, com sede e foro na Capital Federal, podendo estabelecer escritórios ou dependências em outras unidades da Federação (Planalto, 2009, s.p.).

Desse modo, por meio de suas ações é assegurado que os museus cumpram sua função social de preservar a memória e identidade por meio do patrimônio musealizado. O IBRAM possui uma estrutura composta por uma sede administrativa em Brasília e unidades descentralizadas que abrangem museus federais espalhados pelo país. Além disso, coordena e articula políticas nacionais voltadas à preservação e modernização do campo museológico, atuando em parceria com governos estaduais, municipais e a sociedade civil.

As finalidades e competências do IBRAM são apresentadas nos Art. 3º e 4º de sua lei de criação e ressaltam o seu papel essencial na governança de museus no país, sendo elas:

- I - promover e assegurar a implementação de políticas públicas para o setor museológico, com vistas em contribuir para a organização, gestão e desenvolvimento de instituições museológicas e seus acervos;
- II - estimular a participação de instituições museológicas e centros culturais nas políticas públicas para o setor museológico e nas ações de preservação, investigação e gestão do patrimônio cultural musealizado;
- III - incentivar programas e ações que viabilizem a preservação, a promoção e a sustentabilidade do patrimônio museológico brasileiro;
- IV - estimular e apoiar a criação e o fortalecimento de instituições museológicas;
- V - promover o estudo, a preservação, a valorização e a divulgação do patrimônio cultural sob a guarda das instituições museológicas, como fundamento de memória e identidade social, fonte de investigação científica e de fruição estética e simbólica;
- VI - contribuir para a divulgação e difusão, em âmbito nacional e internacional, dos acervos museológicos brasileiros;
- VII - promover a permanente qualificação e a valorização de recursos humanos do setor;
- VIII - desenvolver processos de comunicação, educação e ação cultural, relativos ao patrimônio cultural sob a guarda das instituições museológicas para o reconhecimento dos diferentes processos identitários, sejam eles de caráter nacional, regional ou local, e o respeito à diferença e à diversidade cultural do povo brasileiro; e
- IX - garantir os direitos das comunidades organizadas de opinar sobre os processos de identificação e definição do patrimônio a ser musealizado.

Art. 4º Compete ao Ibram:

- I - propor e implementar projetos, programas e ações para o setor museológico, bem como coordenar, acompanhar e avaliar as atividades deles decorrentes;
- II - estabelecer e divulgar normas, padrões e procedimentos, com vistas em aperfeiçoar o desempenho das instituições museológicas no País e promover seu desenvolvimento;
- III - fiscalizar e gerir técnica e normativamente os bens culturais musealizados ou em processo de musealização;
- IV - promover o fortalecimento das instituições museológicas como espaços de produção e disseminação de conhecimento e de comunicação;
- V - desenvolver e apoiar programas de financiamento para o setor museológico;
- VI - estimular, subsidiar e acompanhar o desenvolvimento de programas e projetos relativos a atividades museológicas que respeitem e valorizem o patrimônio cultural de comunidades populares e tradicionais de acordo com suas especificidades;
- VII - estimular o desenvolvimento de programas, projetos e atividades educativas e culturais das instituições museológicas;
- VIII - promover o inventário sistemático dos bens culturais musealizados, visando a sua difusão, proteção e preservação, por meio de mecanismos de cooperação com entidades públicas e privadas;
- IX - implantar e manter atualizado cadastro nacional de museus visando à produção de conhecimentos e informações sistematizadas sobre o campo museológico brasileiro;
- X - promover e apoiar atividades e projetos de pesquisa sobre o patrimônio cultural musealizado, em articulação com universidades e centros de investigação científica, com vistas na sua preservação e difusão;

- XI - propor medidas de segurança e proteção de acervos, instalações e edificações das instituições museológicas, visando manter a integridade dos bens culturais musealizados;
- XII - propor medidas que visem a impedir a evasão e a dispersão de bens culturais musealizados, bem como se pronunciar acerca de requerimentos ou solicitações de sua movimentação no Brasil ou no exterior;
- XIII - desenvolver e estimular ações de circulação, intercâmbio e gestão de acervos e coleções;
- XIV - estimular e apoiar os programas e projetos de qualificação profissional de equipes que atuam em instituições museológicas;
- XV - coordenar o Sistema Brasileiro de Museus, fixar diretrizes, estabelecer orientação normativa e supervisão técnica para o exercício de suas atividades sistematizadas;
- XVI - promover e assegurar a divulgação no exterior do patrimônio cultural brasileiro musealizado, em articulação com o Ministério das Relações Exteriores; e
- XVII - exercer, em nome da União, o direito de preferência na aquisição de bens culturais móveis, prevista no art. 22 do Decreto-Lei nº 25, de 30 de novembro de 1937, respeitada a precedência pelo órgão federal de preservação do patrimônio histórico e artístico (Planalto, 2009, s./p.).

Sendo assim, o IBRAM desempenha uma função estratégica na promoção da cultura da população brasileira por meio da governança voltada às instituições museológicas. Ao preservar e valorizar os acervos dos museus, o instituto contribui para o fortalecimento da memória e da identidade cultural do país, promovendo o desenvolvimento em distintas dimensões. Porém, assim como outras instituições culturais, o IBRAM enfrenta desafios relacionados à limitação de recursos financeiros e à necessidade de modernização de sua infraestrutura.

No entanto, iniciativas recentes, como a digitalização de acervos e a ampliação de parcerias com instituições internacionais, apontam para um futuro promissor. Apesar dos desafios enfrentados, o instituto permanece como um pilar fundamental para a construção de uma sociedade mais consciente de sua história e conectada com sua diversidade cultural (IBRAM, 2024).

4.7.1 Legislação para museus e alinhamento com o ICOM

Os museus brasileiros contam com toda a legislação disponível no país destacando que, para além das atividades museológicas, estas instituições também possuem outros deveres bem como direitos que podem ser assegurados. Como exemplo, pode ser citada a Lei popularmente conhecida como Rouanet, nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991, que restabelece princípios da Lei nº 7.5005, de 02 de julho de 1986, e institui o Programa Nacional de Apoio à Cultura (PRONAC) e dá outras

providências, bem como outras leis e decretos da cultura. Da mesma forma, os museus também devem aplicar a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, que deve ser aplicada tanto em relação aos dados do corpo técnico como aos dados dos visitantes e outros. Mas o Brasil possui as seguintes leis voltadas especificamente aos museus:

- Lei nº 7.287 de 18 de dezembro de 1984: Dispõe sobre a regulamentação da profissão de museólogo;
- Lei nº 11.233, de 22 dezembro de 2005: Institui o Plano Especial de Cargos da Cultura e a Gratificação Específica de Atividade Cultural - GEAC; cria cargos de provimento efetivo; altera dispositivos das Leis nos 10.862, de 20 de abril de 2004, 11.046, de 27 de dezembro de 2004, 11.094, de 13 de janeiro de 2005, 11.095, de 13 de janeiro de 2005, e 11.091, de 12 de janeiro de 2005; revoga dispositivos da Lei no 10.862, de 20 de abril de 2004; e dá outras providências;
- Lei nº 11.328, de 24 de julho de 2006: Institui o ano de 2006 como o Ano Nacional dos Museus;
- Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009: Institui o Estatuto de Museus e dá outras providências;
- Lei nº 11.906, de 20 de janeiro de 2009: Cria o Instituto Brasileiro de Museus, cria 425 (quatrocentos e vinte e cinco) cargos efetivos do Plano Especial de Cargos da Cultura, cria Cargos em Comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS e Funções Gratificadas, no âmbito do Poder Executivo Federal, e dá outras providências;
- Lei nº 12.840, de 9 de julho de 2013: Dispõe sobre a destinação dos bens de valor cultural, artístico ou histórico aos museus, nas hipóteses que descreve;
- Lei 5.293, de 24 de janeiro de 2014: Autoriza a cessão de uso do Museu da República Honestino Guimarães à União.

Além destas, há ainda os decretos que instituíram o Sistema Brasileiro de Museus (SBM), da Política Nacional de Museus e outros. Dentre esses normativos, o Estatuto de Museus destaca-se como o principal marco regulatório, pois estabelece as diretrizes de governança para a criação de políticas públicas e programas. Conforme apontado por Carmo, Gabardo e Hachen (2021, p. 398), trata-se de um documento relevante porque congrega

os princípios gerais para museus, obrigações e práticas de referência que devem ser adotadas pelos museus brasileiros quanto à estrutura, acervo e

segurança aplicáveis aos museus públicos e àquelas instituições museológicas que queiram integrar o Sistema Brasileiro de Museus.

Não obstante, ao analisar o Estatuto de Museus percebe-se uma relação com as diretrizes globais de governança lançadas pelo ICOM que pode ser de imediato observada já na definição de museu (*Ibidem*), que é apresentada no 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 (Planalto, 2009, s./p.).

Logo, observa-se que o Brasil adere às recomendações do ICOM para as suas instituições museológicas e, embora a adesão seja voluntária, muitos profissionais de museus optam por se tornar membros da organização. Em decorrência disso observa-se maior engajamento e participação dos profissionais nas atividades, além de contribuírem para o desenvolvimento das diretrizes e recomendações para a gestão de museus no país. O Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM) também adota as recomendações do ICOM em suas políticas e práticas, como uma referência importante para a elaboração de suas políticas e para a avaliação e certificação de museus em todo o país. Atualmente o ICOM-Brasil conta com cerca de 1200 membros ativos.

4.7.2 Governança de museus e o Sistema Brasileiro

No contexto brasileiro, a governança de museus passou por um processo significativo de institucionalização nas últimas décadas, especialmente a partir da promulgação da Lei nº 11.904/2009, conhecida como Estatuto de Museus. Esta lei estabelece princípios e diretrizes para a criação, funcionamento e fiscalização de museus, incluindo a exigência de elaboração de um plano museológico como instrumento fundamental de planejamento estratégico. O Estatuto representou um marco importante para a profissionalização da gestão museal, ao mesmo tempo em que reforçou o papel do Estado como regulador e indutor de políticas públicas na área (Coelho, 2012; Sandy, 2017).

Mas mesmo com um marco regulatório importante como o Estatuto de Museus, ainda persistem desafios nesse campo no país, especialmente no que se refere à dependência de recursos estatais, à escassez de mecanismos de avaliação institucional e à fragilidade das estruturas de governança em museus de pequeno e médio porte. Em muitos casos, a gestão é ainda marcada por práticas centralizadoras, baixa participação da sociedade civil e pouca articulação com as comunidades locais (Sandy, 2017). Por outro lado, experiências de museologia social, como as desenvolvidas em museus comunitários e ecomuseus, têm apontado caminhos alternativos e mais participativos de governança, baseados em processos colaborativos, valorização de saberes locais e práticas de autogestão (Ibermuseos, 2025).

De acordo com o relatório *Museus em Números* (Ibram, 2011), os museus brasileiros possuem diferentes naturezas administrativas como federal, estadual, municipal, associação, empresa, fundação, sociedade e outra. Quanto às fontes orçamentárias, “os dados comprovam que o percentual mais elevado nas fontes orçamentárias dos museus brasileiros é proveniente da sua mantenedora, conforme indicado nas análises da composição orçamentária das instituições museológicas cadastradas” (*Idem*, p. 144). Como pode ser observado no Quadro 3, a composição do orçamento das unidades museológicas no Brasil em 2010, mas que ainda representam uma base para a compreensão acerca da composição atual é a seguinte.

Quadro 3 - Quadro de composição do orçamento das unidades museológicas no Brasil

Fonte orçamentária	Descrição
Orçamento anual	Receita disponível para o exercício financeiro anual, repassada pela entidade mantenedora ou especificadas no orçamento anual.
Receitas próprias	Receitas diretamente geradas pelo museu, por exemplo: ingressos, locação de espaços, venda de publicações, cafeteria, lojas, etc.
Leis de incentivo	Recursos provenientes de leis de incentivo fiscal, no âmbito federal, estadual ou municipal, para realização de projetos culturais, inclusive aqueles provenientes de fundos para a cultura.
Patrocínio direto	Transferência definitiva e gratuita de recursos para a realização de projetos culturais, com a publicidade do patrocinador associada.
Doações	Transferência definitiva e gratuita de recursos em favor de projetos culturais sem publicidade associada à divulgação desse ato.
Organismos internacionais	Recursos provenientes de organismos internacionais para apoio a realização de projetos culturais.

Fonte: Dados retirados do Cadastro Nacional de Museus - IBRAM / MINC, 2010.

Dessa forma, observa-se que a governança de museus não pode ser compreendida de forma homogênea ou universalista. Ela precisa ser analisada em sua complexidade, levando em conta os contextos sociopolíticos, as dinâmicas culturais e os arranjos institucionais que a constituem (Tzeng, 2009). Assim, a contribuição de Tzeng (*Idem*) é fundamental ao oferecer um modelo analítico que permite comparar sistemas diversos, ao mesmo tempo em que reconhece a especificidade de cada caso. No Brasil, o desafio talvez resida também em construir modelos de governança que conciliem legalidade, eficiência administrativa e compromisso com a função social dos museus, contribuindo assim para uma política pública cultural mais democrática, inclusiva e sustentável.

A governança dos museus brasileiros, ocorre, conforme defendido nesta tese, a partir das diretrizes apresentadas na legislação voltada aos museus, assim como observado no caso dos demais países aqui estudados. O Brasil possui uma legislação específica para os seus museus com base nos direitos fundamentais previstos nos artigos nº 215 e nº 216 da Constituição Federal Brasileira de 1988 que, por sua vez, pauta-se na Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH, 1954).

Não obstante, as diretrizes lançadas pelo ICOM também têm como base a defesa dos direitos humanos, buscando garantir o direito à cultura por meio dos museus e das ações de preservação intrínsecas a eles. Ou seja, parece haver mesmo uma forma de alinhamento consciente que visa a preservação e o reconhecimento do patrimônio como mecanismo fundamental para uma cultura equilibrada e pacificadora.

Como suporte para a governança dos museus no Brasil, há justamente o Sistema Brasileiro de Museus (SBM), submetido ao Sistema Nacional de Cultura (SNC), instituído pelo Decreto nº 5.264 de 05 de novembro de 2004 e revogado pelo Decreto nº 8.124 de 17 de outubro de 2013²⁰, o qual foi previsto na Política Nacional de Museus (PNM). As diretrizes seguidas pelo SBM são fixadas pelo Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), com base na atuação do Comitê Gestor que se compõe por órgãos e entidades do campo museológico, tanto do setor público como da sociedade civil.

Assim, são estabelecidas orientações normativas e supervisão técnica para o exercício das atividades com os objetivos todos pautados na legislação. Há também um trabalho de fomento voltado à promoção e divulgação de uma padronização dos procedimentos técnicos, bem como a articulação para o estabelecimento de redes que possam conectar outros sistemas como estaduais, municipais, distrital e regionais (IBRAM, 2024). Além disso:

Gerenciado pelo Ibram, o Sistema Brasileiro de Museus consiste em uma rede organizada de instituições museológicas, de adesão voluntária, com o objetivo de facilitar o diálogo e a gestão integrada entre museus — que podem ser públicos e privados, assim como comunitários e ecomuseus, entidades educacionais relacionadas à museologia, organizações sociais e grupos étnicos e culturais que desenvolvam programas, projetos ou atividades museológicas e outras entidades afins (IBRAM, 2024, s./p.).

O Decreto nº 8.124 de 17 de outubro de 2013 regulamenta dispositivos da Lei nº 11.904 e da Lei nº 11.906, ambas de janeiro de 2009, demonstrando que há um planejamento estratégico consistente por trás da coesão entre estas leis as quais são voltadas aos museus brasileiros. Nesse sentido, diretrizes globais de governança podem ser identificadas nestes instrumentos legais que mostram para os diferentes

²⁰ O Inciso IX do Art. 2º tem como definição de museu uma “instituição sem fins lucrativos, de natureza cultural, que conserva, investiga, comunica, interpreta e expõe, para fins de preservação, estudo, pesquisa, educação, contemplação e turismo, conjuntos e coleções de valor histórico, artístico, científico, técnico ou de outra natureza cultural, abertos ao público, a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento (Planalto, 2013, s./p.).

modelos de gestão e administração dos museus do país os caminhos para uma atuação de excelência.

Isso porque as diretrizes são amplas como aparece no Art. 22 do Decreto informando que as “entidades públicas e privadas definirão a inserção dos museus em sua estrutura organizacional e aprovarão os seus regimentos internos” (Planalto, 2013, s./p.). Ou seja, diferentemente da governança de museus de países como a Espanha, onde há um conjunto bastante extenso de leis voltadas aos museus e sendo algumas direcionadas especificamente a determinadas instituições, a governança de museus brasileiros permite que as instituições elaborem o seu regimento interno.

Não obstante, a elaboração de um plano museológico é obrigatória, assim como previsto no Art. 23 do Decreto no qual afirma-se que é “dever dos museus elaborar e implementar o Plano Museológico, instrumento de planejamento estratégico do museu, que definirá sua missão e função específica na sociedade” (Planalto, 2013, s./p.)²¹. Os incisos subsequentes ao Art. 23 tratam sobre como deve ser esse documento e trazem detalhes técnicos importantes, destacando que a sua elaboração também está prevista na Lei nº 11.904 e que o IBRAM disponibiliza materiais gratuitos destinados a ajudar os museus na realização dessa tarefa, como cartilhas com passo a passo. Logo, em 2016, foi lançado o livro *Subsídios para a elaboração de planos museológicos*, que também está disponível em formato digital e pode ser acessado na página do IBRAM.

²¹ O Art. 4º do referido Decreto destaca que “Compete aos museus, públicos e privados:

I - registrar os atos de criação, fusão, incorporação, cisão ou extinção dos museus no órgão municipal, estadual, distrital, ou, na sua ausência, no IBRAM;

II - inserir e manter atualizados informações:

a) no Cadastro Nacional de Museus, quando cadastrados;

b) no Cadastro Nacional de Bens Culturais Musealizados Desaparecidos;

c) no Inventário Nacional dos Bens Culturais Musealizados;

III - manter atualizada documentação sobre os bens culturais que integram seus acervos, na forma de registros e inventários em consonância com o Inventário Nacional dos Bens Culturais Musealizados;

IV - garantir a conservação e segurança do seu acervo;

V - garantir a acessibilidade universal;

VI - formular, aprovar ou, quando for o caso, propor para aprovação da entidade a que se vincule, sua política de aquisições e descartes de bens culturais que integrem os seus acervos;

VII - disponibilizar livro de sugestões e reclamações em local visível e de fácil acesso a visitantes, sem prejuízo de outros instrumentos a serem disponibilizados com a mesma finalidade, inclusive por meio eletrônico; e

VIII - enviar ao IBRAM dados e informações relativas às visitas anuais, de acordo com ato normativo do Instituto” (PLANALTO, 2013, s./p.).

Em 2019 foi disponibilizado um curso na modalidade de ensino a distância, com carga horária de 40 horas, intitulado *Plano Museológico: planejamento estratégico para museus*, por meio do programa Saber Museu com um total de 180 horas. O curso pode ser acessado pela plataforma da Escola Virtual do Governo (EVG), em parceria com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). O programa Saber Museu é uma iniciativa do IBRAM, integra o SBM e oferece uma formação básica e gratuita para profissionais e demais interessados.

Ou seja, além do curso voltado à elaboração do plano museológico, outros estão disponíveis: *Acessibilidade em Museus, Conservação Preventiva para Acervos Museológicos, Documentação de Acervo Museológico, Inventário Participativo e Para Fazer uma Exposição*. Todos esses cursos apresentam propostas e conteúdo em concordância com as diretrizes de governança de museus previstas na legislação.

Em 2021 foi publicada a Resolução Normativa do IBRAM, nº 2, de 23 de junho do mesmo ano, voltada à elaboração do plano museológico; em 2022 foi lançado o documento *Qualificação de Gestores e Equipes na Elaboração, Implementação e Atualização de Planos Museológicos*. Neste documento, apresenta-se a seguinte informação:

confeção do Plano Museológico é elaborada em consonância com a legislação vigente e da Resolução COFEM nº 3, de 04 de outubro de 2013, que dispõe sobre a obrigatoriedade da participação do museólogo na elaboração do Plano Museológico (IBRAM, 2022, p. 06).

O documento ainda menciona que o profissional museólogo responsável pela elaboração do plano museológico deverá ser registrado no Conselho Regional de Museologia (COREM) de sua região (*Ibidem*).

A menção ao Conselho Federal de Museologia (COFEM), que é um órgão regulador e fiscalizador do exercício da profissão do museólogo, em um documento lançado pelo IBRAM, é algo necessário e significativo. Este Conselho Federal foi criado com base no disposto na Lei nº 7.287, de 18 de dezembro de 1984, que trata sobre a regulamentação da profissão²². O COFEM é um conselho de classe

²² De acordo com a Lei nº 7.287, de 18 de dezembro de 1984, em seu Art. 2º - O exercício da profissão de Museólogo é privativo:

I - dos diplomados em Bacharelado ou Licenciatura Plena em Museologia, por cursos ou escolas reconhecidos pelo Ministério da Educação e Cultura;

II - dos diplomados em Mestrado e Doutorado em Museologia, por cursos ou escolas devidamente reconhecidos pelo Ministério da Educação e Cultura;

profissional que atua por meio dos COREM's que são cinco e abarcam estados das diferentes regiões do país, devendo ser destacado que todos os conselheiros são voluntários.

O COFEM indica uma conduta ética e responsável em seu Código de Ética Profissional e busca, com o apoio dos COREM's, impedir que profissionais sem a devida formação museológica exerçam ilegalmente a profissão. Contudo, pode ser observado que o Brasil conta tanto com mecanismos para fiscalizar as instituições, direcionamento dos recursos públicos e preservação dos acervos, como também com conselhos responsáveis por regular, fiscalizar e disciplinar a profissão.

O Plano Nacional Setorial de Museus (PNSM) integra o SBM, que também conta com outros planos como de fiscalização anual, pesquisa e outros documentos e relatórios que são disponibilizados no sítio de internet do IBRAM. O primeiro PNSM foi lançado em 2010 com previsão até 2020, contando com os seguintes eixos estruturantes: Produção simbólica e diversidade cultural; Cultura, cidade e cidadania; Cultura e desenvolvimento sustentável; Cultura e economia criativa; Gestão e institucionalidade da cultura. Além disso, vale informar sobre os eixos setoriais: Museus de arte; Museus de história; Museus de culturas militares; Museus de ciências e tecnologia; Museus etnográficos; Museus arqueológicos; Museus comunitários e ecomuseus; Museus da imagem e do som e de novas tecnologias; Arquivos e bibliotecas de museus (IBRAM, 2010).

No primeiro PNSM é destacado o caráter coletivo do plano em seu processo de construção, pautado em uma lógica democrática e participativa com o intuito de estabelecer uma agenda política consistente para a cultura no âmbito dos museus. Este plano, bem como o SBM, integra o Plano Nacional de Cultura (PNC) cujas bases do planejamento surgiram a partir das primeiras reuniões de discussão sobre o assunto para sua criação tendo início a partir de 2003 sendo instituído após alguns anos, pela Lei nº 12.343, de 02 de dezembro de 2010. O PNC tinha entre suas

III - dos diplomados em Museologia por escolas estrangeiras reconhecidas pelas leis do país de origem, cujos títulos tenham sido revalidados no Brasil, na forma da legislação;

IV - dos diplomados em outros cursos de nível superior que, na data desta Lei, contem pelo menos 5 (cinco) anos de exercício de atividades técnicas de Museologia, devidamente comprovados.

Parágrafo único. A comprovação a que se refere o inciso IV deverá ser feita no prazo de 3 (três) anos a contar da vigência desta Lei, perante os Conselhos Regionais de Museologia, aos quais compete decidir sobre a sua validade (PLANALTO, 2013, s./p.).

estratégias e diretrizes “fortalecer a ação do Estado no planejamento e na execução das políticas públicas (IBRAM, 2010, p. 10). Segundo Varella (2014, p. 99),

a estrutura geral do Plano, portanto, é composta de princípios, objetivos, políticas diretrizes e metas, todos eles dispostos em um suporte jurídico teoricamente apto a lhes conferir efetividade, de maneira que, bem arquitetados, configurem o aparato legal das políticas públicas de cultura.

O PNSM lançado em 2010 contribuiu, além do mais, com experiências significativas no âmbito da governança dos museus e seu monitoramento foi pautado em indicadores cuja definição decorreu das discussões geradas a partir do 6º Fórum Nacional de Museus (IBRAM, 2024). Assim, foi observado que os recursos orçamentários e humanos disponibilizados não foram suficientes para a quantidade de dados que poderiam ter sido coletados e que faltou no planejamento a previsão de ações mais participativas que pudessem envolver diferentes agentes nas articulações para o trabalho com o setor. Afinal, “em alguns casos, a diretriz não era satisfatoriamente sintetizada por um único indicador. Também ficou evidente a necessidade de articulação entre os agentes do setor museal para desenvolvimento desse processo” (*Idem*, p. 16).

O segundo PNSM foi planejado para ser mais participativo e com base no que foi obtido a partir do monitoramento do plano anterior, sendo voltado ao decênio de 2025 a 2035 com a apresentação de suas etapas de construção. As etapas da segunda proposta vão desde a modelagem, envio de contribuições pelo setor museal e sistematização das contribuições à elaboração do documento final e deliberação. Entre os eixos e diretrizes estão Democratização, participação social e institucionalização do campo museal; Identidade, patrimônio cultural musealizado, memória e educação; Diversidade cultural e transversalidades de gênero, sexualidade, raça, etnia, deficiências e neurodivergências para a acessibilidade universal na política museal; Fomento, sustentabilidade e economia de museus (IBRAM, 2024).

De acordo com o relatório do Cadastro Nacional de Museus (CNM) (2022), até então o Brasil contava com mais de 3.800 instituições museológicas de distintas classificações e espalhadas por todo o território. Frente a esse elevado número, e considerando a diversidade que abarca diferentes tipos de acervos e coleções, missão, visão, valores, modelos de gestão, infraestrutura, recursos materiais e humanos, entre outros, o campo dos museus representa de fato um desafio para o

poder público. Embora já exista todo um sistema complexo e estruturado, vale destacar que esse trabalho ainda está em construção e há indícios de desenvolvimento concomitante às questões que surgem no campo museal do país.

Da mesma forma, como indicado no último PNSM (IBRAM, 2024), o trabalho de monitoramento dos museus é essencial para que seja acompanhada a evolução da agenda. Mas de acordo com informações mais atuais, o Brasil já encontra-se com cerca de 3.906 museus e em sétimo lugar entre os vinte e cinco países com mais museus no mundo (Statista, 2025, s./p.), conforme pode ser observado no Quadro 4.

Quadro 4 - Os 25 países com mais museus no mundo

Colocação	País	Quantidade de Museus
1º	Estados Unidos	33.082
2º	Alemanha	6.741
3º	Japão	5.738
4º	China	5.535
5º	Rússia	5.415
6º	França	4.811
7º	Brasil	3.906
8º	Itália	3.195
9º	Reino Unido e Irlanda	3.183
10º	Canadá	2.245
11º	Espanha	1.732
12º	Suécia	1.600
13º	Tailândia	1.526
14º	México	1.320
15º	Polônia	1.233
16º	Argentina	1.183
17º	Suíça	1.129
18º	Coreia do Sul	1.102
19º	Austrália	909
20º	Bélgica	912
21º	Hungria	813
22º	Áustria	776
23º	Holanda	688
24º	Portugal	662
25º	Ucrânia	647

Fonte: Dados retirados do Statista (2025).

O fato de o Brasil possuir uma quantidade tão significativa de museus destaca o engajamento do país na preservação e difusão de sua própria história. Museus como o Museu Nacional, o Museu de Arte de São Paulo (MASP), o Museu de Arte Moderna

do Rio de Janeiro (MAM-RJ), o Museu Oscar Niemeyer (MON), em Curitiba, e tantos outros, não apenas guardam peças e documentos, mas também exercem o papel de espaços de reflexão e discussão sobre a sociedade e suas transformações. São locais que promovem a educação não-formal, onde o público pode ter contato com a produção cultural de diferentes épocas e contextos, além de proporcionar um ambiente propício à experimentação artística e ao diálogo com as tendências contemporâneas.

A criação de novos museus e a revitalização de espaços já existentes têm sido impulsionadas também por uma conscientização crescente sobre a importância de garantir que todas as regiões do país possam contar com equipamentos culturais de qualidade (IBRAM, 2024). Museus em cidades de diferentes estados brasileiros, muitas vezes longe dos grandes centros urbanos, têm exercido um papel fundamental na construção de um sentimento de pertencimento cultural (Sandy, 2020). Nesse contexto, a presença de museus em áreas mais distantes contribui para diminuir a desigualdade no acesso à cultura, promovendo a ideia de que a cultura deve ser universal e acessível a todos.

O Brasil, com sua posição de destaque no ranking mundial de países com maior número de museus, não apenas celebra a diversidade cultural e histórica de seu território, como também constrói um futuro mais inclusivo e educacionalmente acessível. Cada museu no país representa uma oportunidade de formação e crescimento intelectual para os cidadãos, além de um local para reflexão sobre a identidade nacional (IBRAM, 2025). Ao investir em seus museus, o Brasil não apenas preserva seu patrimônio, mas também constrói um legado cultural que perpetuará sua história para as futuras gerações. Esse esforço contínuo reflete um país em busca de sua verdade, cultura e desenvolvimento econômico sustentável por meio da arte e da educação (MINC, 2015).

5 DESAFIOS E PERSPECTIVAS NA GOVERNANÇA DE MUSEUS A PARTIR DA ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS ACHADOS

Com base no exposto, pode ser observado que a maior parte das instituições que aderem às diretrizes do Conselho Internacional de Museus parte de sua definição de museu, o que se torna um norte para a compreensão do que seja de fato este tipo de instituição. Isso contribui ainda com outros aspectos importantes como o caminho para o qual a legislação para museus será direcionada no país que adota as normas internacionais. Além disso, reforça o papel dos museus como agentes culturais comprometidos com valores universais, como diversidade, inclusão, educação e preservação da memória.

Mesmo que as diretrizes sejam globais e que possa existir uma ideia de homogeneização da cultura em alguns locais, decorrente do fenômeno da globalização, os museus ainda permanecem trabalhando de acordo com as suas especificidades, dificuldades e possibilidades. Isso decorre em cenários distintos porque cada país, naturalmente, apresenta a sua própria história e desdobramentos que podem ser identificados na produção da cultura, nos saberes e fazeres de cada povo. Dessa forma, os museus atuam como pontes entre o global e o local, preservando identidades singulares ao mesmo tempo em que dialogam com valores e práticas internacionais.

Entre os resultados mais certos desta pesquisa, é imprescindível grifar que o ICOM exerce de fato grande influência na governança de museus dos países, direcionando legislações com diretrizes essenciais. Isso não ocorre de forma isolada, mas sim como fruto de muito trabalho e dedicação de profissionais dos países membros. A governança de museus também deve evoluir para reconhecer o papel dessas instituições como agentes de transformação social. Museus podem atuar como espaços de reflexão e diálogo sobre questões contemporâneas, como justiça social, mudanças climáticas e direitos humanos. Essa perspectiva fortalece a relevância dessas instituições no contexto global.

A governança de museus, enquanto conceito e prática, tem se tornado cada vez mais complexa em um mundo marcado por fenômenos como a globalização, avanços tecnológicos, mudanças culturais, sociais, econômicas e climáticas. Museus não são apenas espaços de conservação e exibição de acervos; são também

instituições de educação, diálogo cultural e inclusão social. A governança eficaz desses espaços envolve uma ampla gama de desafios, desde a gestão financeira até a criação de políticas que promovam acessibilidade e diversidade. Os desafios da museologia são distintos dos desafios dos museus, por mais que ambos se encontrem no mesmo bojo e inclusive se complementem.

Nesse sentido, um caminho possível é justamente compreender que o planejamento é fundamental para os museus. Uma das possibilidades é demarcar as atividades dentro dos museus para que determinadas práticas não se encontrem em um rol confuso em sua construção. Sobre possíveis perspectivas na governança de museus, a partir desta pesquisa, acredita-se que parcerias globais têm se mostrado uma estratégia eficaz para lidar com os desafios desta área.

A colaboração entre museus de diferentes países facilita o intercâmbio de conhecimentos, exposições itinerantes e projetos de pesquisa conjuntos. Essas iniciativas também promovem um senso de comunidade internacional no campo museológico. Mas “a ação do Estado na área cultural só será útil e eficaz se a cultura for assumida como uma das dimensões nucleares transversais a toda a política de um Governo ou, mais do que isso, de um Estado” (Melo, 2026, p. 117) e isso evidencia a necessidade de uma governança sólida e contínua.

Entre os materiais utilizados na construção desta análise, destacam-se também os conteúdos extraídos dos documentos mencionados nas referências. Embora não tenham sido integralmente transcritos no corpo desta tese, tais documentos ofereceram fundamentos teóricos e práticos relevantes para a consolidação dos argumentos apresentados. Sua contribuição foi essencial para ampliar o escopo da discussão e fortalecer a interlocução com os marcos conceituais da área.

Além disso, foram identificados pontos relevantes e congruentes com a definição de museus do ICOM (2022), tais como: crises climáticas, sustentabilidade financeira, profissionalização, sinistros, tecnologia, decolonização e representatividade, diversidade e inclusão e desinformação e *fake news*. Conseqüentemente, cada um destes pontos foi analisado à luz dos conhecimentos teóricos abordados nesta tese, indicando fatores no bojo dos desafios e com base em análise qualitativa que resulta em tópicos para um possível diagnóstico. Da mesma forma, foram indicados fatores no bojo das possíveis perspectivas, com base em

análise qualitativa que resulta em tópicos para um possível prognóstico, conforme Quadro 5.

Quadro 5 - Desafios e perspectivas dos museus brasileiros a partir da análise dos achados

Pontos levantados		Desafios	Perspectivas
1.	- Crises climáticas	- Riscos ao acervo físico; - Infraestrutura inadequada; - Custos crescentes de conservação ambiental; - Redução de visitantes e acesso; - Falta de políticas públicas específicas.	- Educação ambiental e mobilização social; - Adoção de práticas sustentáveis; - Parcerias com setores de ciências e tecnologia; - Ampliação do acesso digital; - Engajamento com comunidades locais.
2.	- Sustentabilidade financeira	- Dependência de recursos públicos instáveis; - Falta de políticas de financiamento contínuo; - Dificuldade em captar recursos privados; - Baixa geração de receita própria; - Desigualdade regional.	- Diversidade de fontes de receita; - Busca por parcerias com setor privado e terceiro setor; - Tentativa de maior aproveitamento possível de leis de incentivo à cultura; - Digitalização e monetização de conteúdos online; - Capacitação em gestão e captação de recursos; - Criação de programas de patronato.
3.	- Profissionalização	- Dificuldade para formação específica; - Precarização do trabalho; - Desvalorização das carreiras museológicas; - Desatualização frente às novas demandas; - Falta de equipes multidisciplinares.	- Criação de programas de formação continuada; - Fortalecimento de cursos técnicos e superiores em museologia; - Parcerias com universidades e centros de pesquisa; - Reconhecimento de novas competências; - Valorização das equipes como agentes culturais.
4.	- Sinistros	- Carência de seguros patrimoniais e de acervo; - Ausência de planos de segurança e emergência;	- Implantação de planos de gestão de riscos; - Capacitação das equipes e criação de brigada de incêndio;

		<ul style="list-style-type: none"> - Baixo investimento em conservação preventiva; - Roubo e vandalismo; - Desarticulação entre instituições responsáveis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de tecnologias para segurança e monitoramento; - Parceria com órgãos de proteção e pesquisa; - Digitalização de acervos como medida preventiva.
5.	- Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de infraestrutura tecnológica; - Desigualdade de acesso entre grupos e regiões; - Ausência de formação específica para equipes; - Baixo investimento público e privado; - Riscos de descaracterização da experiência museal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliação do acesso ao acervo; - Experiências imersivas e interativas; - Aprimoramento da gestão museológica; - Promoção e acessibilidade; - Integração com educação e redes sociais.
6.	- Decolonização e representatividade	<ul style="list-style-type: none"> - Narrativas ainda centradas na visão eurocêntrica; - Sub-representação de grupos marginalizados; - Resistência institucional à mudança; - Falta de participação comunitária; - Carência de políticas públicas específicas; - Dificuldade de repatriação de bens patrimoniais do país. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisão crítica dos acervos e exposições; - Curadorias colaborativas e comunitárias; - Inclusão de profissionais diversos nas equipes e com diferentes experiências sociais; - Direcionamento dos museus para serem também espaços de escuta e diálogo; - Fortalecimento de museus comunitários e indígenas.
7.	- Diversidade e inclusão	<ul style="list-style-type: none"> - Acessibilidade ainda limitada e excludente; - Desconhecimento sobre as necessidades de pessoas neurodivergentes; - Baixa participação de pessoas com deficiência nas equipes e decisões; - Comunicação não inclusiva; - Falta de políticas institucionais e investimentos direcionados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de acessibilidade ampla e integrada; - Adoção de estratégias de mediação inclusiva; - Participação ativa de pessoas com deficiência na construção museológica; - Formação continuada das equipes em inclusão e acessibilidade; - Direcionamento dos museus para se tornarem espaços de maior pertencimento e visibilidade.

8.	- Desinformação e <i>fake news</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Desvalorização do conhecimento científico e histórico; - Circulação de informações falsas sobre acervos e exposições; - Ataques ideológicos a instituições culturais; - Dificuldade em dialogar com públicos influenciados por <i>fake news</i>; - Falta de estratégias de enfrentamento digital. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reforço do papel educativo dos museus como fonte confiável; - Produção de conteúdos digitais acessíveis e confiáveis; - Parcerias com escolas, universidades e mídia; - Produção de exposições e ações sobre desinformação; - Capacitação das equipes em comunicação digital e checagem de fatos.
----	------------------------------------	---	---

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O primeiro ponto levantado se refere às crises climáticas que têm se intensificado nas últimas décadas, trazendo desafios significativos para diversas áreas, incluindo a preservação do patrimônio cultural. Os museus, enquanto guardiões da história e da identidade coletiva, estão cada vez mais vulneráveis aos impactos das mudanças climáticas, exigindo novas estratégias e adaptações para proteger seus acervos. Os fenômenos climáticos extremos, como enchentes, tempestades, incêndios florestais e elevação do nível do mar, representam ameaças diretas à infraestrutura dos museus e à segurança de seus acervos.

A umidade excessiva pode causar deterioração de documentos, obras de arte e artefatos históricos, enquanto temperaturas elevadas aceleram processos de degradação de materiais como papel, madeira e tecidos. Além disso, a instabilidade climática pode comprometer sistemas de climatização e controle ambiental, aumentando os custos de manutenção e a dificuldade na preservação dos bens culturais. O rigor no controle ambiental no interior dos museus precisa ser mantido como ação imprescindível de conservação preventiva, mas os custos para isso acabam subindo a medida que o clima externo dificulta a preservação do ambiente interno (Sandy, 2020).

Vale destacar que a maior parte dos museus brasileiros não possui infraestrutura adequada, tanto para manter um ambiente devidamente climatizado como para ter um ambiente assim. Isso porque muitos museus nem mesmo dispõem de equipamentos de climatização e conservação, nem nas reservas técnicas e muito menos nas salas expositivas. Além disso, a infraestrutura da maior parte dos museus

brasileiros também não preparada para eventos como temporais, enchentes, alagamentos, ventanias e outros.

Embora existam editais no Brasil direcionados à modernização de museus com a previsão de aquisição de equipamentos diversos e melhorias na infraestrutura, ainda não há políticas públicas especificamente voltadas aos problemas decorrentes de crises ambientais. Estes desafios são tão relevantes e atuais que em julho de 2025 foi lançada a “Carta Brasileira do Patrimônio Cultural e Mudanças Climáticas”, com parceria do ICOM Brasil, IPHAM, IBRAM e Fiocruz. Além disso, o tema da 19ª Primavera dos Museus, realizada no mesmo ano do lançamento da referida Carta, é “Museus e mudanças climáticas” (MINC, 2025).

Com base nestas iniciativas, pode-se reconhecer que o Brasil demonstra estar ciente das crises climáticas e seus efeitos na preservação do patrimônio musealizado, sobretudo após as catástrofes climáticas que ocorreram no estado do Rio Grande do Sul, em 2024. Em 2025 a Secretaria de Estado da Cultura (SEDAC), com o apoio do Sistema Estadual de Cultura (SEC), informou que foram identificadas 283 instituições culturais que sofreram danos em decorrência das enchentes, incluindo museus, bibliotecas e casas de cultura. A SEDAC também lançou ações de enfrentamento à situação de calamidade, contando com recursos da Política Nacional Aldir Blanc, Lei de Incentivo à Cultura (Lei Rouanet), lançamento de novos editais com recursos da Lei Paulo Gustavo, investimentos estaduais e parcerias com a UNESCO, SEBRAE, BANRISUL e mais (Governo do Rio Grande do Sul, 2025).

Mas é importante que ações concretas que possam prevenir e mitigar os possíveis efeitos de catástrofes sejam planejadas com antecedência. A existência de um plano que envolva maior interação entre museus e poder público é fundamental e pode ser alcançado por meio de ampliação do acesso digital. Há também a necessidade de parceria entre os setores de museologia e de ciências e tecnologia como uma perspectiva para os museus, inclusive considerando que o Centro Nacional de Monitoramento e Alertas de Desastres Naturais (Cemaden) alertou com uma semana de antecedência sobre os riscos de enchente no Rio Grande do Sul (Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo, 2024).

Diante dos desafios impostos pelas crises climáticas, os museus assumem um papel estratégico tendo como perspectiva a promoção da educação ambiental e mobilização social, atuando como espaços de reflexão crítica e formação cidadã

voltados à sustentabilidade. A adoção de práticas sustentáveis em suas rotinas institucionais — como gestão consciente de recursos, redução de impactos ambientais e valorização de soluções ecológicas — fortalece sua coerência ética e reforça seu compromisso com o futuro do planeta. Além disso, o engajamento com as comunidades locais, seja por meio dos ecomuseus ou instituições tradicionais, permite que os museus construam respostas contextualizadas às emergências climáticas, valorizando saberes tradicionais e promovendo ações colaborativas de adaptação e resistência.

O segundo ponto levantado para esta análise se refere à sustentabilidade financeira dos museus que enfrenta sérios entraves, especialmente no que diz respeito à dependência de recursos públicos instáveis. A alternância de governos e a ausência de compromisso institucional com a cultura tornam os repasses orçamentários vulneráveis, prejudicando a continuidade de projetos e a manutenção básica das instituições. Essa instabilidade compromete o planejamento de longo prazo e fragiliza a atuação dos museus enquanto espaços permanentes de preservação, educação e acesso à cultura (Sandy, 2017).

Outro desafio relevante é a falta de políticas públicas voltadas ao financiamento contínuo dos museus, que garante previsibilidade e autonomia financeira, também decorrente de alternância de governos. A ausência de mecanismos estruturantes, como fundos permanentes ou linhas de fomento específicas, impede que os museus se desenvolvam de forma estratégica e sustentável. Sem este suporte, muitas instituições museológicas operam de forma precária pelo país, dependendo de editais esporádicos ou iniciativas pontuais que não asseguram, de fato, estabilidade para suas ações e missões institucionais (Cândido, 2014).

A dificuldade em captar recursos privados constitui um dos principais entraves à sustentabilidade financeira dos museus, especialmente aqueles de pequeno e médio porte que não oferecem grande visibilidade, segundo a visão de patrocinadores. Logo, barreiras como burocracia, ausência de incentivos fiscais eficazes e pouca familiaridade das instituições com estratégias de captação dificultam o estabelecimento de parcerias duradouras com empresas e investidores. Além disso, a percepção de que os museus são espaços elitizados ou com baixo retorno de visibilidade também reduz o interesse do setor privado em apoiar suas atividades.

Outro fator crítico é a baixa geração de receita própria, decorrente da limitação de estratégias de autofinanciamento, como lojas, cafés, eventos pagos ou ações educativas remuneradas. Muitos museus não dispõem da estrutura ou da autonomia administrativa necessária para explorar essas possibilidades de forma eficaz. A esse cenário soma-se a desigualdade regional, que aprofunda as disparidades no acesso a recursos, visibilidade e oportunidades de financiamento, colocando museus de regiões periféricas ou interioranas em situação ainda mais vulnerável (Rubim; Barbalho, 2007).

Como perspectiva, os museus podem observar com atenção as ações adotadas pela SEDAC do Rio Grande do Sul ao recorrer à diversidade de fontes de receita para os museus afetados pelas enchentes, além de busca por parcerias com setor privado e terceiro setor. Ademais, ficou evidente no referido caso que houve, com êxito, tentativa de maior aproveitamento possível de leis de incentivo à cultura, tanto nacional como estadual. Mas ainda há outras ações possíveis como a possibilidade de monetização de conteúdos online e criação de programas de patronato, ou de associação de amigos do museu, que podem ajudar com doações e recursos a partir de pessoas físicas.

O terceiro ponto levantado para análise consta como diretriz 1.11 no Plano Nacional Setorial de Museus (PNSM) e se refere à profissionalização da gestão dos museus e atividades museológicas. A profissionalização nos museus brasileiros enfrenta obstáculos significativos, especialmente no que se refere à formação específica dos trabalhadores da área. A oferta limitada de cursos técnicos e de graduação em museologia, concentrada em algumas regiões do país, restringe o acesso à qualificação formal e contribui para a atuação de profissionais sem formação adequada. Essa lacuna, somada à precarização do trabalho, expressa-se em vínculos temporários, terceirização e ausência de planos de carreira, o que compromete a continuidade das ações museológicas e a retenção de profissionais qualificados.

Outro fator preocupante é a desvalorização das carreiras museológicas, frequentemente negligenciadas em políticas públicas de cultura, editais para concursos, contratações, educação e patrimônio. Essa desvalorização se acentua diante da desatualização frente às novas demandas, como acessibilidade, inclusão, digitalização e sustentabilidade, exigindo formação continuada que nem sempre é viável. Além disso, muitos museus operam com equipes reduzidas e pouco

diversificadas, há ainda a famosa “equipe” onde apenas um profissional realiza todos os trabalhos da instituição e sem contar os casos de contratações arbitrárias por meio de indicações políticas. Poucos museus contam com profissionais de áreas complementares como tecnologia, educação, comunicação e conservação preventiva, o que limita a atuação interdisciplinar necessária à complexidade das instituições museais contemporâneas.

O Conselho Federal de Museologia (COFEM) realiza um trabalho sério pautado na legislação brasileira para museus e em conformidade com as diretrizes de governança do ICOM. O COFEM fiscaliza, por meios dos Conselhos Regionais de Museologia (COREM's), o trabalho dos profissionais museólogos nos museus do país. No entanto, sabe-se que o país possui mais de 3.900 museus e que o número de profissionais de museologia ainda não cobre este montante de instituições. Mas, por outro lado, há instituições que também não contratam museólogos e trabalham com profissionais a partir de indicações políticas, deixando suas práticas museológicas para terceirizações diversas.

O que ocorre é que inevitavelmente um museu continua realizando suas tarefas diárias, no entanto há alguém fazendo o trabalho que deveria ser realizado especificamente por um museólogo. Infelizmente ainda é comum que profissionais de outras áreas, ou mesmo sem formação acadêmica, assumam, inclusive de forma empírica, o trabalho que deveria ser realizado por um profissional museólogo e isso é bastante problemático, sem contar os casos de exercício ilegal da profissão quando alguém afirma ser museólogo sem ter a devida formação e registro no Conselho Regional²³. Logo, no setor museológico brasileiro percebe-se mais um grande desafio ao COFEM; e resta ainda saber, neste cenário, quem fiscaliza o trabalho dos outros profissionais que atuam nos museus.

²³ De acordo com o Art. 2º da Lei nº 7.287, de 18 de dezembro de 1984, “- O exercício da profissão de Museólogo é privativo: I - dos diplomados em Bacharelado ou Licenciatura Plena em Museologia, por cursos ou escolas reconhecidos pelo Ministério da Educação e Cultura; II - dos diplomados em Mestrado e Doutorado em Museologia, por cursos ou escolas devidamente reconhecidos pelo Ministério da Educação e Cultura; III - dos diplomados em Museologia por escolas estrangeiras reconhecidas pelas leis do país de origem, cujos títulos tenham sido revalidados no Brasil, na forma da legislação; IV - dos diplomados em outros cursos de nível superior que, na data desta Lei, contem pelo menos 5 (cinco) anos de exercício de atividades técnicas de Museologia, devidamente comprovados” (Planalto, 1984, s./p.).

Diante dos desafios enfrentados na profissionalização dos museus, a criação de programas de formação continuada se apresenta como uma perspectiva fundamental para a qualificação constante das equipes. Tais programas devem contemplar temas emergentes, como acessibilidade, sustentabilidade, tecnologias digitais e práticas inclusivas, promovendo atualização técnica e reflexões críticas sobre a atuação museológica. Ao integrar saberes diversos e estimular o desenvolvimento profissional ao longo da carreira, esses programas fortalecem o compromisso institucional com a excelência e a inovação.

Paralelamente, o fortalecimento dos cursos técnicos e superiores em museologia é essencial para a consolidação de uma base sólida de formação inicial. A ampliação da oferta, a descentralização geográfica e a articulação com as demandas reais do campo museal contribuem para a formação de profissionais mais preparados e sintonizados com as realidades locais. Nesse contexto, parcerias com universidades e centros de pesquisa podem fomentar estágios, projetos de extensão, intercâmbios e pesquisas aplicadas, promovendo uma conexão produtiva entre teoria e prática (Guarnieri, 1982).

Além disso, é necessário o reconhecimento de novas competências no ambiente museal, incorporando profissionais de áreas como tecnologia, educação inclusiva, mediação cultural e comunicação digital. Essa ampliação de saberes permite respostas mais eficazes às demandas contemporâneas da sociedade e fortalece a atuação multidisciplinar dos museus. Por fim, a valorização das equipes como agentes culturais estratégicos passa pelo reconhecimento institucional de seu papel transformador, com políticas de valorização profissional, remuneração justa e inclusão em processos decisórios (Guarnieri, 1981).

O quarto ponto levantado refere-se aos sinistros que podem ocorrer e que prejudicam a preservação do patrimônio musealizado. Cada país tem o seu conjunto de possíveis sinistros como problemas incluindo também os efeitos das crises climáticas, que vão desde a terremotos a tsunamis, mas como no caso do Brasil ocorrem mais enchentes e este assunto já foi tratado junto ao primeiro ponto levantado para esta análise, então foram elencados outros desafios. Esses desafios incluem riscos como incêndios, roubos, depredações, infestações biológicas e a ausência de protocolos de segurança, que comprometem diretamente a integridade dos acervos e a continuidade da função social dos museus.

A carência de seguros patrimoniais e de acervo representa um grave risco para os museus, especialmente diante da vulnerabilidade a sinistros como incêndios, roubos e desastres naturais. Mesmo assim, o seguro pode ajudar a instituição a se reerguer financeiramente diante de uma perda, porém esta pode ser irreparável pois há acervos cujo valor histórico, artístico, cultural e mesmo material são incomensuráveis. Esse foi o caso do Museu Nacional, no Rio de Janeiro, que teve seu edifício e acervo perdidos em um incêndio em 2018. A adoção do seguro deve ser compreendida como uma medida complementar dentro de uma política mais ampla de gestão de riscos, que priorize também a prevenção, a segurança e a conservação contínua dos acervos.

São recorrentes os casos de incêndio em museus no Brasil, podendo ser citado o caso do Museu de Arte Moderna do Rio de Janeiro (MAN-RJ), em 1978, com perda de 90% do acervo que contava com obras de diversos artistas como Pablo Picasso e Salvador Dalí, além dos brasileiros Portinari, Di Cavalcanti e outros. Também tem o caso do incêndio no Memorial da América Latina, em 2013, no Museu da Língua Portuguesa em 2015 e Museu de História Natural e Jardim Botânico da UFMG, em 2020. Esses episódios evidenciam a fragilidade das instituições museológicas diante da ausência de sistemas eficazes de prevenção e combate a incêndios.

Associada à ausência de planos de segurança e emergência, essa fragilidade expõe as instituições a perdas irreparáveis, sem mecanismos eficazes de proteção ou recuperação. O baixo investimento em conservação preventiva agrava esse cenário, dificultando o monitoramento adequado dos acervos e comprometendo sua preservação a longo prazo. Essa combinação de fragilidades compromete não apenas a integridade física dos acervos, mas também o bem público e a capacidade dos museus de desempenharem plenamente suas funções.

Além disso, roubos e atos de vandalismo ainda são recorrentes em museus brasileiros, muitas vezes por falhas na infraestrutura de segurança e pela falta de vigilância qualificada. A desarticulação entre instituições responsáveis, como órgãos de proteção ao patrimônio, segurança pública e defesa civil, limita a criação de estratégias integradas e eficazes. Superar esses desafios exige uma abordagem interinstitucional e o fortalecimento de políticas públicas e maior fiscalização voltadas à proteção do patrimônio musealizado.

Como perspectiva, tem a possibilidade de implantação de planos de gestão de riscos que é uma medida essencial para fortalecer a capacidade preventiva dos frente a sinistros. Esses planos devem contemplar protocolos específicos para diferentes tipos de emergência, garantindo a proteção de pessoas, acervos e edificações. Com uma abordagem sistemática e bem estruturada, há a possibilidade de agir com rapidez e eficácia em situações de crise, minimizando danos e perdas.

A capacitação das equipes e a formação de brigadas de incêndio internas são fundamentais para assegurar respostas imediatas em casos críticos. Investir em treinamento contínuo não apenas amplia o conhecimento técnico dos profissionais, como também fortalece a cultura institucional de segurança. A criação de rotinas de simulação e protocolos claros favorece a atuação coordenada e eficiente da equipe diante de emergências garantindo maior segurança para todos (Sandy, 2020).

O uso de tecnologias de segurança e monitoramento, como sensores de fumaça, câmeras, controle de umidade e alarmes inteligentes, tem se mostrado uma aliada estratégica na proteção dos acervos. Aliado a isso, parcerias com órgãos de proteção e instituições de pesquisa contribuem para a atualização constante das práticas de conservação e segurança. Por fim, a digitalização dos acervos surge como uma medida preventiva crucial, garantindo que, mesmo diante de perdas físicas, parte significativa da memória e da informação cultural possa ser preservada e acessada.

Ao analisar os achados desta pesquisa, pode-se verificar que a cultura já passou para um patamar de reconhecimento e compartilhamento mundial mesmo que nem todos tenham compreendido isso — e os museus são grandes agentes nessa tarefa. Não importam as dimensões espaciais ou conceituais da instituição, todo museu pode trazer contribuições às sociedades sobretudo com o apoio da tecnologia para ações diversas incluindo as ações extramuros. Assim, o avanço da tecnologia transformou a forma como os museus se conectam com seus públicos e prestam contas ao poder público promovendo maior transparência em suas ações.

A possibilidade de digitalização de acervos, de exposições virtuais e o uso de mídias sociais são ferramentas indispensáveis na atualidade que precisam estar cada vez mais presentes no trabalho dos museus. A digitalização tem sido uma das principais tendências, permitindo que acervos sejam disponibilizados online para um público global que pode fazer uso destas informações inclusive em salas de aula.

Museus virtuais e digitais ganharam força, especialmente após uma pandemia, quando a necessidade de acesso remoto se tornou evidente.

Além disso, tecnologias como realidade aumentada e realidade virtual proporcionam experiências imersivas, tornando a visita ao museu mais dinâmica e envolvente. A inteligência artificial e o uso de *big data* também desempenham um papel crescente na curadoria e catalogação das coleções, personalizando a experiência dos visitantes e otimizando a gestão. Diante dessas mudanças, a museologia caminha para um futuro mais dinâmico, inclusivo e tecnológico.

Os museus não são apenas espaços de preservação do passado, mas agentes ativos na construção do presente e na reflexão sobre o futuro. Esse novo cenário exige inovação constante e uma abordagem que equilibre tradição e modernidade, garantindo que essas instituições continuem relevantes e acessíveis para as próximas gerações. Todavia, vale destacar que a adoção de tecnologias inovadoras representa desafios financeiros e operacionais significativos, especialmente para museus menores ou localizados em regiões menos desenvolvidas.

O sexto ponto elencado para a análise é a decolonização e representatividade sendo que a manutenção de narrativas centradas em uma perspectiva eurocêntrica continua sendo um dos maiores entraves à decolonização dos museus brasileiros. Esse enquadramento hegemônico silencia saberes e memórias de povos originários, comunidades negras, periféricas e outras coletividades historicamente excluídas. Como consequência, a sub-representação desses grupos persiste tanto nas exposições quanto nos processos curatoriais e de gestão institucional (Vergès, 2024).

A resistência institucional à mudança, muitas vezes associada à falta de formação crítica e à estrutura conservadora das instituições museais, dificulta a revisão de acervos e práticas. Além disso, a ausência de participação efetiva das comunidades nos processos decisórios impede que os museus sejam espaços verdadeiramente plurais e comprometidos com as realidades sociais. A escuta ativa e o diálogo intercultural ainda são pouco valorizados, o que limita a construção de narrativas mais inclusivas e compartilhadas (Vergès, 2024).

A carência de políticas públicas específicas para a decolonização e a diversidade nos museus reforça desigualdades históricas e dificulta a implementação de ações estruturantes. Soma-se a isso a dificuldade de repatriação de bens patrimoniais, muitas vezes retidos em coleções estrangeiras, que perpetua a lógica

colonial e impede a reapropriação simbólica e cultural por parte das comunidades de origem. Enfrentar esses desafios requer compromissos institucionais sólidos, ações afirmativas e marcos legais que reconheçam os museus como agentes de transformação social e reparação histórica (Vergès, 2024).

Uma das principais perspectivas para enfrentar os desafios da decolonização nos museus está na revisão crítica dos acervos e exposições, com o objetivo de reconfigurar narrativas a partir de múltiplos olhares e experiências. Essa prática deve estar aliada à adoção de curadorias colaborativas e comunitárias, nas quais as comunidades representadas tenham voz ativa na construção das narrativas museológicas. Tais abordagens possibilitam a valorização de saberes tradicionais e a reparação simbólica de silenciamentos históricos.

Outra estratégia que pode ser promissora é a inclusão de profissionais diversos nas equipes, contemplando diferentes origens étnicas, sociais, territoriais e culturais, além de trajetórias não hegemônicas. Isso amplia a escuta institucional e favorece o direcionamento dos museus como espaços de diálogo, sensíveis às demandas e às realidades dos diferentes públicos. Nesse contexto, o fortalecimento de museus comunitários e indígenas se apresenta como uma ação central, reconhecendo a legitimidade desses espaços na preservação de memórias vivas e na construção de representações mais justas e plurais.

O sétimo ponto levantado refere-se a diversidade e a inclusão sendo que a promoção da inclusão e acessibilidade nos museus ainda enfrenta desafios estruturais e conceituais, como a persistente limitação de acessos físicos, comunicacionais e atitudinais. A ausência de políticas institucionais robustas, aliada à escassez de investimentos direcionados, compromete a construção de ambientes realmente acessíveis a todas as pessoas, incluindo aquelas com deficiência física, sensorial, intelectual e múltipla. Além disso, a comunicação não inclusiva e o desconhecimento das especificidades de públicos neurodivergentes, por exemplo, contribuem para manter práticas excludentes que afastam parte significativa da população.

Outro fator crítico é a baixa representatividade de pessoas com deficiência nas equipes e nos espaços de decisão, o que impede a construção de soluções verdadeiramente centradas na vivência e na escuta desses sujeitos. A ausência dessa participação reforça barreiras institucionais e limita o potencial dos museus como espaços democráticos de produção e circulação do conhecimento. Superar esses

entraves exige o fortalecimento de políticas públicas e institucionais que contemplem a diversidade de corpos, mentes e experiências, ampliando o papel social dos museus como agentes de transformação inclusiva.

A construção de museus verdadeiramente inclusivos demanda o desenvolvimento de um plano de acessibilidade amplo e integrado, que vá além das adaptações físicas e considere também os aspectos sensoriais, cognitivos, comunicacionais e sociais. A adoção de estratégias de mediação inclusiva, como recursos multissensoriais, linguagem simples, audiodescrição e Libras, amplia o acesso ao conteúdo e à experiência museológica para públicos diversos. Para isso, é essencial que a formação continuada das equipes inclua capacitação em acessibilidade, inclusão e neurodiversidade, promovendo uma mudança de cultura institucional.

Uma perspectiva transformadora está na participação ativa de pessoas com deficiência conhecedoras de sua condição nos processos museológicos, desde a concepção de exposições até a formulação de políticas internas e ações educativas. Essa inclusão fortalece o sentimento de pertencimento e amplia a representatividade nos espaços culturais, contribuindo para a visibilidade de identidades historicamente silenciadas. Assim, os museus podem se consolidar como espaços de diálogo, escuta e reconhecimento, reafirmando seu papel como instituições comprometidas com os direitos humanos e com a pluralidade da sociedade.

O oitavo e último ponto levantado é bastante preocupante para o cenário atual do país e é justamente a desinformação e *fake news*. A proliferação de notícias falsas representa um desafio para os museus, especialmente no que diz respeito à desvalorização do conhecimento científico e histórico que sustenta suas práticas e narrativas. Informações falsas tendem a reduzir a legitimidade institucional ao colocarem em dúvida a veracidade de acervos, exposições e interpretações construídas com base em pesquisa rigorosa. Esse fenômeno contribui para o enfraquecimento do papel dos museus como espaços confiáveis de mediação do conhecimento.

A circulação de notícias falsas envolvendo exposições e peças de acervo pode gerar desinformação generalizada, polarização e desconfiança por parte do público. Em muitos casos, essas *fake news* são impulsionadas por ataques ideológicos direcionados às instituições culturais, questionando a legitimidade de abordagens que

contemplam diversidade, memória social e direitos humanos. Tais ataques comprometem a autonomia curatorial e a liberdade acadêmica, colocando os museus em posições defensivas frente a pressões externas.

Além disso, há dificuldade em dialogar com públicos já influenciados por narrativas falsas, o que exige habilidades específicas de comunicação e educação crítica. A ausência de estratégias de enfrentamento digital, como monitoramento de redes, campanhas educativas e uso de tecnologias para checagem e mediação, agrava esse cenário. Portanto, é urgente que os museus se preparem para atuar de forma mais ativa no ecossistema informacional contemporâneo, reafirmando seu compromisso com a verdade, a ética e a democracia.

Diante do avanço da desinformação, uma das principais perspectivas para os museus é o reforço de seu papel educativo como fontes confiáveis de conhecimento, comprometidas com a disseminação de informações baseadas em evidências históricas e científicas. A produção de conteúdos digitais acessíveis e confiáveis, alinhada a princípios de clareza, verificação e inclusão, permite que os museus ocupem espaços relevantes no ambiente online. Nesse sentido, investir em estratégias digitais fortalece o vínculo com o público e amplia o alcance das ações museológicas.

Outro caminho que talvez possa ajudar é da articulação com escolas, universidades e meios de comunicação para criar redes de cooperação justamente voltadas à promoção da literacia informacional e do pensamento crítico. Além disso, os museus podem produzir exposições e atividades educativas que abordem o fenômeno da desinformação, contextualizando historicamente as *fake news* e seus impactos sociais. Para tanto, é fundamental que as equipes estejam capacitadas em comunicação digital, curadoria responsiva e checagem de fatos, ampliando a capacidade institucional de enfrentar os desafios do ecossistema informacional contemporâneo.

Vale destacar que o poder público já vem implementando políticas públicas e programas direcionados à superação de alguns dos desafios que foram citados no Quadro 5. Um exemplo é o recente Programa Rouanet Nordeste, criado com o objetivo de democratizar o acesso aos recursos da Lei Federal de Incentivo à Cultura, a partir de dados que demonstraram a sub-representação da região Nordeste na distribuição desses incentivos (MINC, 2025). Essa iniciativa, coordenada pelo Ministério da

Cultura, baseia-se na governança cultural em nível estratégico e, ao viabilizar recursos por meio de políticas e programas específicos, atua no nível tático, possibilitando sua efetiva aplicação na prática institucional, ou seja, no nível operacional.

Outro ponto a ser destacado é o fato de a museologia ser um campo demasiadamente amplo e abrangente e isso torna complexa a sua definição e até compreensão. Conforme analisado neste quinto capítulo, são vários os pontos que geram inúmeros desafios aos museus, à museologia, ao poder público e também à sociedade. No entanto, há fatores que dificultam a compreensão sobre as dimensões destes desafios e de outros problemas porque muitas vezes acabam sendo analisados isoladamente.

Dessa forma, considerando ainda o ensejo da pesquisa apresentado no segundo capítulo no que se refere ao debate sobre a definição da museologia como ciência, disciplina científica ou disciplina aplicada, esta tese identificou a necessidade de propor uma classificação da museologia em três níveis de planejamento a partir de Ansoff (1983). A divergências entre as opiniões de vários pensadores e profissionais da museologia mostra que este campo ainda necessita de abordagens mais claras e pragmáticas, bem como interdisciplinares. Por esse prisma, a museologia pode ser definida como ciência, como disciplina científica e, ainda, disciplina aplicada inclusive com objeto de estudo definido.

6 PRODUTO ACADÊMICO: UMA PROPOSTA DE CLASSIFICAÇÃO DA MUSEOLOGIA EM TRÊS NÍVEIS DE PLANEJAMENTO

A partir da análise e interpretação dos achados, observou-se a amplitude do universo dos museus e compreendeu-se que a museologia, embora possua diferentes definições, ainda carece de maior organização conceitual e que possa ser também utilizada na prática. Vale destacar que há diferentes compreensões a esse respeito e que o referido campo se apropria de outros campos e áreas do conhecimento, mas que por si só já apresenta elevado nível de complexidade, o que decorre do seu caráter abrangente e universalista. Embora exista uma definição clara do que é um museu (ICOM, 2022), falta uma definição para a museologia de maneira que possa abarcar as suas singularidades.

De acordo com Cury (2014), no ano de 1983 foi definida uma estrutura para a museologia no âmbito do Comitê Internacional para a Museologia (ICOFOM/ICOM), sendo possível classificá-la em três níveis. Essa estrutura intencionava contribuir para o desenvolvimento teórico e metodológico da museologia enquanto campo científico, ao mesmo tempo em que orientou práticas profissionais mais sistematizadas nas instituições museais. Assim, a referida classificação era composta pela museologia geral, museologia especial e museologia aplicada, e cada uma destas abarcava um conjunto de ações e ou tarefas, conforme apresentado no Quadro 6.

Quadro 6 - Quadro Geral da Museologia, estrutura definida no âmbito do ICOFOM/ICOM, em 1983

1 - Museologia Geral	Teoria museológica
	História dos museus
	Administração museológica
2 - Museologia Especial	Textos - Tipologia
	Contexto - Universo e circunstâncias
3 - Museologia Aplicada	Formação e/ou desenvolvimento de coleções
	Salvaguarda
	- Conservação
	- Documentação
	Comunicação
- Exposição	
- Educação	
Gestão	

Fonte: Cury (2014, p. 59).

Mas, conforme proposta a partir da análise realizada nesta tese, a museologia pode, da mesma forma, ser classificada em três distintos níveis de planejamento com base na teoria do planejamento de Ansoff (1983), a qual orienta as organizações em suas formulações e implementações. Para Ansoff, no primeiro e mais elevado nível de planejamento encontra-se o estratégico, que tem como foco as decisões de longo prazo que definem a direção geral da organização e abrangem a análise do ambiente externo, o estabelecimento de objetivos amplos e a alocação de recursos para garantir a sustentabilidade e vantagem competitiva (*Idem*).

O segundo nível de planejamento proposto por Ansoff, o qual é o nível tático, encontra-se consolidado em um ambiente intermediário que visa traduzir as diretrizes estratégicas em planos específicos para unidades de negócios ou departamentos (David, 2011). David ainda informa que, segundo Ansoff, o planejamento tático possui horizontes temporais médios e foco nos processos e recursos necessários para atingir as metas estabelecidas (*Idem*). Esse nível demonstra a sua essencialidade baseada no alinhamento das decisões operacionais às diretrizes do planejamento estratégico, garantindo coerência entre os objetivos de longo prazo e a execução das atividades institucionais no dia a dia. Sendo assim, o planejamento tático permite maior adaptabilidade das ações às particularidades e realidades específicas de cada setor, promovendo eficiência na alocação de recursos e no alcance dos resultados esperados (Ansoff, 1983).

O planejamento operacional, por sua vez, é voltado às atividades práticas diárias e rotineiras, e executa os planos táticos por meio de procedimentos detalhados, alocação de tarefas e controle de resultados (Mintzberg, 1994). A integração harmoniosa entre estes três níveis — estratégico, tático e operacional —, assegura que a missão da organização seja efetivamente cumprida e traga resultados mensuráveis (Ansoff, 1983). Dessa forma, o planejamento operacional representa o elo final da cadeia de gestão, sendo fundamental para transformar objetivos abstratos em práticas consistentes que possam sustentar o desempenho organizacional no cotidiano.

Esta proposta classifica a museologia em três esferas: como ciência, no âmbito da governança e no nível estratégico; como disciplina científica, no âmbito da administração e no nível tático; e como disciplina aplicada, no âmbito dos museus e no nível operacional das práticas diárias. Seguindo por esta proposta, no primeiro

nível de planejamento encontra-se o arcabouço do museológico e do museal, enquanto no segundo nível de planejamento está a museografia e a musealização e no terceiro nível a musealidade e a museália. Para Desvallées e Mairesse (2013, p. 22), “o questionamento crítico e teórico do campo museal é a museologia, enquanto o seu aspecto prático é designado como museografia”.

A museografia está, assim, relacionada à forma como o museu se apresenta, ou seja, basicamente é a sua forma de grafia sendo “uma atividade intelectual voltada para a aplicação prática” (Gob; Drouguet, 2019, p. 30). Já a musealização é o ato de tornar uma obra ou mesmo objeto qualquer, inclusive do mundo cotidiano, em objeto de museu (Sandy, 2020). E a museália é tudo o que integra o acervo de um museu e isso traz um valor intrínseco de musealidade “como um valor específico que emana das coisas musealizadas” (Desvallées; Mairesse, 2013, p. 58).

A ciência pode ser definida como um conjunto sistematizado de conhecimentos obtidos por meio da observação, experimentação e raciocínio crítico com vistas a compreender os diferentes fenômenos, sejam eles naturais, sociais ou culturais (Popper, 2002). Segundo Chalmers (1999), a ciência se caracteriza por se tratar de um empreendimento sistemático, metódico, lógico e racional, cuja finalidade é formular teorias explicativas e preditivas pautadas em análise rigorosa dos dados empíricos. Nesse sentido, a ciência não busca apenas a explicação da realidade, mas também apresenta formas de intervir nesta mesma realidade de maneira fundamentada, contribuindo para o avanço do conhecimento e para a transformação da sociedade (*Ibidem*).

A ciência busca a verificabilidade e o pragmatismo, fazendo uso de métodos que permitem o atingimento, replicação e validação dos resultados. Segundo Popper (2002), a ciência é dinâmica, sujeita a revisões e avanços conforme novos dados e perspectivas que emergem transcendendo a mera acumulação de fatos e configurando um corpo organizado de conhecimento, fundamentado em princípios epistemológicos. Não obstante, a ciência se estabelece como um processo contínuo de construção do saber, em constante diálogo com a realidade e aberta à revisão de seus pressupostos e conclusões à medida que novos conhecimentos são produzidos (Chalmers, 1999).

Com base nesta compreensão sobre a ciência, o 1º nível de planejamento proposto abarca as dimensões científica, política, histórica, sociológica, cultural e

filosófica da museologia. Os responsáveis pelas ações realizadas para este primeiro nível encontram-se em duas esferas, sendo elas a não-governamental e a governamental. Na esfera não-governamental estão os órgãos como a UNESCO, o ICOM, ICOMOS, ICOFOM, ICCROM e tantos outros que trabalham ativamente na pesquisa e produção de estudos científicos, relatórios, documentos normativos e outros.

Na esfera governamental enquadram-se, então, os governos de cada país incluindo órgãos pertencentes a sua estrutura na administração pública, direta ou indireta, como no caso do Brasil. Dessa forma, nessa segunda esfera do primeiro nível de classificação da museologia, encontram-se então o Ministério da Cultura (MINC) juntamente com suas autarquias como IPHAN e IBRAM, mas também as secretarias e fundações, estaduais e municipais da cultura. Essas instituições desempenham papel fundamental na formulação, implementação e financiamento de políticas públicas para os museus, sendo responsáveis por garantir suporte técnico, normativo e estrutural ao setor em âmbito nacional, regional e local.

As tarefas desenvolvidas no 1º nível seriam a concepção, promoção e implementação de diretrizes de governança por meio da legislação para museus no país, mas também a partir das diretrizes globais no âmbito do ICOM. A museologia nesse ponto pode ser considerada uma ciência por definição, justamente por ter como seu objeto de estudo a humanidade e seus desdobramentos. Portanto, o produto desse nível de planejamento e classificação da museologia seriam os documentos normativos e legislação.

Vale destacar que, para a produção destes documentos, há um estudo primoroso que respalda as decisões para que as diretrizes sejam elaboradas e em acordo com as necessidades temporais, sociais, econômicas e geográficas. Como exemplo podem ser citadas as cartas patrimoniais, as declarações, estatutos e a legislação que é pautada nestas diretrizes que darão origem a ações como políticas públicas e programas diversos. Tais documentos orientam a atuação das instituições museológicas, servindo como base para a formulação de políticas públicas, a definição de padrões técnicos e a consolidação de práticas alinhadas aos princípios científicos e sociais da área.

A disciplina científica, por sua vez, é um ramo ou campo específico do conhecimento científico, delimitado por um conjunto próprio de objetos de estudo,

metodologias e teorias. Cada disciplina possui um paradigma que orienta suas práticas e define os problemas relevantes, constituindo uma comunidade acadêmica com vocabulário, normas e critérios de validação próprios. Por exemplo, a administração, a física, a sociologia e a biologia são disciplinas científicas que exploram diferentes aspectos da realidade, com abordagens metodológicas específicas (Kuhn, 1979).

Segundo Giere (2006), as disciplinas científicas estruturam o conhecimento em áreas especializadas, permitindo aprofundamentos e avanços direcionados, mas também exigindo comunicação e diálogo interdisciplinar para abordar questões complexas. Essa especialização favorece a produção de conhecimento aprofundado e metodologicamente rigoroso dentro de cada campo. No entanto, desafios contemporâneos, como os enfrentados pelos museus, demandam abordagens interdisciplinares que integrem saberes diversos para soluções mais abrangentes e eficazes.

Assim, para o 2º nível foi elencado o planejamento tático abarcando a dimensão administrativa, organizacional e de gestão dos museus. A museologia nesse nível de planejamento envolve tudo o que se relaciona com estas esferas, tanto em termos práticos como teóricos, ou seja, envolve documentos produzidos por agentes desta esfera e pesquisas relacionadas ao assunto. Os responsáveis então seriam os profissionais da administração e gestão institucional e setorial, mas também pode envolver agentes da administração pública que se relacionam com a gestão dos museus como secretários de cultura ou mesmo curadores.

Da mesma forma, as tarefas estão relacionadas a todas as atividades realizadas pelos agentes responsáveis, nesse ponto a museologia não é propriamente uma ciência, mas torna-se uma disciplina científica, bem como a administração. Ela articula conhecimentos teóricos e práticos para aprimorar a gestão e o funcionamento dos museus, promovendo eficiência e sustentabilidade institucional. Assim, a museologia assume um papel fundamental na organização administrativa, integrando métodos científicos às demandas do setor.

O objeto de estudo da museologia como disciplina científica passa a ser integralmente os setores internos do museu com suas respectivas atividades, mas também se relaciona com o entorno da instituição e público. O produto da museologia como disciplina científica vem a ser então a definição de missão, visão, valores e

metas, incluindo o plano museológico da instituição com todos os detalhamentos pertinentes ao trabalho da gestão, seja ela institucional ou setorial. Ainda, a elaboração e implementação de projetos, gestão de crises, definição de plano anual com as exposições, plano de segurança, *facility report*, documentação interna como termos de empréstimo e devolução de obras.

Já a disciplina aplicada refere-se à área do conhecimento que utiliza os princípios, teorias e métodos desenvolvidos pelas disciplinas científicas para resolver problemas práticos e atender necessidades específicas da sociedade (Rittel; Webber, 1973). Essas disciplinas combinam o saber teórico com a ação prática, orientando processos, tecnologias e políticas em setores como engenharia, medicina, administração e também museologia. A disciplina aplicada atua como um elo entre o conhecimento científico e sua implementação concreta e promove soluções efetivas e adaptadas às demandas diversas.

Para Simon (1996), as disciplinas aplicadas representam a ponte entre o conhecimento científico e sua implementação no mundo real, exigindo competências que envolvem tanto o domínio teórico quanto a habilidade para adaptação e inovação em contextos concretos. Nesse sentido, a disciplina aplicada é interdisciplinar por natureza, mobilizando conhecimentos distintos para alcançar soluções que possam ser utilizadas na prática. Essa característica multidimensional torna as disciplinas aplicadas relevantes no enfrentamento dos desafios ajudando na promoção dos avanços que atendam às necessidades práticas de alguma área específica.

No 3º nível está o planejamento operacional cuja dimensão é essencialmente técnica e voltada à execução de tarefas do dia a dia dos museus e suas práticas correlatas. Assim, os responsáveis são os museólogos, restauradores e conservadores, educadores de museus, curadores, montadores de exposições, equipe de segurança e todos os demais profissionais. Esse nível precisa que as diretrizes estratégicas e táticas sejam efetivamente implementadas, garantindo o funcionamento eficiente e a preservação contínua nas instituições.

As tarefas são as práticas museológicas diversas como aquelas que são desenvolvidas no setor de acervo que abarcam o armazenamento, acondicionamento, arrolamento, documentação e pesquisa sobre os bens patrimoniais. Também há outras tarefas relacionadas à museografia e expografia no âmbito da comunicação museológica tal como montagem, manutenção e desmontagem de exposições, ações

educativas e culturais, recebimento, relações e pesquisa de público. Essas práticas essenciais garantem a conservação dos bens museológicos e promovem experiências significativas para o público, consolidando a função cultural e educativa dos museus.

Nesse sentido, a museologia é uma disciplina aplicada e encontra-se pautada em normas técnicas para a realização prática de atividades. A museologia como disciplina aplicada também opera com atividades de pesquisa, porém mais direcionadas às atividades práticas do dia a dia nos museus relacionadas aos processos diversos que envolvem os bens patrimoniais do acervo e coleções. Dessa forma, a museologia aplicada conecta teoria e prática, orientando procedimentos que asseguram a funcionalidade e a relevância dos museus em seus diferentes contextos.

Assim, a museologia como disciplina aplicada não estuda a administração e gestão museológica e o objeto de estudo passa realmente a ser todas as atividades operacionais pertinentes aos quatro pilares da museologia: acervo, pesquisa, exposição, ação educativa. Como produto, nesse nível de planejamento, a museologia apresenta o livro tombo, produção do setor de pesquisa, o manutenção dos itens em bom estado de conservação, laudos técnicos em dia, exposições, atividades educativas como mediação cultural, oficinas, cursos. Essas ações traduzem a aplicação prática nos museus, assegurando a preservação e o acesso contínuo ao patrimônio cultural.

Assim, foi elaborado um quadro que propõe uma organização da museologia em três níveis de planejamento, estando a governança no primeiro. Esses tópicos abrangem diferentes áreas de atuação, responsabilidades e produtos esperados em cada nível, permitindo uma visão estruturada e integrada da prática museológica. O Quadro 7 apresenta três níveis de planejamento respectivamente na primeira, segunda e terceira linha, enquanto os tópicos abaixo foram selecionados para compor as colunas:

- Nível de planejamento;
- Dimensão;
- Responsável;
- Tarefas;
- Definição da museologia;
- Objeto de estudo;
- Produto.

Quadro 7 - Produto acadêmico como proposta de classificação da museologia em três níveis de planejamento

MUSEOLOGIA CLASSIFICADA EM TRÊS NÍVEIS DE PLANEJAMENTO					
Níveis	Dimensão e órgão responsável	Tarefas / atividades	Definição da museologia	Objeto de estudo	Produto
1º Nível: Planejamento estratégico	Dimensão científica, política, histórica, sociológica, cultural e filosófica	Concepção, promoção e implementação de diretrizes de Governança	Ciência	Humanidade	Documentos normativos e legislação / todo arcabouço museológico e museal
2º Nível: Planejamento tático	Dimensão administrativa, organizacional e de gestão	Administração e gestão institucional e setorial	Disciplina científica	Todos os setores internos dos museus	Definição da missão, visão, valores e metas Plano museológico Elaboração de projetos para a realização de programas Definição do plano anual Plano de segurança / todo arcabouço da museografia e musealização
3º Nível: Planejamento operacional	Dimensão técnica para a execução de tarefas do dia a dia	Práticas museológicas diversas como de acervo, pesquisa, exposição e ação educativa ou cultural	Disciplina aplicada	Atividades práticas diversas do dia a dia dos museus: - Armazenamento - Acondicionamento - Conservação - Pesquisa - Comunicação museológica por meio de exposições	Livro tombo Produção do setor de pesquisa Todo o trato com os itens do acervo, do acondicionamento à conservação, restauro, técnicas de exposição e implementação de programas de ações educativas ou culturais Interação com o público / todo arcabouço da museália e musealidade

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A relação entre ciência, disciplina científica e disciplina aplicada pode ser vista como uma hierarquia funcional: a ciência produz o conhecimento fundamental; as disciplinas científicas organizam esse conhecimento em campos específicos; e as disciplinas aplicadas adaptam e empregam esse saber para finalidades práticas. No entanto, esta distinção não é imóvel e isolada. Na prática, esses níveis se complementam e influenciam mutuamente, formando um sistema dinâmico que fortalece o desenvolvimento do conhecimento e sua aplicação.

Conforme proposto por Nowotny, Scott e Gibbons (2001), a crescente complexidade dos problemas sociais e tecnológicos demanda interações contínuas entre ciência pura e aplicada, com fluxos de conhecimento bidirecionais. A emergência da pesquisa interdisciplinar reforça a necessidade de superar compartimentos estanques para promover a inovação e a sustentabilidade das instituições museológicas. Nesse contexto, os museus devem integrar saberes diversos e práticas colaborativas para responder de forma eficaz aos desafios contemporâneos e cumprir seu papel social.

Compreender as diferenças e inter-relações entre ciência, disciplina científica e disciplina aplicada no âmbito da museologia é fundamental para o avanço deste campo do conhecimento como ciência e para a formação acadêmica e profissional. Enquanto a ciência busca o entendimento fundamental da realidade, a museologia como disciplina científica organiza e aprofunda esse saber, e a museologia como disciplina aplicada assegura sua relevância social por meio da aplicação prática no dia a dia dos museus. A integração dessas esferas promove um ecossistema do conhecimento mais dinâmico e eficaz, capaz de responder aos desafios que o mundo contemporâneo oferece.

Com base nos achados desta pesquisa, bem como na análise apresentada nesta tese, é possível usar o Quadro 7 como instrumento de planejamento museológico na tentativa de buscar identificar onde cada problema elencado como desafio se encontra e isso a partir dos três níveis de planejamento, segundo Ansoff (1983). Ao identificar o posicionamento pode-se, inclusive, planejar as ações necessárias dos demais níveis de planejamento para mitigar os efeitos do problema como desafio. Isso permite ao planejamento museológico uma ação mais integrada, direcionada e pragmática.

Como exemplo, o caso do Brasil, ao ser submetido ao instrumento de planejamento museológico proposto no Quadro 7 pode-se considerar que em termos de governança pública, considerando que esta pauta-se nas diretrizes globais do ICOM, está muito bem organizado. Isso significa que em termos de planejamento estratégico, no âmbito da governança e tendo a museologia como ciência, o Brasil está bem amparado. No entanto, o setor e instituições ainda apresentam problemas, ou desafios conforme listado no Capítulo 5, que podem estar tanto no nível tático como operacional ou ainda em ambos ao considerar que qualquer atraso no nível tático pode resultar em problemas técnicos e operacionais.

Por outro lado, se há problemas no nível tático que vão desde falta de políticas públicas específicas direcionadas a determinados casos até a falta de administração adequada em alguns museus, o que o setor museológico do âmbito da governança poderia fazer? De qualquer forma, as ações ainda seriam planejadas no nível estratégico para serem executadas no nível tático e, ainda de acordo com o Capítulo 5, há várias ações já em curso que vão desde a disponibilização de programas a capacitações e cursos gratuitos *online*. Mas entre os problemas que podem ser listados, reside a dúvida se isso está chegando ou não a todos os profissionais de museus e qual o grau de aproveitamento.

Sobre os demais países pesquisados, mais especificamente aqueles que integraram como referências internacionais o recorte aqui proposto, pode-se avaliar que todos apresentam congruência com as diretrizes globais de governança, sobretudo porque atuam em sólida parceria com o ICOM. Estes países, Espanha, França, Inglaterra e Portugal, apresentam um caminho trilhado há mais tempo que o Brasil, inclusive com legislação específica anterior à legislação para museus brasileira. Mas mesmo assim, o Brasil demonstra que vem conseguindo acompanhar os demais países em termos de governança de museus e tem potencial profissional e museológico para permanecer em uma linha constante de crescimento, todavia apresenta problemas que podem ser inibidores do desenvolvimento.

O fato dos países listados apresentarem uma base sólida em termos de governança de museus, também não significa que não tenham problemas segundo os diferentes níveis de planejamento aqui estudados. De qualquer forma, indica que possuem estruturas institucionais mais consolidadas, capazes de sustentar políticas museológicas de médio e longo prazo. Isso favorece a implementação de diretrizes

globais com maior coerência e permite uma resposta mais eficaz aos desafios operacionais, táticos e estratégicos enfrentados pelas instituições.

No contexto espanhol, a governança museológica em nível tático é marcada pela descentralização administrativa, que confere maior liberdade às Comunidades Autônomas no desenvolvimento de políticas culturais específicas, promovendo uma gestão mais rápida e direcionada. Por outro lado, esse nível também apresenta fragilidades, especialmente diante de possíveis interferências políticas das diferentes localidades e que podem comprometer princípios de governança democrática, além da possível fragmentação do corpo museológico nacional da Espanha. Destacam-se ainda experiências de modelos híbridos de gestão e a atuação de órgãos regionais, como a Oficina de Patrimonio Cultural de Barcelona, que oferecem suporte técnico e buscam fortalecer a cooperação entre instituições museológicas e governos locais.

No nível operacional, os museus espanhóis demonstram um padrão consolidado de profissionalização das equipes técnicas, com ênfase na conservação, documentação e mediação cultural. A atuação cotidiana dessas instituições é marcada por protocolos bem definidos, uso de tecnologias digitais e ações educativas voltadas à inclusão e à acessibilidade segundo parâmetros da sociomuseologia. Ainda assim, persistem desafios relacionados à estabilidade contratual dos profissionais e à dependência de orçamentos públicos que variam conforme os contextos políticos regionais.

Já sobre o caso da França, vale destacar que a museologia francesa é coordenada pelas Directions Régionales des Affaires Culturelles (DRAC), que também implementam as políticas nacionais adaptadas às realidades regionais, inclusive voltadas a determinadas realidades museológicas. Essas entidades prestam suporte técnico aos museus, promovem cooperação entre instituições e monitoram aspectos como preservação e restauração do bem patrimonial. Além disso, o Projeto Científico e Cultural (PSC), obrigatório desde 2016, fortalece a gestão tática ao exigir planos claros e estratégias participativas voltadas ao público.

No nível operacional, os museus franceses executam rotinas rigorosas de conservação e restauro com laboratórios e equipamentos de ponta. A exemplo disso pode ser citado o Aglaè (Accélérateur Grand Louvre d'analyse élémentaire) que é um acelerador de partículas do Centro de Pesquisa e Restauração de Museus da França, localizado no porão do Museu do Louvre (Sandy, 2020). Além disso, as equipes

técnicas são especializadas e aplicam protocolos científicos visando garantir a integridade dos objetos, enquanto os programas educativos são adaptados para ampliar o acesso e a participação do público de comunidades locais e internacionais, como no caso dos turistas.

No nível tático, a governança de museus na Inglaterra é articulada por órgãos como o Arts Council England, que define as políticas e distribui recursos para garantir a sustentabilidade institucional. Esses órgãos promovem a cooperação entre museus, incentivam a inovação nas práticas curatoriais e supervisionam o cumprimento de normas éticas e de acessibilidade que inclusive são exportadas a outros países. Além disso, as estratégias táticas incluem a elaboração de planos de gestão que alinham as missões dos museus a metas financeiras, educativas e de engajamento comunitário.

No nível operacional, os museus ingleses implementam práticas diárias de conservação, atendimento ao público e gestão do acervo com equipes técnicas especializadas e bem treinadas. A utilização de tecnologias digitais, como sistemas avançados de catalogação e monitoramento ambiental por meio de equipamentos como termo-higrômetros e desumidificadores, garante a preservação eficaz dos objetos e melhora a experiência dos visitantes. Além disso, os programas educativos e de mediação cultural são desenvolvidos para promover a inclusão e o engajamento contínuo das comunidades locais.

Em Portugal, a governança museológica em nível tático é coordenada pela Direção-Geral do Património Cultural (DGPC), que orienta a implementação das políticas culturais e promove a articulação entre instituições museológicas. A DGPC atua na elaboração de planos estratégicos regionais, supervisão de projetos e estímulo à cooperação interinstitucional, garantindo a adaptação das diretrizes nacionais às especificidades locais. Essa gestão tática fortalece a sustentabilidade dos museus e fomenta a participação ativa de diferentes atores sociais e governamentais, mas, mesmo assim, há museus em Portugal que contam com outros modelos administrativos e maior autonomia como o caso da Fundação Coa Parque, na cidade do Porto.

No nível operacional, os museus portugueses destacam-se pela aplicação de metodologias técnicas avançadas para conservação e restauro, incluindo o uso de tecnologias como tomografia e análise espectroscópica para diagnóstico dos bens

culturais. As equipes profissionais executam rotinas rigorosas de documentação, monitoramento ambiental e mediação educativa, assegurando a integridade do acervo e a qualidade do atendimento ao público. Além disso, a incorporação de recursos digitais amplia o acesso, facilitando a divulgação e o engajamento da comunidade com o patrimônio cultural.

No Brasil, o nível tático da governança museológica é fortemente influenciado por órgãos como o Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), responsável pela coordenação de políticas públicas, normativas e programas de incentivo às instituições museológicas. O IBRAM promove a integração entre diferentes esferas governamentais e a sociedade civil, incentivando planos estratégicos que consideram a diversidade cultural e regional do país. Essa atuação tática busca fortalecer a gestão institucional e a implementação de diretrizes alinhadas às demandas locais e nacionais.

No nível operacional, os museus brasileiros enfrentam grandes desafios, mas potencial para transcendê-los com avanços na profissionalização das práticas de conservação, documentação e mediação cultural. Tecnologias digitais, como sistemas informatizados de catalogação e monitoramento ambiental, vêm sendo aos poucos incorporadas para aprimorar a preservação do acervo e a experiência dos visitantes. Mas as limitações orçamentárias e a heterogeneidade da realidade dos museus no país ainda dificultam a uniformização das práticas operacionais, sem contar que geralmente são os museus de grande e médio porte que conseguem garantir os recursos para as atividades de rotina.

Os níveis tático e operacional revelam-se essenciais para a eficácia da governança museológica na França, Inglaterra, Portugal e Brasil, pois o planejamento estratégico orienta a adaptação das políticas públicas às realidades regionais e culturais de cada país, enquanto a execução técnica, por meio de tecnologias avançadas e práticas profissionais, assegura a preservação do acervo e a mediação cultural. Essa integração fortalece as instituições museológicas, promovendo sustentabilidade, acessibilidade e engajamento comunitário em contextos diversos. O desenvolvimento equilibrado dessas dimensões é de fato importante para que os museus consigam se manter aptos à realizarem os seus trabalhos.

Assim, a partir da abordagem utilizada, esta tese leva do micro à macro visão sobre a museologia e realidade dos museus, fomentando uma consciência mais

ampla sobre o tema. Conforme apresentado nesta tese, os museus trabalham com os vestígios da história, da economia, da cultura, das artes, da religião e todo o tipo de expressão, criação ou manifestação humana. Todavia, como a museologia transcende o trabalho com os museus, seu objeto de estudo é a **humanidade**.

A humanidade pode ser compreendida como o conjunto complexo e dinâmico das experiências, valores e relações sociais que definem a existência humana ao longo do tempo e do espaço. A humanidade abrange tanto as dimensões materiais quanto imateriais da vida que refletem nas múltiplas formas de conhecimento, saberes e fazeres que compõe a cultura e organização social existentes. Dessa forma, estudar a humanidade demanda reconhecer a sua diversidade e as interconexões como elementos essenciais para uma compreensão crítica e contextualizada dos museus e de seu papel junto a sociedade.

Vários autores trataram sobre o tema humanidade, tanto em termos de coletividade como em termos de característica intrínseca aos seres humanos, tal como Immanuel Kant, Jean-Paul Sartre, Hannah Arendt, Michel Foucault e muitos outros. Mas Fanon (1968) aborda o tema não como um conceito neutro ou abstrato, mas como algo que foi retirado ou como um direito negado a determinados povos que foram colonizados e racializados. Fanon propõe que a humanidade tenha que ser reivindicada pelos povos excluídos e reconquistada por meio da luta revolucionária como instrumento de libertação psicológica e existencial (*Idem*).

O reconhecimento e a preservação da produção cultural dos povos marginalizados nos museus representa uma significativa luta revolucionária que, a partir da ação museológica consciente, pode ter a sua humanidade resgatada. Assim, esta tese afirma que a ciência museológica não trabalha com o resgate da memória, mas principalmente com o resgate da humanidade, tanto em termos concretos como abstratos, ao tê-la como objeto de estudo. Nesse sentido, resgatar a humanidade de determinado grupo implica justamente em preservar a sua memória fazendo com que deixem de ser excluídos e passem a integrar a história legitimada.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluir esta tese, observou-se que a pesquisa seguiu pelos passos conforme o planejado, mesmo que tenha aplicado ampliações necessárias no decorrer de sua realização. Logo, a proposta inicial foi praticamente transcendida, sobretudo em termos de complexidade e expansão a partir das variáveis que contribuíram para tanto. Pode-se afirmar de fato, que a pesquisa passou por momentos essenciais desde a apresentação do projeto inicial.

Embora tenha seguido fielmente ao seu tema como principal fio condutor, a pesquisa desenvolveu-se significativamente ao longo do curso havendo uma clara evolução do pensamento. Isso concomitante às reuniões de orientação e conforme a aquisição de conhecimentos e conclusão das disciplinas. Houve aprofundamento com a reelaboração dos tópicos planejados, incluindo o percurso metodológico, e desdobrou-se após o período de estágio no exterior.

A pesquisa realizada, juntamente com as experiências adquiridas no exterior, com efeito somou ao desenvolvimento do estudo proporcionando um olhar mais científico e maduro para questionar os caminhos anteriormente imaginados, buscando por novos e mais robustos. Todo esse processo resultou ainda em maior imersão ao tema e permitiu o refinamento do problema e objetivos, por meio de readequações que somaram ao planejamento inicial. Assim, o decurso da tese corrobora com o que fora pensado inicialmente, mas avança ao propor uma análise que subsidia a proposição de um produto acadêmico: sendo ele a classificação da museologia em três níveis de planejamento.

Entre as considerações, vale destacar que o produto acadêmico gerado a partir da análise como resultado incorporou-se ao estudo tal como se fosse a tese da tese. Isso ocorreu naturalmente durante o desenvolvimento do método selecionado junto ao planejamento, mas também a partir da intenção de trabalhar as lacunas identificadas na organização da teoria museológica. O aprofundamento necessário para o referencial teórico, abordado no capítulo segundo, foi essencial para a identificação de hiatos, por exemplo, na falta de um consenso sobre a compreensão acerca do que vem a ser a museologia.

Dessa forma, não apenas a aderência dos museus brasileiros às diretrizes de governança global, a partir do sistema brasileiro e com base em referências

internacionais, foi analisada, mas também a museologia como um elemento fundamental que nutre todos esses mesmos processos. Nesse sentido, os conteúdos abordados no segundo capítulo ainda embasaram o desenvolvimento da proposta de classificação, segundo teorias do planejamento e governança pública, tornando não apenas a tese como também a proposta realmente interdisciplinar. Tal interdisciplinaridade fora buscada desde o início ao propor tratar em uma mesma tese sobre temas que de imediato parecem ser de campos tão diferentes, mas que na realidade possuem grande afinidade prática.

Isso porque o universo dos museus é realmente amplo e, nesse sentido, a classificação aqui proposta agora permite a imagem do lugar, mesmo que talvez simbólico, da governança na museologia. Não obstante, foi defendido um espaço para os museus e a museologia na governança pública com destaque à responsabilidade do Estado na preservação destas instituições e do que é preservado por elas. Contudo, pondera-se que a museologia talvez não necessite de uma classificação rígida e que até conviva bem com um certo caos entre as distintas teorias acerca de sua definição.

Mesmo assim, esta tese demonstra a intenção, nem tanto subjetiva, de estreitar os laços entre os distintos campos justamente em busca de respostas visando maior eficiência nas práticas das instituições que trabalham com a memória da humanidade. Com este olhar sobre a pesquisa, é passível de afirmar que o objetivo geral proposto foi genuinamente alcançado e que o planejamento dos objetivos específicos contribuiu para este fato. Essa coerência entre propósito e execução evidenciou o comprometimento metodológico adotado ao longo do trabalho, refletindo diretamente na consistência dos resultados obtidos.

Pode-se reconhecer que esta tese respondeu ao problema de pesquisa mostrando como a aplicação das diretrizes globais de governança de museus, também aderidas por referências internacionais, é estruturada no Brasil. Da mesma forma, levou em conta para a análise questões importantes como as particularidades locais, entre outras, que precisam ser trabalhadas com máxima responsabilidade. E ainda verificou de que forma a museologia pode ser trabalhada na esfera do planejamento.

A resposta final dada ao problema é a proposta de classificação da museologia que resulta em uma estrutura simples e objetiva, mas capaz de ajudar na compreensão acerca do trabalho realizado nos museus, bem como no que se refere

aos desígnios da museologia e suas teorias de base. A partir da proposta de classificação apresentada, esta tese defende que a museologia é uma ciência no âmbito da governança, em nível de planejamento estratégico, cujo objeto de estudo é a humanidade. Isso porque as diretrizes de governança, tal como compreendidas segundo esta tese, influenciam as legislações para museus nos países e pautam-se em elementos da cultura, história, geografia, política, economia e tudo o mais que abarca a participação humana.

Os embasamentos para a elaboração das diretrizes globais de governança de museus são, além do mais, científicos e partem de dados quantitativos e qualitativos em relatórios oficiais. A governança de museus, nesse sentido, exerce a sua governabilidade pautada em estudos coesos e de forma democrática podendo contar com a participação ativa e efetiva de diferentes atores e de diferentes países. Esse processo colaborativo fortalece a legitimidade das diretrizes propostas e amplia suas possibilidades de aplicação em contextos culturais diversos.

Esta tese defende a museologia como disciplina científica enquanto relacionada ao trabalho de gestão, no âmbito administrativo, realizado nos ambientes museológicos e em nível tático de planejamento. Logo, nesse sentido tático, a museologia como disciplina científica pode ser encontrada também em outros contextos para além dos museus, como em secretarias, autarquias, fundações e outras instituições que deliberam sobre a administração das políticas públicas e criação de programas a partir da legislação. Essa atuação é mais voltada a implementação e acompanhamento de políticas culturais, enquanto no nível do planejamento estratégicos as mesmas instituições deliberam sobre a governança.

Não obstante, a museologia é, também, segundo esta tese, uma disciplina aplicada desde que no rol das atividades e práticas desenvolvidas no dia a dia dos museus e em nível de planejamento operacional. Outrossim, pode-se dizer que fora desafiador ousar buscar uma resposta para uma questão que marca o campo museológico, desde os anos de 1960, e que ainda é tema de discussões. Da mesma forma, fora prazeroso realizar esta pesquisa que representou algo que somente os caminhos acadêmico e científico podem proporcionar.

Durante o processo foram apresentadas diversas abordagens adotadas por museus ao redor do mundo, confirmando que as diretrizes globais de governança museológica podem ser adaptadas a diferentes contextos. Tais diretrizes propõem uma estrutura clara e definida das atividades, permitindo que as instituições as sigam

enquanto alcançam seus objetivos. Essa flexibilidade metodológica permite que cada instituição adapte as diretrizes conforme suas especificidades, sem comprometer os princípios fundamentais da governança museológica.

Porém, o que ocorre, é que a própria gestão do museu precisa ser consciente e estar muito bem alicerçada na missão, visão e valores da instituição para aderir às diretrizes globais sem, no entanto, minimizar as questões reais presentes. Por exemplo, as mesmas ações voltadas às particularidades de um museu universalista, situado em uma grande metrópole, não podem ser simplesmente aplicadas a um museu-casa, de caráter locorregional, localizado em um pequeno município brasileiro. Assim, é fundamental que a gestão adapte as diretrizes globais às suas especificidades locais, garantindo que as práticas adotadas sejam compatíveis com as necessidades da comunidade que atende.

Não obstante, diretrizes voltadas a questões éticas, orientações para o trabalho em diferentes níveis, consciência patrimonial e responsabilidade em relação ao trato adequado com o acervo e público são fundamentais e independem das particularidades institucionais. Valores como ética, responsabilidade e consciência patrimonial, por exemplo, são intrínsecos aos museus independentemente das suas características. Esses princípios universais funcionam como alicerces para garantir a integridade e a legitimidade das instituições museológicas em qualquer contexto.

Portanto, é imperativo que os museus busquem adaptar-se às diretrizes globais de governança acompanhando também as mudanças sociais, tecnológicas e econômicas e, ao mesmo tempo, mantendo-se atentos ao compromisso com a transparência, a ética e a excelência na gestão do patrimônio cultural. Somente assim poderão cumprir seu papel na sociedade como guardiões do conhecimento, da história e da memória coletiva, oferecendo experiências para as gerações presentes e futuras.

As diretrizes globais de governança são criadas de forma democrática, com a participação de profissionais de vários países justamente para que sejam aplicáveis nos diferentes contextos culturais, sociais, econômicos e geográficos. A simples definição de museu pelo ICOM já é bastante contributiva e cada item dela diz muito sobre os caminhos que os museus precisam trilhar. Dessa forma, fora observado que as normas do ICOM desempenham um papel crucial para direções estratégicas de governança, permitindo melhor governabilidade das instituições e seus acervos.

Sobre os países abordados como referências internacionais a partir do recorte proposto, pode-se dizer que demonstram congruência de sua linha museológica com a realidade nacional. A partir de cada país foram levantadas algumas particularidades, bem como complexidades no trato com seu patrimônio musealizado, que demandariam ainda um estudo mais aprofundado sobre cada caso. No entanto, observou-se que em todos eles o poder público possui uma consciência consolidada sobre a relevância do patrimônio para o desenvolvimento cultural, social e econômico.

Outro ponto a ser destacado é que no recorte dos países como referências internacionais segundo esta tese — Espanha, França, Inglaterra e Portugal —, o ICOM possui grande representatividade e influência sobre o sistema museológico. Mas pode-se afirmar que, mesmo com uma surpreendente dimensão cultural museológica e com grande investimento, os referidos países não estão isentos de problemas em relação aos seus museus. Isso demonstra que um sistema museológico é algo em permanente construção e que é natural que problemas surjam por diferentes motivos, mas que a governança precisa estar ciente e trabalhando cuidadosamente em função disso.

Quanto ao Brasil, que possui grande diversidade cultural e de museus e ao mesmo tempo desigualdade social e museológica, também foi observado que há um alinhamento com as diretrizes globais de governança de museus. Além do mais, observou-se que o Brasil se encontra já em um estágio bastante avançado e com uma legislação apropriada, além da atuação de autarquias como o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN) e o Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), bem como políticas públicas e programas apropriados. Esse contexto demonstra o compromisso crescente do Brasil em fortalecer a governança museológica, promovendo a integração entre as políticas nacionais e as diretrizes internacionais para garantir a proteção e valorização do patrimônio cultural.

Além disso, há o Conselho Federal de Museologia (COFEM) com seus conselhos regionais (COREM's), voltados ao trabalho de fiscalização dos museus e exercício da profissão de museólogo. Também há uma crescente na oferta de cursos de graduação e pós-graduação *Stricto Sensu* em museologia, além de cursos gratuitos de capacitação ofertados pelo poder público. Essas iniciativas contribuem para a profissionalização e o fortalecimento do campo museológico, ampliando a qualificação dos profissionais e a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Nesse sentido, em nível estratégico e em termos de governança conforme definido nesta tese, o Brasil demonstra, até o momento, estar muito bem-preparado para o trabalho com os museus, porém sabe-se que as variáveis são muitas e que na prática as coisas são ainda mais complexas. Mesmo assim, o Sistema Brasileiro de Museus parece estar focado na eficiência de seu trabalho ciente das dimensões do país e da grande quantidade de instituições museológicas, bem como da diversidade de acervos e coleções. Mas independentemente disso, é tácito que uma revisão na governança dos museus em âmbito nacional deva ser constante, buscando acompanhar as mudanças e possível surgimento de novos problemas.

Como naturalmente há problemas, talvez uma das maiores contribuições desta tese seja justamente a oferta de ferramentas como parâmetros para que, em algum momento, sejam realizadas mais pesquisas que possam identificar essa origem e com maior assertividade. Ou seja, identificar se os maiores problemas dos museus no Brasil são de nível estratégico, tático ou operacional, estando na esfera da governança, da gestão ou na operacionalidade das atividades práticas. Dessa forma, espera-se que esses parâmetros auxiliem no desenvolvimento de soluções mais eficazes e direcionadas, podendo promover a melhoria contínua das práticas museológicas no país.

Outro ponto que cabe nestas considerações, é a menção à efetividade da atuação de profissionais museólogos brasileiros junto ao ICOM, o que é bastante positivo e honroso para o país. Da mesma forma, é positivo para o ICOM poder contar com a participação ativa de profissionais experientes e engajados, com uma visão ampla a partir de uma realidade tão complexa como é a dos museus brasileiros. Essa troca fortalece tanto a representação internacional do Brasil quanto o desenvolvimento das questões museológicas nacionais, promovendo um diálogo constante entre realidades locais e globais.

Com base na análise realizada para esta tese, reconhece-se que há mais problemas arraigados na cultura brasileira que afetam os museus do que a falta de plano museológico na maioria destas instituições no país, por exemplo, o que não significa que seja irrelevante. Mas a questão é: existem indícios de que a população do Brasil precisa ainda despertar seu olhar para a beleza e profundidade da diversidade da produção artística e cultural que integra os acervos dos museus brasileiros. É necessário conhecer para compreender, é necessário que existam mais visitas escolares aos museus e que toda a população faça uso destes espaços

adquirindo maior conhecimento acerca de sua própria história e que tenha orgulho de sua cultura.

Os museus precisam passar a fazer parte da vida dos brasileiros, conseqüentemente, a educação possui um papel fundamental, mas os projetos existentes até o momento parecem ser incipientes na maior parte dos casos. Ao mesmo tempo, a desigualdade social também é um empecilho dificultando o acesso aos museus por grande parte da população. Mas então para quem são os museus? É certo que são para todos, ou ao menos deveriam ser, todavia, há pontos determinantes que precisam de um olhar mais cuidadoso por parte da gestão. Nesse sentido, pode ser citado o projeto do dia social, presente em grande parte das instituições, cuja entrada é gratuita.

Há museus que incluem o dia social nos fins de semana e há museus que lançam o dia social no meio da semana, mas será que as famílias podem realizar visitas a museus durante a semana? Seria essa uma tática, por estar no nível da gestão, eficiente para tornar a instituição mais acessível ou mesmo aumentar o número de algum público específico? É claro que cada caso apresenta suas particularidades e precisaria ser analisado isoladamente e com mais atenção, no entanto, há questões que precisam ser pensadas com maior atenção.

Outra questão que precisa ser pontuada é que a desigualdade social gera deficiência no aprendizado, como também pode restringir o acesso a determinados códigos culturais — como os expostos nos museus. Isso demonstra a importância dos trabalhos de ação educativa como mediação cultural, aplicação de atividades, oficinas e práticas artísticas, bem como outros projetos. Essas iniciativas são essenciais para promover a inclusão em diferentes níveis e ampliar o alcance dos museus, tornando-os espaços mais acessíveis e representativos para toda a comunidade.

Os programas de acessibilidade também precisam transcender o formato direcionado apenas às deficiências físicas e motoras, porque muitas vezes o distanciamento dos museus pode ser decorrente da necessidade de uma acessibilidade intelectual. Isso demanda programas sólidos, sobretudo de capacitação para os mediadores e demais profissionais dos setores de ação educativa e cultural. Os profissionais ainda precisam de formação específica para estarem preparados para abordar adequadamente pautas da atualidade.

Além disso, a análise ainda apontou entre os desafios dos museus brasileiros as variáveis na política, considerando que há governos que minimizam o valor da

cultura, tanto em ações como em palavras. Sendo assim, não apenas os cortes no orçamento podem prejudicar a cultura e conseqüentemente os museus, mas também os discursos maliciosos e mentirosos proferidos por chefes de Estado despreparados e inimigos do desenvolvimento. Por isso, é fundamental fortalecer as instituições e mobilizar a sociedade para conhecer, proteger e valorizar a cultura no Brasil.

Tudo isso em um país cuja população ainda sofre com os efeitos nocivos de problemas estruturais na educação e influências limitantes advindas do fanatismo e obscurantismo religioso, ignorância política e mais. Estas questões todas representam realmente um grande desafio para as instituições a serviço das sociedades e comprometidas com o trabalho de preservação da memória, da história e identidades do país. Nesse contexto complexo, cabe aos museus e profissionais museológicos atuar como agentes transformadores, promovendo o acesso ao conhecimento crítico e a valorização da diversidade cultural.

Mas ao observar o desenrolar desta pesquisa, é possível notar que há aspectos do processo que poderiam ter sido realizados de outra forma, porém é provável que tais escolhas levassem também a outras análises. Por exemplo, a pesquisa poderia ter excluído os tópicos que tratam sobre os países identificados como referências internacionais ou então aprofundando-se mais em cada caso até para uma possível aplicação do método comparativo. Contudo, foi levado em conta que as referências internacionais aqui tratadas possuem tanta relação com o ICOM quanto o Brasil, mas que compreensivelmente encontram-se em contextos bastante distintos, seja histórico, econômico ou cultural, e estes não precisariam necessariamente ser explicados neste estudo.

Mesmo assim buscou-se a identificação de uma estrutura subjetiva que pudesse permear a realidade museológica dos países destacados, a qual refere-se à aderência às diretrizes globais de governança, e quanto a isso pode-se identificar que estão todos bem alinhados. O ponto chave de congruência foi a definição de museu lançada pelo ICOM. Longe de prejudicar a pesquisa, este direcionamento ajudou na delimitação do objeto de estudo, embora possa ser considerado que a análise de outros documentos também seria relevante.

Assim, entre as principais limitações do estudo, reconhece-se que cada assunto abordado poderia ter sido realmente trabalhado com maior aprofundamento considerando os desdobramentos e conexões ocorridos. Por outro lado, isso deixaria a pesquisa realmente extensa e cansativa, por isso optou-se por esse caminho —

restando a esperança de que as limitações poderão ser vencidas a partir da abertura para estudos vindouros. Assim, este trabalho busca servir como ponto de partida para futuras investigações que aprofundem as temáticas apresentadas, contribuindo para o avanço do conhecimento na área.

Entre as sugestões para possíveis pesquisas futuras, esta tese abre caminhos para que temas como planejamento, governança, museus e museologia continuem a ser tratados, talvez, por diferentes perspectivas, em muitos outros trabalhos. É possível que cada tópico levantado possa ser realmente desdobrado em outras pesquisas, inclusive por outros métodos científicos, por exemplo, abordagens quantitativas também para estudos comparativos. Assim, futuras pesquisas poderão expandir e diversificar o conhecimento, fortalecendo o desenvolvimento teórico e prático da museologia.

Não obstante, uma abordagem sobre os museus como vetores do desenvolvimento urbano no âmbito do planejamento urbano e regional permite que estudos urbanísticos possam ser realizados com mais proposições de inclusão destas instituições. Da mesma forma, os resultados apresentados na análise podem seguir pelo caminho dos desdobramentos em mais pesquisas interdisciplinares. Por exemplo, poderia ser pesquisado sobre como pode ocorrer o uso da tecnologia na governança dos museus incluindo os meios da inteligência artificial.

Seria muito importante que outros estudos fossem realizados abordando a aplicação das diretrizes globais de governança de museus no Brasil, por meio da legislação, e como identificá-las nas instituições dos diferentes estados do país. Outra opção é identificar nas políticas públicas para museus, bem como nos programas nacionais e até mesmo editais lançados pelo poder público, a aderência às diretrizes do ICOM. Essas investigações podem revelar desafios específicos e boas práticas regionais, contribuindo para o aprimoramento da governança museológica em todo o território nacional.

Além disso, o conteúdo do produto acadêmico apresentado nesta tese, bem como a viabilidade de sua aplicação prática, podem ser uma sugestão para pesquisas futuras. Sobretudo para a realização de outras análises e até mesmo diagnósticos institucionais, a classificação aqui lançada permite ao pesquisador a identificação da organização das tarefas museológicas e isso poderia ser transformado em mais um estudo científico. Do mesmo modo, refutar o que aqui fora proposto ou apenas estabelecer contrapontos também serão caminhos bastante interessantes.

Em conclusão, a pesquisa sobre governança de museus revela não apenas a complexidade e a diversidade das práticas científicas, governamentais, administrativas e operacionais que sustentam estas instituições como a relevância de seu trabalho para a humanidade. A governança eficiente não se limita à gestão de recursos e políticas, mas sim à criação de um ambiente que fomente a inovação, a acessibilidade e o engajamento comunitário. A governança eficaz é o alicerce que transforma museus em forças ativas na preservação da memória e na construção de um futuro mais consciente e plural.

Portanto, esta pesquisa não apenas buscou contribuir para o entendimento sobre governança de museus, como ainda conseguiu propor um instrumento de gestão museológica e destacar a necessidade contínua de aperfeiçoamento e revisão de diretrizes e bases teóricas da museologia. Isso porque foi compreendido que os museus são de fato essenciais à humanidade e que precisam ser valorizados para que continuem a prosperar como pilares da identidade cultural e educacional em nosso mundo globalizado.

REFERÊNCIAS

- ABDULLAH, A. B. **The governance of UK national museums and art galleries: Implications for accountability.** Tese de doutorado em Filosofia. Londres: Royal Holloway, University of London, 2015.
- ABOUDRAR, B. N. **Le musée est-il vivant ?** Paris, França: Gallimard, 2004.
- ADAMS, E. **Towards sustainability indicators for museums in Australia.** 1967. Dissertação (Mestrado em Curatorial and Museum Studies) - Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Adelaide, Adelaide, 1967.
- ADORNO, T. W. Valéry Proust Museum. *In*: ADORNO, T. W. **Prisms.** London: Neville Spearman, 1967.
- ADORNO, T. W. **A arte e as artes e primeira introdução à teoria estética.** Rio de Janeiro: Bazar do Tempo, 2018.
- ALBERTI, S. J. M. M. **The afterlives of animals: a museum menagerie.** Charlottesville: University of Virginia Press, 2011.
- ALVES, R. **Filosofia da ciência: introdução ao jogo e suas regras.** São Paulo: Brasiliense, 1981.
- ALVES, V. M. S.; REIS, M. A. G. S. Tecendo relações entre as reflexões de Paulo Freire e a Mesa Redonda de Santiago do Chile, 1972. **Revista Eletrônica do Programa de Pós-Graduação em Museologia e Patrimônio - PPG-PMUS Unirio, MAST**, v. 6, n. 1, p. 113-134, 2013.
- ANDRADE, M. de. **O turista aprendiz.** São Paulo: Duas Cidades; Secretaria da Cultura, Ciência e Tecnologia, 1976.
- ANICO, M. **Museus e pós-modernidade: discursos e performances em contextos museológicos locais.** Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2008.
- ANSOFF, H. I. **Administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1983.
- ARANTES, O. **O lugar da arquitetura depois dos modernos.** São Paulo: Edusp, 1993.
- ARTS COUNCIL ENGLAND. **Museums can now apply for £20 million of funding to invest in their future** (Museum Renewal Fund). London, 2025.
- ARTAN, E. C. Bugün her zamankinden daha çekici: Müzeler ve popüler kültür. **GençSanat**, n. 228, p. 28-35, 2014.
- BANERJEE, S.; KUMAR, V. Transformation of Flora in Indian Art. *In*: CHANDRA, A. *et al.* **ICOM: Journal of Archaeology and Culture.** v. 1. New Delhi: Research India Press, 2014, p. 31-36.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

BENHAMOU, F. **L'économie de la culture**. Paris: La Découverte, 2011.

BENJAMIN, W. **Obra de arte na era de sua reprodutibilidade técnica**. Porto Alegre: L&PM Editores, 2013.

BENNETT, T. **The Birth of the Museum: History, Theory, Politics**. London: Routledge, 1995.

BENOIT, I. Le musée, un modèle insaisissable en Europe ? Réflexion autour du modèle national et de ses musées. *In*: ROLLAND, A. S.; MURAUSKAYA, H. (Dir.). **Les musées de la nation: créations, transpositions, nouveaux Europe, XIX - XXI siècles**. Paris: L'Armattan, 2008.

BOE (Boletín Oficial del Estado). **Ley 16/1985, de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español**.

BOGGERO, G. The Asymmetry of the British Constitution. *In*: BOGGERO, G. **Constitutional Asymmetry in Multinational Federalism**. Cham: Palgrave Macmillan, 2016. p. 95-121.

BOLAÑOS, M. **Museos y patrimonio: entre la política y la cultura**. Gijón, Espanha: Ediciones Trea, 2010.

BOOTH, W. C; COLOMB, G. G; WILLIAMS, J. M. **A arte da pesquisa**. 2. ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2003.

BOURDIEU, P. **A distinção: crítica social do julgamento**. São Paulo: Edusp, 2013.

BRANT, L. **O poder da cultura**. São Paulo: Editora Peirópolis, 2009.

BRAGANÇA, B. Os museus portugueses e os desafios contemporâneos. **Revista Museologia.pt**, Lisboa, v. 3, n. 1, 2015.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2024].

BRULON SOARES, B. Provocando a Museologia: o pensamento geminal de Zbyněk Z. Stránský e a Escola de Brno. **Anais do Museu Paulista**, São Paulo, N. Sér., v. 25, n. 1, p. 403-425, jan.-abr. 2017.

BRULON SOARES, B. Prólogo. *In*: **Teoria museológica latino-americana: Proto-história**. Comitê Internacional para a Museologia - ICOFOM, Subcomité Museología para Latinoamérica y el Caribe - ICOFOM LAM, Conselho Internacional de Museus - ICOM, 2019, p. 29-32.

BRUNO, M. C. O. Museus e Museologia: os inevitáveis caminhos entrelaçados. **Cadernos de Sociomuseologia**, n. 25, p. 5-20, 2006.

BUARQUE DE HOLANDA, S. **Raízes do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 2014.

BURKE, P. Repatriação de objetos históricos pode fragmentar acervos de grandes museus e empobrecer o mundo. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 28 fev. 2010.

BUSARELLO, R. **Dicionário básico: latino-português**. 6. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

CAI, Y. **The museum in Asia**. Leicester Readers in Museum Studies. 1. ed. Oxfordshire, England: Routledge, 2025.

CAMARGO, A. M. B. de. **Museologia e interdisciplinaridade: novas práticas, novos olhares**. São Paulo: EDUC, 2010.

CANADA MUSEUM ASSOCIATION. **The state of museums in Canada brief to the standing Committee on Canadian Heritage**. 2016.

CANCLINI, N. G. **Consumidores e cidadãos: conflitos multiculturais da globalização**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1995.

CANCLINI, N. G. Museu para a globalização. **Cadernos do CEOM**, Ano 27, n. 41, p. 37-46, 2014.

CÂNDIDO, M. M. D. **Gestão de museus, diagnóstico museológico e planejamento: um desafio contemporâneo**. 2. ed. Porto Alegre: Medianiz, 2014.

CARBONELL, B. M. **Museum studies: an anthology of contexts**. Malden: Blackwell Publishing, 2004.

CARMO, P. G. do; GABARDO, E.; HACHEM, D. W. Diálogos museológicos: o regime jurídico brasileiro e o Código de Ética do Conselho Internacional de Museus. **Revista de Direito Internacional**, Brasília, v. 18, n. 3, p. 390-417, 2021.

CARVALHO, L. M. de. O Comitê Internacional para a Museologia (ICOFOM/ICOM) e a relação de um coletivo internacional com os fundamentos, a disseminação e a consolidação de uma disciplina. **Anais do Museu Paulista**, São Paulo, Nova Série, v. 30, p. 1-37, 2022.

CASA DE SU MAJESTAD EL REY. **La Monarquía en la Historia de España**. Seção "La Monarquía en la Historia", 2025.

CASINI, L. "Italian Hours": the globalization of cultural property law. **International Journal of Constitutional Law**, v. 9, n. 2, p. 392-393, abr. 2011.

CERAVOLO, S. M. **Da palavra ao termo: um caminho para compreender museologia**. 2004. Tese (Doutorado em Biblioteconomia e Documentação) - Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

CGLU - Cidades e Governos Locais Unidos. **Agenda 21 da Cultura**. Barcelona: CGLU, 2004.

CHAGAS, M. S. Museu, Memória e Poder: Reflexões para uma museologia social. **Revista Museologia e Patrimônio**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, 2003.

CHALMERS, A. F. **O que é ciência afinal?** São Paulo: Martins Fontes, 1999.

CHEU, L. Museums on the move Global market shares are shifting from Europe to Asia: North America in major reinvestment period. *In: Theme Index and Museum Index: global attractions attendance report*. Florida: TEA / AECOM e Storyland Studios, 2024.

- CHEVALLIER, J. **Ciência administrativa**. 10 ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2018.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis: Editora Vozes, 2006.
- CHOAY, F. **A alegoria do patrimônio**. 6. ed. São Paulo: Editora UNESP, 2017.
- CINTRÃO, R. As montagens de exposições de arte: dos Salões de Paris ao MoMA. *In*: RAMOS, A. D. *et al* (Orgs.). **Sobre o ofício do curador**. Porto Alegre: Zouk, 2010.
- COELHO, T. **Dicionário crítico de política cultural**. 2. ed. São Paulo: Iluminuras, 2012.
- COMMELIN, P. **Mitologia grega e romana**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- COSTA, H. H. G. da. Museus que abraçam seus públicos. *In*: SCHEINER, T.; GRANATO, M. (Orgs.). **Museus e museologia na América Latina: compartilhando ações para a pesquisa, a qualificação profissional e a valorização de estratégias inclusivas**. Rio de Janeiro: UNIRIO/PPG-PMUS/MAST, 2020, p. 191-200.
- COSTA, K. L. Repatriação de bens culturais egípcios. *In*: BRANCAGLION JUNIOR, A.; GAMA-ROLLAND, C. A. (Orgs.). **Semna - Estudos de Egiptologia III**. Rio de Janeiro: Seshat - Laboratório de Egiptologia do Museu Nacional, 2016, p. 94-111.
- COSTA, L. F. da. O estatuto científico da Museologia e sua relação com o Turismo pelos estudos de público de museus. **Revista Iberoamericana de Turismo- RITUR**, Penedo, v. 8, Dossiê Número 4, p. 69-95, set. 2018.
- CRAIS, C.; SCULLY, P. **Sara Baartman and the Hottentot Venus: a ghost story and biography paperback**. London: Princeton University Press, 2010.
- CRISPÍN, A. S.; FREJOMIL, E. P. Tipología de los núcleos turísticos primários de América Central. **Cuadernos de Turismo**, n. 25, p. 165-184, 2010.
- CURY, I. **Cartas patrimoniais**. 3. ed. Rio de Janeiro: IPHAN, 2004.
- CURY, M. X. **Exposição: concepção, montagem e avaliação**. São Paulo: Annablume, 2006.
- CURY, M. X. Museologia e conhecimento museológico: uma perspectiva dentre muitas. **Museologia & Interdisciplinaridade**, v. 3, n. 5, 2014.
- DANTO, A. C. **A transformação do lugar comum**. São Paulo: Cosac Naify, 2010.
- DAVID, F. R. **Strategic Management: Concepts and Cases**. 13. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2011.
- DECAROLIS, N.; GARRO, E. M. D. de; ASTESIANO, M. *In*: **Teoria museológica latino-americana: Proto-história**. Comitê Internacional para a Museologia - ICOFOM, Subcomité Museología para Latinoamerica y el Caribe - ICOFOM LAM, Conselho Internaional de Museus - ICOM, 2019, p. 197-206.

DESVALLÉES, A.; MAIRESSE, F. **Vers une redéfinition du musée?** Paris: La Documentation Française, 2011.

DEWEY, J. **Arte como experiência.** São Paulo: Martins Fontes, 2010.

DIREÇÃO-GERAL DO PATRIMÓNIO CULTURAL (DGPC). **Missão e estrutura.** Lisboa, 2025.

DUFF, W. *et al.* **The changing museum environment in North America and the impact of technology on museum work.** Toronto: Cultural Heritage on line e Fondazione Rinascimento Digitale, 2009.

DUTTA, M. J. Decolonizing communication for social change: a culture-centered approach. **Special Issue on Advocacy and Communication for Social Change**, v. 25, n. 2, p. 123-143, May. 2015.

ELLIOT, S. **Targets for the arrows of fate: ecomuseology as a rescue mechanism in response to the threatened cultural landscapes of Southeast Turkey.** Newcastle: Newcastle University, 2006.

ESPAÑA. **Constitución Española.** Madrid, 1978.

EUROPEANA. **À descoberta do património cultural da Europa.** Sítio de internet, 2025.

FANON, F. **Os condenados da Terra.** Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 1968.

FARIA, J. E. Direitos humanos e globalização econômica: notas para uma discussão. **Estudos de Sociologia**, Araraquara, v. 4, n. 6, 2008.

FERREIRA, J. **Museus e políticas culturais em Portugal: transformações e desafios contemporâneos.** Lisboa: Direção-Geral do Património Cultural (DGPC), 2021.

FFORDE, C.; MCKEOWN, C. T.; KEELER, H. **The Routledge companion to native repatriation: return reconcile renew.** Londres: Routledge Research, 2020.

FOUCAULT, M. **Segurança, Território, População.** Curso dado no Collège de France. Trad. Eduardo Brandão. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

FRANÇA. **Loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France.** 2002.

FRANÇA. **Ordonnance n° 2004-178 du 20 février 2004 portant code du patrimoine.** 2004.

FRANÇA. **Constitution de la République Française.** Paris, 1958. Disponível em: <https://www.legifrance.gouv.fr>. Acesso em: 6 jul. 2025.

FREYRE, G. **Casa-grande e senzala: formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal.** São Paulo: Global, 2003.

GIERE, R. N. **Scientific Perspectivism.** Chicago: University of Chicago Press, 2006.

- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, A. C. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Barueri: Editora Atlas, 2021.
- GOB, A.; DROUGUET, N. **A museologia: história, evolução e questões atuais**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019.
- GOBIERNO DE ESPAÑA. **Organización del Estado**. Madrid, 2025.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995.
- GONZALEZ, L. A categoria político-cultural de amefricanidade. *In*: CARNEIRO, Aparecida Sueli (Org.). **Lélia Gonzalez: por um feminismo afro-latino-americano**. São Paulo: Zahar, 2020.
- GOVERNO DO RIO GRANDE DO SUL. **Secretaria da Cultura**. 2025
- GRAHAM, B.; ASHWORTH, G. J.; TUNBRIDGE, J. E. **A Geography of Heritage: Power, Culture and Economy**. London: Arnold, 2000.
- GUARNIERI, W. R. C. Museu: uma organização em face das expectativas do mundo atual. 1974. *In*: BRUNO, M. C. O. (Org.). **Waldisa Rússio Camargo Guarnieri: textos e contextos de uma trajetória profissional**. São Paulo: Pinacoteca do Estado: Secretaria de Estado da Cultura, 2010, p. 45-56.
- GUARNIERI, W. R. C. A interdisciplinaridade em Museologia. 1981. *In*: BRUNO, M. C. O. (Coord. Ed.). **Waldisa Rússio Camargo Guarnieri: textos e contextos de uma trajetória profissional**. vol. 1. São Paulo: Pinacoteca do Estado, 2010, p. 123-136.
- GUARNIERI, W. R. C. O mercado de trabalho do museólogo na área da museologia. 1982. *In*: BRUNO, M. C. O. (Coord. Ed.). **Waldisa Rússio Camargo Guarnieri: textos e contextos de uma trajetória profissional**. vol. 1. São Paulo: Pinacoteca do Estado, 2010, p. 215-223.
- GUARNIERI, W. R. C. Conceito de cultura e sua inter-relação com o patrimônio cultural e a preservação. 1990. *In*: BRUNO, M. C. O. (Coord. Ed.). **Waldisa Rússio Camargo Guarnieri: textos e contextos de uma trajetória profissional**. vol. 1. São Paulo: Pinacoteca do Estado, 2010, p. 203-214.
- HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 11 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2011.
- HAUSER, A. **História social da arte e da literatura**. São Paulo: Martins Fontes, 1995.
- HEINICH, N. **Les défis de la muséologie contemporaine**. Paris, França: Gallimard, 2012.
- HERVÉ, T. Globalização, desterritorialização e reterritorialização. **Revista da ANPAGE**, v. 4, n. 4, p. 89-96, 2008.

HOOPER-GREENHILL, E. **Museums and the Interpretation of Visual Culture**. London, Inglaterra: Routledge, 2000.

HORTA, M. de L. P. Prefácio. *In*: VARINE, H. de. **As raízes do futuro: o patrimônio a serviço do desenvolvimento local**. Porto Alegre: Medianiz, 2012.

IBERMUSEOS. **Panorama dos museus do México**. Sítio de Internet, 2025.

IBRAM. **Museus em Números**. Brasília: Ministério da Cultura, 2011.

IBRAM. **Plano Nacional Setorial de Museus: 2010-2020**. Brasília: Ministério da Cultura, 2010.

IBRAM. **Cadastro Nacional de Museus: mapeando a diversidade museal brasileira**. Brasília: Ministério da Cultura, 2022.

IBRAM. **Qualificação e gestores e equipes na elaboração, implementação e atualização de planos museológicos**. Brasília: Ministério da Cultura, 2022.

IBRAM. **Sistema Brasileiro de Museus**. Sítio de Internet, 2024.

IBRAM. **Plano Nacional Setorial de Museus: PNSM 2025-2035**. Brasília: Ministério da Cultura, 2024.

ICOM. **Ética da aquisição**. 1970.

ICOM. **Declaração da Mesa Redonda de Santiago do Chile**. Santiago, Chile: UNESCO/ICOM, 1972.

ICOM. Declaração de Caracas. **Cadernos de Sociomuseologia**, n. 15, p. 243-265, 1999.

ICOM. **Código de Ética do ICOM para Museus 2007**. 2007.

ICOM. **Chauncey Jerome Hamlin (1881-1963)**. 2018.

ICOM. **Nova definição de Museu**. 2022.

ICOM. **Os museus não têm fronteira, eles têm rede**. Sítio de internet, 2025.

IPHAN. **Cartas Patrimoniais**. Sítio de Internet.

IPHAN. **Institucional**. Sítio de Internet, 2025.

INSTITUTO DE ESTUDOS AVANÇADOS DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. **A tragédia do Rio Grande do Sul já estava prevista, dizem especialistas**. 2024.

JENKINS, T. **Keeping Their Marbles: How the Treasures of the Past Ended Up in Museums... and Why They Should Stay There**. Oxford: Oxford University Press, 2016.

JULIÃO, L. **Apontamentos sobre a história do Museu**. Belo Horizonte: Secretaria de Estado da Cultura/Superintendência de Museus, 2001.

KNELL, S.; MacLEOD, S.; WATSON, S. (Ed.). **Museum Revolutions: How Museums Change and are Changed**. London: Routledge, 2007.

KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1979.

LACERDA, N. O campo do planejamento urbano e regional: da multidisciplinaridade à transdisciplinaridade. **Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais**, v.15, n.1, p.77-93, / mai. 2013.

LA MONCLOA - PRESIDENCIA DEL GOBIERNO. **The Ministry of Culture and Sport invested almost 14 million euros in cultural goods in 2023, 110% more than the previous year**. Madrid, 2024.

LEFEBVRE, H. **O direito à cidade**. 1 ed. São Paulo: Moraes, 1991.

LEMOS, R. S.; JUNIOR, A. P. M.; WSTANE, C. Planejamento e gestão territorial: reflexões a partir da modernidade, da ciência e da participação social. **Caderno de Geografia**, v.29, n.58, 2019.

LOPES, J. F. **A descentralização em Portugal: da Constituição aos desafios atuais**. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2015.

LORD, B.; DEXTER, G. **Manual de gestión de museos**. Barcelona: Ariel, 2010.

LU, T. **Museums in China: power, politics and identities**. London: Routledge Research, 2013.

MACDONALD, S. **Behind the Scenes at the Science Museum**. Oxford: Berg, 2003.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MELO, A. **Arte e poder na era global**. Lisboa: Documenta, 2016.

MENDOZA, H. M.; TALAVERA, A. S. El ecomuseo como espacio para la activación de procesos de gobernanza turística: congestión del patrimonio como gestión responsable. **Revista Dimensiones Turísticas**, v. 4, n. 6, p. 9-38, 2020.

MENESES, U. B. de. Do teatro da memória ao laboratório da história: a exposição museológica e o conhecimento histórico. **Anais do Museu Paulista**, São Paulo, vol. 2, p. 9-42, 1994.

MENSCH, P. V. **O objeto de estudo da museologia**. Rio de Janeiro: UNIRIO/UGF, 1994.

MERLEAU-PONTY, M. **A Prosa do Mundo**. São Paulo: Cosac Naify, 2014.

MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE. **Financiación del patrimonio cultural**, 2023.

MINISTÈRE DE LA CULTURE. **Missions et organisation**. Paris, 2025.

MINISTÉRIO DA CULTURA. **Entidades vinculadas**. Brasil. Sítio de Internet, 2025.

MINISTRY OF CULTURE GOVERNMENT OF INDIA. **Sítio de internet**. 2025.

MINTZBERG, H. **The Rise and Fall of Strategic Planning**. New York: Free Press, 1994.

MOHAMED, G. A. A. E.; ABDELHADY, M. E. Role of The Grand Egyptian Museum in Promoting International Tourism to Egypt. **Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality (JAAUTH)**, v. 20, n. 3, p. 43-65, 2021.

MORO, F. C. A.; NOVAES, L. M. M. R. Icom e Brasil: um diálogo: lembranças (1946-1993). *In*: BRUNO, M. C. O. (org.). **O Icom/Brasil e o pensamento museológico brasileiro: documentos selecionados**. v. 1. São Paulo: Pinacoteca do Estado, 2010, p. 31-81.

MOULIN, R. **O mercado da arte: mundialização e novas tecnologias**. Porto Alegre: Zouk, 2007.

MOUTINHO, M. C. A Declaração de Quebec (1984). *In*: BRUNO, M. C. O. (Coord. Ed). **O ICOM-Brasil e o pensamento museológico brasileiro: documentos selecionados**. v. 2. São Paulo: Pinacoteca do Estado: Secretaria de Estado da Cultura, 2010, p. 52-60.

MUÑOZ FERNÁNDEZ, J. Los museos en España: situación y perspectivas. **Revista PH**, n. 88, Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico, 2014.

MUSEU AUSTRALIANO. **Museum archives and research library**. Sítio de internet, 2025.

NAZOR, O. (ed.). Prefácio da Editora da Série ICOFOM LAM celebra seus trinta anos. *In*: **Teoria museológica latino-americana: Proto-história**. Comitê Internacional para a Museologia - ICOFOM, Subcomité Museología para Latinoamperica y el Caribe - ICOFOM LAM, Conselho Internaional de Museus - ICOM, 2019, p. 18-21.

NDHLOVU, B.; RASSOOL, C. Rethinking the national and the museum at Iziko Museums of South Africa. *In*: SILVERMAN, R.; PROBST, P.; ABUNGU, G. **National museums in Africa: identity, history and politics**. Londres: Routledge Research, 2022, p. 224, 244.

NOWOTNY, H.; SCOTT, P.; GIBBONS, M. **Re-Thinking Science: Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty**. Polity Press, 2001.

NYE, J. S. **Soft Power: the means to success in world politics**. New York: Public Affairs, 2004.

O'DOHERTY, B. **No interior do cubo branco: a ideologia do espaço da arte**. São Paulo: M. Fontes, 2002.

OIM - Observatório Ibero americano de Museus. **Panorama dos museus na Ibero América: o estado da questão**. Madri: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2013.

OLIVEIRA, A. F. B. O IPHAN e o seu papel na construção/ampliação do conceito de patrimônio histórico/cultural no Brasil. **Cadernos do CEON - Ano 21**, n. 29, p. 19-38, 2008.

OLMEDO, F. ¿Real o Virtual? Del objeto museal fetiche a la materialidad del sujeto interpretante. *In: Actas del XI Encuentro del Subcomité Regional del ICOFOM para América latina y el Caribe - ICOFOM LAM*. Cuenca y Galapagos, Ecuador, 23 al 30 octubre, 2002. Cuenca e Galápagos, Equador, 2003, p. 80-87.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Declaração Universal dos Direitos Humanos**. Nova Iorque, 1948.

PALUDO, A. **Administração pública**. 11. ed. São Paulo: JusPodivm, 2024.

PIMA - PACIFIC ISLANDS MUSEUMS ASSOCIATION. **Sítio de Internet**. 2025.

PLANALTO. **Lei nº 7.287, de 18 de dezembro de 1984**.

PLANALTO. **Lei nº 11.233, de 22 de dezembro de 2005**.

PLANALTO. **Lei nº 11.328, de 24 de julho de 2006**.

PLANALTO. **Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009**.

PLANALTO. **Lei nº 11.906, de 20 de janeiro de 2009**.

PLANALTO. **Lei nº 12.840, de 09 de julho de 2013**.

PLANALTO. **Decreto nº 8.124, de 17 de outubro de 2013**.

PLANALTO. **Lei nº 5.293, de 24 de janeiro de 2014**.

POPPER, K. **A lógica da pesquisa científica**. São Paulo: Cultrix, 2002.

PORTUGAL. **Constituição da República Portuguesa**. Lisboa, 1976.

PORTUGAL. **Lei n.º 107/2001, de 8 de setembro. Lei de Bases do Património Cultural**. *Diário da República*. Lisboa: Imprensa Nacional, 2001.

PORTUGAL. **Decreto-Lei n.º 47/2004, de 19 de agosto. Diário da República**. Lisboa: Imprensa Nacional, 2004.

PORTUGAL. **Ministério da Cultura**. Museus e Monumentos de Portugal com indemnização compensatória. Lisboa, 2024.

POULOT, D. **Musées et muséologie: le tournant réflexif**. Paris: La Documentation Française, 2005.

POULOT, D. **Museu e museologia**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2013.

PUBLIC SÉNAT. **Culture : les grands musées nationaux rassurent sur leur santé financière**. Paris, 2024.

REIMÃO, C. A cultura enquanto suporte de identidade, de tradição e de memória. **Revista da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas**, n. 9, p. 309-321, 1996.

- REINO UNIDO. **Department for Culture, Media and Sport**. Museums to benefit from £24 million investment to fund major infrastructure projects (MEND). London, 2024.
- REINO UNIDO. **Department for Culture, Media and Sport**. DCMS accounting officer system statement 2025. London, 2025.
- RIBEIRO, D. **O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil**. São Paulo: Global, 2015.
- RIJKSMUSEUM. **Sítio de internet**. 2025.
- RITTEL, H. W. J.; WEBBER, M. M. Dilemmas in a General Theory of Planning. **Policy Sciences**, v. 4, n. 2, p. 155-169, 1973.
- RIVIÈRE, G. H. **Le musée, instrument de compréhension mutuelle entre les peuples**. UNESCO, 1957.
- RIVIÈRE, G. H. **Muséologie**. In: RIVIERE, G. H. *et al.* **La muséologie selon Georges Henri Rivière**. Paris: Dunod, 1989.
- ROBSON, J. Faith in Museums: On the Confluence of Museums and Religious Sites in Asia. **PMLA**, 125 (1), p. 121-128, Jan. 2010.
- ROGAN, B. The Emerging Museums of Europe. **Ethnologia Europaea**, v. 33:1, p. 51-59, 2004.
- RUBIM, A. A. C.; BARBALHO, A. (Orgs.). **Políticas culturais no Brasil**. 2 ed. Salvador: EDUFBA, 2007.
- RUSCONI, N. Contribuciones para un análisis de la producción teórica en Museología, a los diez años del ICOFOM LAM. In: **Actas del XI Encuentro del Subcomité Regional del ICOFOM para América latina y el Caribe - ICOFOM LAM**. Cuenca y Galapagos, Ecuador, 23 al 30 octubre, 2002. Cuenca e Galápagos, Equador, 2003, p. 169-182.
- SANDELL, R. **Museums, Prejudice and the Reframing of Difference**. London: Routledge, 2007.
- SANDY, D. D. **Políticas públicas para museus brasileiros: gestão e sustentabilidade**. 2017. Dissertação (Mestrado em Museologia) - Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017.
- SANDY, D. D. **Iniciação à técnica de conservação e restauro: fundamentos teóricos**. Curitiba: Intersaberes, 2020.
- SANDY, D. D. **Contextualizando o universo das exposições**. Curitiba: Intersaberes, 2022.
- SANDY, D. D.; STADLER, A. O Ministério da Cultura e suas entidades vinculadas: gestão e políticas públicas de cultura no Brasil. **Revista Mundi, Engenharia, Tecnologia e Gestão**, V. 5, n. 4, 2020.

SANDY, D. D.; LIMA, I. A. de; DUENHAS, R. A. As instituições museológicas como proposta de desenvolvimento regional, econômico e social: o Museu do Amanhã. **Revista de Gestão - RGSA**, V. 18, n. 4, 2024.

SANTOS, M. L. L. **Políticas culturais e museus em Portugal**. Lisboa: Livros Horizonte, 2007.

SANTOS, P. Políticas públicas para os museus em Portugal: entre a tutela do Estado e a participação local. **Cadernos de Sociomuseologia**, Lisboa, v. 54, n. 2, 2017.

SARR, F.; SAVOY, B. **The Restitution of African Cultural Heritage: toward a new relational ethics**. Paris: Ministère de la Culture, 2018.

SCHEINER, T. C. M. Museologia ou Patrimoniologia? Reflexões. *In*: GRANATO, M.; SANTOS, C. P. dos; LOUREIRO, M. L. N. M. (Orgs.). **MAST Colloquia - Museu e Museologia: interfaces e perspectivas**. v. 11. Rio de Janeiro: MAST, 2009, p. 43-59.

SHYLLON, F. The Recovery of Cultural Objects by African States through the UNESCO and UNIDROIT Conventions and the Role of Arbitration. **Uniform Law Review**, v. 5, ed. 2, p. 219-240, abr. 2000.

SIENA, O. *et al.* **Metodologia da pesquisa científica e elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos**. Belo Horizonte: Editora Poisson, 2024.

SILVA, V. A. da. **Direito constitucional: teoria da constituição e teoria dos direitos fundamentais**. Coimbra: Almedina, 2020.

SILVERMAN, R.; PROBST, P.; ABUNGU, G. **National museums in Africa: identity, history and politics**. Londres: Routledge Research, 2022.

SIMON, H. A. **The Sciences of the Artificial**. Cambridge, MA: MIT Press, 1996.

SLOMSKI, V. *et al.* **Governança corporativa e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

SMITH, L. **Uses of Heritage**. London: Routledge, 2006.

SMITHSONIAN INSTITUTION. **About the Smithsonian**. Sítio de Internet.

SOFKA, V. My Adventurous Life with ICOFOM, Museology, Museologists, and Antimuseologists, Giving Special Reference to ICOFOM Study Series. **ICOFOM Study Series**, Paris, v. 1, p. 1-22, 1995.

SÖKMEN, S.; YOLAL, M.; ÖZEL, Ç. H. Does museum marketing meet postmodern conditions? **Advances in Hospitality and Tourism Research**, v. 8, n. 2, p. 288-313, 2020.

SOUZA, M. L. **Mudar a cidade: Uma introdução crítica ao planejamento e à gestão urbanos**. 11 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

SPAIN TODAY NEWS. **14 million euro spent on cultural assets**. 2024.

STANCA-MUSTEA, C. **Das ideias às ações: 70 anos da UNESCO**. Guarulhos: Editora do Brasil, 2015.

STANTON, J. Understanding Museums - Indigenous people and museums: ethnographic museums and collections: from the past into the future. *In*: GRIFFIN, D.; PAROISSIEN, L. **Understanding Museums: Australian museums and museology**. Canberra: National Museum Australia, 2011, p. 49-54.

STATISTA. **The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies**. 2025.

STRÁNSKÝ, Z. Z. Museology and Museums. **ICOFOM Study Series**, Paris, n. 12, p. 287-292, 1987.

SUÁREZ BONILLA, B. Patrimonio cultural y desarrollo sostenible: pautas para su valoración en los países de América Central. **Revista Arquitectura +**, v. 7, n. 13, p. 36-56, 2022.

THEME INDEX AND MUSEUM INDEX. **Theme Index and Museum Index: global attractions attendance report**. Florida: TEA / AECOM e Storyland Studios, 2024.

TORCH, C. **European museums and interculture: responding to challenges in a globalized world**. Bruxelas: Council of Europe, 2011.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado. **Dez passos para a boa governança**. 2. ed. Brasília: TCU, 2021.

TRUJILLO FERRARI, A. **Metodologia da ciência**. 3. ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

TURPIN, C.; TOMKINS, A. **British Government and the Constitution: Text and Materials**. 7. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2011.

TZENG, S. C. **Comparative research into the museum governance systems of national museum in the UK and Taiwan**. 2009. Tese (Doutorado em Museus e Galerias) - Escola de História da Arte, University of St. Andrews, Londres, 2009.

UNESCO. **Culture: Key to Sustainable Development - Thematic Think Piece**. Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2013.

UNESCO. **Convenção de Haia para a proteção dos bens culturais em caso de conflito armado**. Haia (Países Baixos), 14 de maio de 1954.

UNITED KINGDOM. **National Heritage Act 1983**. UK Parliament, 1983.

UNITED KINGDOM. **Museums and Galleries Act 1992**. UK Parliament, 1992.

UNITED KINGDOM. **Department for Culture, Media & Sport (DCMS)**. London, 2025.

VARELLA, G. **Plano Nacional de Cultura: direitos e políticas culturais no Brasil**. Rio de Janeiro: Azougue, 2014.

VARINE, H. de. A respeito da mesa-redonda de Santiago, Apresentação. *In*: BRUNO, M. C. O. (Coord. Ed). **O ICOM-Brasil e o pensamento museológico brasileiro: documentos selecionados**. v. 2. São Paulo: Pinacoteca do Estado: Secretaria de Estado da Cultura, 2010, p. 38-42.

VARINE, H. de. **As raízes do futuro: o patrimônio a serviço do desenvolvimento local**. Porto Alegre: Medianiz, 2013.

VARUTTI, M. **Museums in China: the politics of representation after Mao**. Woodbridge: The International Centre For Cultural and Heritage Studies Newcastle University, 2014.

VASCONCELLOS, C. M. **Imagens da Revolução Mexicana: O Museu Nacional de História do México (1940-1982)**. São Paulo: Alameda, 2007.

VERGÈS, F. **Decolonizar o museu**. Lisboa: Orfeu Negro, 2024.

VIDAL, M. A.; FONTOURA, A. A. UNESCO: historicidade e emergência da noção de patrimônio mundial. *In*: **Anais do XVII Encontro Estadual de História da ANPUH-SC**. Joinville: UNIVILLE, 2018.

VIE PUBLIQUE. **Musées nationaux** : quelle stratégie de financement ? Paris: Direction de l'information légale et administrative, 2018.

VIEIRA, A. B. **Uma curadoria da falta: o Serviço Acarte da Fundação Calouste Gulbenkian 1984-1989**. Lisboa: Documenta, 2021.

WADACHER, F. **Handbuch der Allgemeinen Museologie**. 2. ed. Wien: Böhlau Verlag, 1996.

WEST, B.; MURPHY, F. **A Brief History of Australia**. Nova York: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 2010.

WILLIAMS, S. L.; HAWKS, C. A. Museum studies programs in North America. *In*: ROSE, C. L. **Museum studies: perspectives and inovations**. Topeka: Society for the Preservation in North America, 2006, p. 113-128.

WÖLFFLIN, D. **Conceitos fundamentais da história da arte: o problema da evolução dos estilos na arte mais recente**. São Paulo: Martins Fontes, 2006.