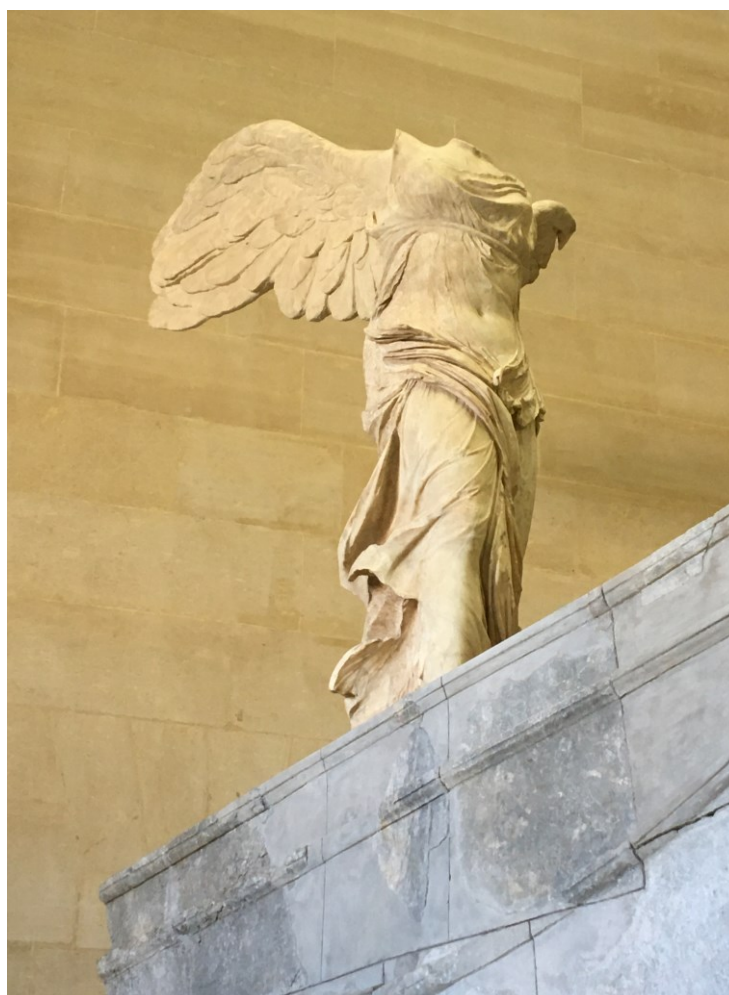




Danielly Dias Sandy

PRODUTO ACADÊMICO



CURITIBA-PR

2025

PRODUTO ACADÊMICO

Instrumento de Planejamento e Gestão Museológica como Produto Acadêmico apresentado por Danielly Dias Sandy ao Doutorado em Planejamento e Governança Pública, do Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública (PPG-PGP), da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), sob orientação da Profa. Dra. Isaura Alberton de Lima e coorientação da Profa. Dra. Sônia Paula da Silva Nogueira.

O presente produto acadêmico tem origem a partir da pesquisa realizada para a tese de Doutorado intitulada **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**. A tese ainda apresenta outros aprofundamentos em literatura especializada que foram utilizados como teoria de base e achados para que se chegasse até o presente resultado.

O presente trabalho foi realizado com 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.



[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.

SUMÁRIO

RESUMO	04
PÚBLICO ALVO	05
SITUAÇÃO PROBLEMA	06
OBJETIVOS DA PROPOSTA	07
BASES TEÓRICAS	08
INSTRUMENTO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO MUSEOLÓGICA	17
APLICAÇÃO	19
ANÁLISE A PARTIR DA MUSEOLOGIA COMO CIÊNCIA	20
CONSIDERAÇÕES FINAIS	22
REFERÊNCIAS	24

RESUMO

Esta proposta consiste na apresentação de um produto acadêmico elaborado para ser utilizado como instrumento de planejamento e gestão museológica e foi estruturado com base em três níveis de planejamento. Assim, oferece uma abordagem inovadora e interdisciplinar, com potencial de aplicação em diferentes contextos, desde museus locais até grandes instituições e organizações nacionais e internacionais. A proposta pauta-se na premissa que leva em conta a complexidade do universo museológico e sugere um método de organização e gestão com a intenção de melhor integrar a prática museológica às diretrizes contemporâneas de governança pública e institucional.

O problema central parte do reconhecimento das múltiplas demandas e especificidades do campo museológico, considerando ainda que a mesma museologia que trata da legislação para museus e todo o arcabouço teórico, é ainda a que administra e direciona o trabalho prático no dia a dia nas instituições. Além disso, há uma discussão no campo teórico da museologia, desde a década de 1960, acerca de sua definição como ciência, disciplina científica ou disciplina aplicada. Nesse sentido, o produto proposto busca responder a estas e outras questões ousando também trazer uma definição para a museologia, de forma interdisciplinar com a área do planejamento e governança pública.

O objetivo geral é desenvolver um instrumento metodológico que organize a museologia em três níveis de planejamento — estratégico, tático e operacional — com o intuito de qualificar os processos de gestão, fortalecer a governança e apoiar a tomada de decisões em instituições museológicas. O produto visa responder às necessidades de sistematização das diretrizes e ações museológicas com base em uma abordagem integrada. Ademais, o produto tem origem em uma pesquisa de doutorado e reafirma o compromisso dos museus com a governança pública, a valorização da memória e a democratização do acesso à cultura.

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

PÚBLICO ALVO

Este produto acadêmico é voltado aos gestores, profissionais e técnicos de museus, públicos ou privados, e das diferentes esferas administrativas – municipal, estadual e federal.

Além destes ainda estão inclusos neste grupo os diretores de museus, coordenadores de setores, museólogos, educadores, conservadores, curadores e outros que possam estar diretamente envolvidos com o planejamento e a gestão de museus.

Este produto também é destinado aos estudantes e pesquisadores do campo da museologia, da administração e gestão pública, do planejamento e áreas afins.

Entre os integrantes do conjunto do público-alvo também estão os formuladores de políticas públicas, técnicos de secretarias de cultura e gestores de programas governamentais voltados ao campo da museologia, do patrimônio e da cultura.

SITUAÇÃO PROBLEMA

O problema que deu origem a este produto acadêmico parte da constatação de que o campo da museologia enfrenta desafios relacionados à ausência de instrumentos sistematizados de planejamento. Isso pode reverberar afetando os museus e, conseqüentemente, a preservação do patrimônio cultural. Além disso, ainda não há um consenso sobre a definição da museologia e seu objeto de estudo e sem contar que a sua pluralidade e amplitude muitas vezes dificultam a organização dos processos nas instituições.

A partir destas considerações foi pensado no seguinte problema:

“Como estruturar e organizar os processos da governança de museus, considerando a pluralidade e os distintos níveis de complexidade, e de que forma a museologia poderia ser trabalhada na esfera do planejamento para justamente promover uma gestão mais eficiente das instituições?”

OBJETIVOS DA PROPOSTA

Geral

Desenvolver um instrumento metodológico que organize a museologia em três níveis de planejamento — estratégico, tático e operacional — com o intuito de qualificar os processos de gestão, fortalecer a governança e apoiar a tomada de decisões em instituições museológicas.

Específicos

- Analisar criticamente os conceitos de governança e planejamento aplicados à realidade dos museus;
- Estruturar diretrizes específicas para cada nível (estratégico, tático e operacional) da atuação museológica;
- Propor um modelo organizacional adaptável a diferentes tipos de museus (públicos e privados, de grande, médio ou pequeno porte);
- Oferecer um suporte técnico e científico a partir de um instrumento de planejamento e gestão museológica para gestores, museólogos e formuladores de políticas públicas da área;
- Contribuir para o aprimoramento das boas práticas de governança e planejamento no campo da museologia, promovendo eficiência e coerência institucional.

BASES TEÓRICAS

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 ainda 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 1.

Quadro 1 - 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 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 detalhes 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 tomo, 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.

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, é possível usar o Quadro 2 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.

INSTRUMENTO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO MUSEOLÓGICA

A partir de pesquisa e bases teóricas, 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 2 consiste justamente no produto acadêmico como instrumento de planejamento e gestão museológica.

Além disso, apresenta o planejamento estratégico, tático e operacional respectivamente na primeira, segunda e terceira linhas, enquanto os seguintes tópicos foram selecionados para nomear as colunas:

- Nível de planejamento;
- Dimensão;
- Responsável;
- Tarefas;
- Definição da museologia;
- Objeto de estudo;
- Produto.

Quadro 2 - 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).

APLICAÇÃO

Este instrumento de planejamento e gestão museológica pode ser aplicado em diferentes contextos que vão desde o contexto museológico institucional ao governamental. A aplicação pode ajudar sobretudo na elaboração de diagnósticos em uma esfera mais abrangente do planejamento, mas também na elaboração dos planos museológicos. Além disso, ainda pode ser usado como referência para pesquisa e outros fins acadêmicos, considerando toda a parte teórica que embasa a sua existência e utilização.

A aplicação consiste na identificação do problema seguida da identificação do nível de planejamento — estratégico, tático ou operacional —, que ele se encontra. A partir disso é possível visualizar aspectos como a dimensão, o responsável, as tarefas, a definição da museologia, o objeto de estudo e ainda o produto, os quais seguem organizados conforme as colunas do Quadro 2. O produto acadêmico em questão também é dinâmico e pode ser usado de forma não linear, ou seja, é possível identificar diversos fatores que independem do posicionamento inicial.

Por exemplo, é possível partir da identificação de uma tarefa, compreendendo todos os fatores correlatos que levam a visualização do nível de planejamento ao qual possui ligação. Nesse sentido pode-se usar o direcionamento teórico dado ao produto como abertura e direcionamento para pesquisas mais aprofundadas que possam trazer soluções a questão. Além disso, o reconhecimento da museologia como ciência, tendo a humanidade como objeto de estudo, amplia o campo museológico para aprofundamento diferenciado em termos de ações conscientes no âmbito da preservação da memória.

ANÁLISE A PARTIR DA MUSEOLOGIA COMO CIÊNCIA

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 já 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, 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.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como considerações finais, vale destacar primeiramente que os objetivos iniciais foram alcançados a partir desta proposta. No entanto também é esperado que o instrumento de planejamento e gestão museológica proposto seja utilizado por diferentes instâncias, conforme direcionamento dado ao público alvo. Embora o produto seja apresentado com bases em literatura especializada que parte da fundamentação de uma tese de doutoramento, suas contribuições poderão ser tanto teóricas como principalmente práticas. E, de fato, o objetivo maior é que o instrumento seja utilizado pelos profissionais de museus e demais envolvidos.

Deve-se destacar que o campo museológico é, por natureza, interdisciplinar e exige abordagens que sejam capazes de atender às suas demandas mais complexas. Essa compreensão permitiu identificar que a sistematização dos processos de gestão por níveis facilita uma maior clareza ao planejamento e tomada de decisões, promovendo o alinhamento institucional com outras instâncias, como no caso da governança, e particularidades do museu. Ao mesmo tempo trata-se de uma estrutura que não pode ser usada para estancar os processos museológicos, mas para trazer contribuições para a fluência do planejamento.

Com base em diretrizes globais de governança, já consolidadas por organismos internacionais como o ICOM, e em documentos técnicos e normativas nacionais e internacionais, esta proposta trouxe uma visão contemporânea da museologia. Tal visão compreendeu a abrangência da museologia enquanto ciência e o papel dos museus como espaços dinâmicos e comprometidos com a educação e a memória da humanidade. Portanto, cabe a proposição de instrumentos que possam ser eficazes na viabilização da realização deste trabalho.

Foi levado em conta que os museus operam em sua maioria com limitações estruturais, políticas e orçamentárias dentro de sistemas, sejam eles públicos ou privados, e que o instrumento proposto pode ajudar na produção de diagnósticos e prognósticos museológicos. Para tanto, é importante que a gestão seja

participativa e consiga se identificar como parte de algo maior e longe de ser inacessível, trabalhando junto a integração entre as equipes técnicas, a coordenação administrativa e os órgãos de controle e financiamento. Além disso, essa proposta pode servir como referência para pesquisa, formação acadêmica, treinamento de equipes e elaboração de políticas públicas voltadas ao setor ao qual ela é direcionada.

Assim, este trabalho pode inspirar pesquisadores e profissionais a aprofundarem os debates em torno da governança museológica e a proporem soluções que conectem teoria e prática de maneira coerente, funcional e ética. Ao promover um modelo de classificação da museologia em três níveis de planejamento, contribui-se não apenas para a qualificação da gestão museológica, mas também para a consolidação dos museus como espaços de transformação social. A continuidade e o aprimoramento deste instrumento dependerão do diálogo constante entre academia, profissionais de museus e políticas públicas, com vistas a constante excelência institucional e preservação da cultura.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.
- CHALMERS, A. F. **O que é ciência afinal?** São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- CURY, M. X. Museologia e conhecimento museológico: uma perspectiva dentre muitas. **Museologia & Interdisciplinaridade**, v. 3, n. 5, 2014.
- DAVID, F. R. **Strategic Management: Concepts and Cases**. 13. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2011.
- DESVALLÉES, A.; MAIRESSE, F. **Vers une redéfinition du musée?** Paris: La Documentation Française, 2011.
- FANON, F. **Os condenados da Terra**. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 1968.
- GIERE, R. N. **Scientific Perspectivism**. Chicago: University of Chicago Press, 2006.
- GOB, A.; DROUGUET, N. **A museologia: história, evolução e questões atuais**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019.
- ICOM. **Nova definição de Museu**. 2022.
- KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1979.
- MINTZBERG, H. **The Rise and Fall of Strategic Planning**. New York: Free Press, 1994.
- NOWOTNY, H.; SCOTT, P.; GIBBONS, M. **Re-Thinking Science: Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty**. Polity Press, 2001.
- POPPER, K. **A lógica da pesquisa científica**. São Paulo: Cultrix, 2002.
- RITTEL, H. W. J.; WEBBER, M. M. Dilemmas in a General Theory of Planning. **Policy Sciences**, v. 4, n. 2, p. 155-169, 1973.
- SANDY, D. D. **Iniciação à técnica de conservação e restauro: fundamentos teóricos**. Curitiba: Intersaberes, 2020.
- SIMON, H. A. **The Sciences of the Artificial**. Cambridge, MA: MIT Press, 1996.

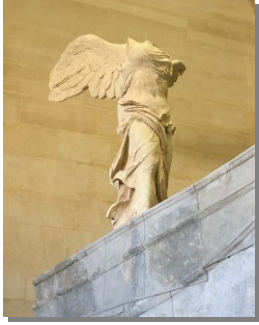


Imagem da capa:

A Vitória de Samotrácia

Autor desconhecido

Escultura em mármore

Entre 221 e 189 a.C.

Acervo Museu do Louvre, Paris, França

Fotografia por Danielly Dias Sandy, 2024.