

## Tecnologia social das mobilizações: identidade e participação na gestão de iniciativas museológicas comunitárias

Social technology of mobilizations: identity and participation in the management of community-based museums

Hilda Bárbara Maia Cezário\*; Eduardo Davel\*\*; Lorena Sancho Querol\*\*\*

### Resumo:

O objetivo deste artigo é propor novas estratégias de gestão para iniciativas museológicas comunitárias. Considera-se a participação e a identidade territorial como forças essenciais desse tipo de iniciativa, permitindo o desenvolvimento de processos de gestão mais dinâmicos e territorializados. O resultado da pesquisa é a 'Tecnologia Social das Mobilizações' (TMob), composta por quatro mobilizações estratégicas e integradas de forma orgânica (mobilização cultural, mobilização museológica técnica, organizacional e interorganizacional). Fruto de pesquisa qualitativa, análise documental e experiências de museus dentro e fora do Brasil, a TMob busca ser útil para líderes comunitários, empreendedores socioculturais, gestores do setor público, promovendo a proliferação de museus que desencadeiem novos padrões de desenvolvimento inclusivo e sociedades mais equitativas.

Palavras-chave: Museologia Social. Gestão de Museus Comunitários. Identidade territorial. Participação. Tecnologia Social.

**Abstract:** The purpose of this paper is to propose strategies for community-based museum initiatives. Thus, we assume participation and territorial identity as key strengths of this type of initiative, allowing the development of more dynamic and territorialized management processes. The research's result is the 'Social Technology of Mobilizations' (TMob), composed by four strategic and organically integrated mobilizations (cultural mobilization, Museology-technical, -organizational and -interorganizational mobilizations). Based on qualitative research, document analysis and museums experiences, inside Brazil and abroad, the TMob seeks to be relevant to community leaders, sociocultural entrepreneurs, and the public managers, fostering the proliferation and flourishing of museums that trigger new patterns of inclusive development and egalitarian societies.

Keywords: Social Museology. Management of community museums. Territorial identity. Participation. Social technology.

---

\* Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social pela Universidade Federal da Bahia. Graduada em Museologia pela Universidade Federal da Bahia. Atualmente, presta serviço para a Universidade do Estado da Bahia, Campus VI, como museóloga na função de gestor técnico do Museu do Alto Sertão da Bahia, no município de Caetitê. Possui experiência na área de Museologia, com atuação na gestão de museus e de ações socioculturais e educativas em museus. hbarbaramaia@gmail.com

\*\* Ph.D. em *Management* pela *École des Hautes Études Commerciales* de Montréal, Canadá. Graduação em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo. Professor na Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. Professor e pesquisador no Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social (EA/UFBA). Editor da Revista Interdisciplinar de Gestão Social. Pesquisas interdisciplinares no campo da Administração e da Análise Organizacional com enfoque em temáticas como aprendizagem, criatividade, empreendedorismo, gerência, prática, carreira, cultura e emoção. davel.eduardo@gmail.com

\*\*\* Doutora em Museologia Social pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias de Lisboa. Desde 2012 é Investigadora em Pós-doc na área de Museologia Social, no Núcleo de Cidades, Culturas e Arquiteturas (CCAq) do Centro de Estudos Sociais (CES), onde atualmente desenvolve o projeto "A Sociedade no Museu: estudo sobre participação cultural nos museus locais europeus" (SoMus). lorenaquerol@gmail.com

## 1. Introdução

O entendimento de museu comunitário advém de amplas discussões travadas no campo da Museologia sobre a função social dos museus, desde a segunda metade do século XX até os dias de hoje. Refere-se ao museu entendido como processo vivo, que reside na participação comunitária, capaz de manejar seus referenciais de memória, identidade e patrimônio em prol de ações coletivas transformadoras (LERSCH; OCAMPO, 2004, 2009; PRIOSTI; MATTOS, 2007; VARINE-BOHAN, 2000, 2013). Partindo desta concepção, esta pesquisa adota o termo “iniciativas museológicas comunitárias” para enfatizar a diversidade de formas de se “fazer museu”, incluindo outras experiências museológicas que, por ventura, não sejam rotuladas de museu comunitário ou sequer de museu. A denominação “iniciativa” nos permite focar mais no processo do que em algo acabado ou concluído.

As iniciativas museológicas comunitárias podem ser entendidas como instrumentos de transformação social, pois seus processos comunitários demonstram relevância estratégica para a dinamização sociocultural de territórios, que podem favorecer a inserção de comunidades na economia criativa<sup>1</sup> local, nacional e internacional, bem como o desenvolvimento sócio-territorial sustentável, ou melhor dizendo, de sociedades sustentáveis (DIEGUES, 1992; RATTNER, 1999; DESSEIN *et al.*, 2015). Além disso, acredita-se também no potencial destas experiências para a construção de sujeitos coletivos que tem consciência da própria história e memória, através do fortalecimento das relações sociais com base em valores e princípios mais democráticos e igualitários. Conseqüentemente, essas iniciativas contribuem para a reconstrução de uma nova visão de mundo mais humana e solidária, assim como para a valorização e o respeito à diversidade cultural própria de cada comunidade.

O objetivo deste trabalho é propor estratégias de gestão para iniciativas museológicas comunitárias que integrem, em sua base, a participação e a identidade territorial como fatores estruturadores e mobilizadores da ação museológica. As estratégias são organizadas com lógicas próprias dando forma a uma tecnologia social<sup>2</sup> composta por quatro tipos de mobilizações: a mobilização cultural, a mobilização museológica técnica, a mobilização museológica organizacional e a mobilização museológica interorganizacional. Mobilização, segundo o Dicionário Houaiss da língua portuguesa, significa ato ou efeito de fazer um corpo ordinariamente sedentário entrar em campanha, acioná-lo; refere-se à convocação ou estimulação da

---

<sup>1</sup> Segundo o Plano Nacional de Economia Criativa, “os setores criativos são aqueles cujas atividades produtivas têm como processo principal um ato criativo gerador de um produto, bem ou serviço, cuja dimensão simbólica é determinante do seu valor, resultando em produção de riqueza cultural, econômica e social” (MINC, 2011, p.22). É, portanto, considerando as possibilidades de ativos de um museu comunitário a partir da sua dimensão simbólica, base para a própria existência do museu, que se considera também a amplitude do seu potencial na perspectiva da economia criativa.

<sup>2</sup> Por Tecnologia Social entende-se “produtos, técnicas e/ou metodologias reaplicáveis, desenvolvidas na interação com a comunidade e que represente efetivas soluções de transformação social” ou como “todo o produto, método, processo ou técnica, criado para solucionar algum tipo de problema social e que atenda aos quesitos de simplicidade, baixo custo, fácil aplicabilidade (e reaplicabilidade) e impacto social comprovado” (DAGNINO, 2014, p.157).

população ou de determinados grupos sociais para que participe de alguma atividade cívica e/ou política. Ou seja, mobilizar incita à participação, ativa os interesses promovendo engajamento. Por isso, a mobilização expressa o caráter fundamental desta tecnologia, denominada de “Tecnologia Social das Mobilizações” para a Gestão de Museus (TMob).

A participação destacada como “princípio” substantivo desta tipologia de museu (MOUTINHO, 2010) refere-se a um processo ativo da comunidade, em que os integrantes possuem direito de participar das dinâmicas do museu, na medida em que há uma circularidade do poder e uma capacidade real de influenciar os resultados dos processos (ARNSTEIN, 2002, p.2), desde a concepção ao gerenciamento das atividades museológicas (LERSCH; OCAMPO, 2004, 2009). Como a participação é uma necessidade fundamental de todo ser humano (BORDENAVE, 1983, p.16), o “princípio da participação” indica que todas as pessoas têm direito de participar dos processos museológicos (por exemplo, identificação e construção de conceitos, dimensões e significados da história e da cultura de um coletivo) para promover o desenvolvimento local (SANCHO- QUEROL, 2016, p.377).

Por causa deste exercício democrático, cultural e cidadão, inseparável do processo contínuo do ‘fazer museu’, as iniciativas museológicas se tornam um vetor de desencadeamento de novos padrões de desenvolvimento, promovendo a descentralização e valorização das potencialidades locais (MOUTINHO, 2010). No dia-a-dia do museu, novos e contínuos espaços de participação cidadã são criados e inaugurados, expressando diferentes graus e formas de participação por parte de cada pessoa envolvida, já que, a participação social plena ainda permanece como uma utopia cultural.

O outro fator estruturador e mobilizador de ações do museu comunitário é a identidade, que está associada à ideia de museu desde a sua origem. Por outro lado, constata-se que a identidade foi apropriada pelos museus como algo estático, um referencial fixo, desconsiderando a seu potencial enquanto ‘prática social’ (HOLLAND *et al.*, 1998). Predomina o entendimento da identidade enquanto “uma substância, quintessência de valores e qualidades a *priori* positivas, imunes a qualquer crivo. E o museu como seu santuário” (MENESES, 1993, p.208). Essa compreensão, entretanto, foi se modificando e, nesta pesquisa, tal qual o museu, a identidade é considerada como processo (CANCLINI, 2003; CRAIB, 1998), construída não apenas culturalmente, mas também de forma política, levando em consideração todos os aspectos do seu território (SAQUET; BRISKIEVICZ, 2009), através de seus múltiplos fragmentos (HALL, 2006). Assim, o território, compreendido como ‘espaço socialmente construído’ (LEFEBVRE, 1991; SANTOS, 2000), é fruto de uma interação dinâmica de fluxo e contra fluxo entre o material e o simbólico. Por isso, o território é dimensão crucial para toda e qualquer construção identitária. Ao falar de identidade territorial, fala-se de processo permanente de negociação de identidades plurais em interação

num determinado espaço, que possui delimitação física somente na dinâmica de construção e reconstrução estabelecida por estas interações.

Acionando identidade territorial e participação comunitária, a TMob busca nortear lideranças de comunidades envolvidas em processos de criação e desenvolvimento de iniciativas museológicas comunitárias. Por outro lado, espera ser útil no ensino e formação em gestão museal e social. O propósito não é capacitar a gestão para atuar diretamente nos mais diversos campos abordados por um museu, mas sim, orientá-la para a compreensão geral destes campos na constituição de um museu comunitário, indicando estratégias para orquestrar, sutilmente, uma gestão coletiva.

Esta pesquisa está ancorada em uma abordagem qualitativa, baseada em estudo de casos múltiplos (YIN, 2010), englobando um caso holístico (foco mais global, levando-se em consideração variados e amplos aspectos do contexto) e três casos integrados (foco específico de investigação). Documentos referentes à gestão de museus e de projetos sociais com enfoque na participação e na identidade territorial foram tomados como fontes de referência. O procedimento de análise de documentos, observação participante (no estudo do caso holístico realizado no Museu do Alto Sertão da Bahia – MASB<sup>3</sup> e em um dos casos integrados, o Museu do Traje de São Brás de Alportel – MuT<sup>4</sup>) e entrevistas semiestruturadas foi baseado na análise de conteúdo (COLBARI, 2014). O observação participante, em específico, nesses dois casos foi determinante na constituição da TMob. Esses casos revelaram a importância de vários tipos de mobilizações dentro do cotidiano de gestão do museu, ao confrontar a pesquisadora aos múltiplos conflitos ligados à participação e à identidade territorial. Na produção do conhecimento da TMob, desempenharam papéis complementares: enquanto o MuT se destaca com práticas de gestão participativa já estabelecidas e incorporadas à dinâmica organizacional do cotidiano museal, o MASB destaca-se pela mobilização interorganizacional e pelos seus desafios na interlocução regular com diversos atores sociais locais.

Este artigo está estruturado em seis seções, além desta introdução e conclusão. Na primeira seção, apresenta-se um breve panorama do campo da Museologia Social, campo de inspiração e ponto de partida para a definição da TMob. Na segunda seção, apresentamos a dinâmica do circuito de mobilizações proposto.

---

<sup>3</sup> O MASB é um museu de território, polinucleado, com sede no município de Caetité, Bahia. Conta com 10 núcleos pelo território, englobando também os municípios vizinhos de Guanambi e Igarorã. Fruto de uma iniciativa comunitária em 2011, o museu possui uma estrutura de gestão complexa que envolve a tutela jurídica do município de Caetité, a tutela técnica da Universidade do Estado da Bahia, Campi VI e XII, e a Associação de Amigos do Museu (AMASB), responsável maior pela gestão dos seus recursos. Além disso, desde os primeiros passos, o museu conta com o apoio da Renova Energia, sendo até 2016 o principal parceiro financiador.

<sup>4</sup> O MuT localiza-se na vila de São Brás de Alportel, na região do Algarve, sul de Portugal. A mobilização comunitária a partir da iniciativa local de um pároco no início da década de 80 deu surgimento a um museu de comunidade, hoje vinculado à Santa Casa de Misericórdia, que lhe provém de um espaço próprio, diretor e uma equipe reduzida de funcionários, reconhecendo-lhe total autonomia na gestão de iniciativas e conteúdos. Mais informações: <<http://museu-sbras.com>>.

Nas quatro seções seguintes, detalhamos cada uma das mobilizações que compõem a TMob, apresentando seus objetivos e tipos de ações.

## **2. Museologia Social: avanços e dificuldades**

Muito se percorreu na reflexão sobre museus para chegar à diversidade de equipamentos que existem na contemporaneidade. Distanciando-se do foco no objeto/coleção que prevalecia e prevalece nos moldes dos museus tradicionais, para uma nova abordagem centrada no indivíduo/sociedade, muitos museus são criados sob os mais diversos nomes. Desde a segunda metade do século XX, configuram-se um rico campo de pesquisa dentro de uma nova corrente da museologia que se tornou mais conhecida a partir da criação do Movimento da Nova Museologia – MINOM (DECLARAÇÃO DE QUEBEC, 1984). Este movimento dedica-se à reflexão e ao exercício de uma museologia ativa, com caráter intervencionista, que compreende o museu como instrumento de transformação voltado para o desenvolvimento sociocultural local (DECLARAÇÃO DE SANTIAGO, 1972). Assim, o ternário “homem-objeto-museu” utilizado por muitos autores como síntese do objeto de estudo da museologia, foi replicado para atender às novas demandas da Museologia de forma mais abrangente e inclusiva, constituindo-se, então, por “sociedade-patrimônio-território” (CURY, 2009, p.28).

A produção teórica que acompanha este movimento não é consensual no uso de termos e conceitos, criando uma variedade de terminologias: ecomuseologia, museologia comunitária, museologia informal, museologia popular, museologia da libertação, museologia ativa, museologia social e sociomuseologia (CHAGAS, 1985; CHAGAS; GOUVEIA, 2014; DAVIS, 1999; LERSCH; OCAMPO, 2004; MOUTINHO, 1993, 2010; PRIOSTI, 2010; PRIOSTI; MATTOS, 2007; SANTOS, 2008; SANCHO-QUEROL, 2016; VARINE-BOHAN, 2000, 2013). Neste trabalho, adotamos o termo “Museologia Social” (como é difundida no Brasil) ou “Sociomuseologia” (como é utilizada na Europa, principalmente em Portugal), que nos permite realçar a ideia do museu como processo em permanente construção. Trata-se de uma visão de museu capaz de contribuir com o desenvolvimento local, devido o alto potencial de transformação social, fruto de uma ação ancorada na participação de forma ampla e profunda, tomando-a como princípio, meio e fim (SANCHO-QUEROL; SANCHO, 2015). Entretanto, apesar de considerar o ternário base (sociedade-patrimônio-território), este, por si só, não é revestido de valor, uma vez que “a articulação desses três elementos pode ser excludente e perversa, pode ter função emancipadora ou coercitiva” (CHAGAS, 2007, p.221). Ou seja, estes termos requerem uma determinada aceção, já que podem ser interpretados de diversas maneiras.

Comunidade, por exemplo, é um conceito polissêmico. Primeiro, porque ao falar de comunidade nestes museus não se pode pretender um todo homogêneo, sem conflitos, sem questionamentos, pois “esse tipo de unidade comunitária se funda na

divisão, na segregação e na manutenção das distâncias” (BAUMAN, 2003, p.132-133), se associando mais a uma privação da diversidade em favor da mesmice e simplificação comunitária do que na valorização das múltiplas identidades de um coletivo. Assim, a comunidade é melhor compreendida como um “coletivo de geometrias variadas que constituem, em cada caso, o resultado de uma série de acontecimentos históricos, de sinergias locais e de formas de relação sociocultural e econômica em constante câmbio” (SANCHO-QUEROL, 2016, p.379-380). Dessa forma, numa mesma comunidade é possível encontrar identidades culturais distintas, compostas por interesses, por vezes, conflitantes.

O mesmo ocorre com o território. Se por um lado, o termo pode indicar uma concepção reducionista e segregadora, mesmo que justificada pela “resistência e a afirmação dos saberes locais frente aos processos homogeneizadores e globalizantes; por outro, (...) pode implicar a construção de estratégias que favoreçam a troca, o intercâmbio e o fortalecimento político-cultural dos agentes museais envolvidos” (CHAGAS, 2007, p.221). Nossa perspectiva privilegia uma visão de território como fruto de uma interação dinâmica entre os seres humanos e seu meio.

Já o patrimônio (cultural e natural) é, historicamente, um campo de conflito, possuindo interface direta com detentores do poder e com profundas relações entre memória e esquecimento, resistência e poder, silêncio e fala, destruição e preservação (CHAGAS, 2007). Entretanto, numa iniciativa museológica comunitária, o “patrimônio é um capital real, enraizado no território e na comunidade, que deve se renovar e crescer de modo sustentável, sendo um fator permanente de consciência coletiva” (VARINE-BOHAN, 2013, p.37-41).

Sobre estes conceitos, destaca-se a ideia do museu contrária à instituição ensimesmada, coberta e cercada por quatro paredes. Afirma-se a ideia de uma organização plural, que se compreende como parte do meio, enxergando as pessoas e as dinâmicas que as circundam, entendida mais como processo do que como produto acabado (VARINE-BOHAN, 2014).

Entendemos que o surgimento de novos museus com diferentes formatos e funções não está restrito apenas ao campo da Museologia Social. O incremento gradual do número de museus no Brasil pode desencadear um estágio de saturação em centros urbanos, ainda que existam grandes vazios museológicos ao olhar toda a extensão territorial do país. Isso aponta para a necessidade de maior atenção com a gestão destes equipamentos, sobretudo, para a adequação destes à regulamentação do campo em vigor – a Lei 11.904 que cria o Estatuto de Museus em 2009 (CÂNDIDO, 2013, 2014). Se por um lado, precisamos de maiores conhecimentos sobre a gestão de museus, por outro, a carência de produção acadêmica sobre o tema é considerável. A pouca produção é, geralmente, evidenciada por manuais práticos, que tratam sobre o financiamento e a captação de recursos, a estrutura organizacional, a gestão do acervo, as relações de marketing, as relações públicas, as pesquisas de

público, a gestão de equipes e a curadoria e comunicação museológica (CÂNDIDO, 2013; FOPP, 1997; LORD ; LORD, 2005; GENOWAYS; IRELAND, 2003; BOYLAN, 2004; MASON, 2004; SANTOS, 2008). Em suma, as pesquisas existentes levam em consideração apenas o gerenciamento do acervo, da equipe e as formas de financiamento, numa perspectiva clássica dos processos.

Produções mais recentes (CÂNDIDO, 2013, 2014) revelam um aprofundamento de alguns pontos e o início de uma reflexão que enfoca questões sobre o diagnóstico e o planejamento museológico. Entretanto, mantém-se a visão de que gerir um museu está associado a (a) manter a credibilidade junto ao seu público, (b) possuir conhecimento e procedimentos museológicos que garantam o bom funcionamento do museu, e (c) uma boa gestão financeira e de pessoal (CÂNDIDO, 2013, p.121). Dessa forma, as pesquisas são limitadas em relação à diversidade crescente de museus que surgem e que se constroem num exercício constante de participação e engajamento social.

Muitos são os museus comunitários que enfrentam dificuldades na realização de seus projetos, pois não estão preparados para proporcionar um estado de participação que assegure a emancipação dos sujeitos e a transformação social. Na prática, muitos aderem às amarras institucionais, seja por uma opção equivocada da comunidade ou por imposição. Com isso, tornam-se iguais aos museus tradicionais, perdendo o seu caráter de processo. Alguns se compartimentam, vivendo numa contínua contradição, falando de processos, porém com ações voltadas apenas para produtos, falando de coletividade, com ações individualizadas. Outros se autoconsomem, esgotando-se em um ciclo de ações que respondem a projetos políticos, dissimuladamente participativos. Assim, o que era meio se torna um fim em si mesmo, deixando de lado o interesse e o potencial do patrimônio como base para o desenvolvimento. Por fim, alguns se extinguem, seja por um enfraquecimento progressivo do projeto e da sua equipe, seja pelo próprio processo de transformação e mudança de rumos museais, seja porque se tornam definitivamente museus tradicionais (SOARES; SCHEINER; 2009, p.2470-2471). Quando um museu não se percebe mais como processo, o risco de sedimentação pode se instalar. Ele se torna fechado às possibilidades de mudança, institucionalizado de forma restrita a um espaço físico, antiquado e obsoleto, sem conexão ou comunicação com a comunidade que o cerca (VARINE-BOHAN, 2014). Por isso, algumas iniciativas buscam uma tradução clara deste ideal de museu-processo, apontado pelas reflexões da Museologia Social, a partir de uma gestão horizontal, inclusiva, valorativa das potencialidades do território e do trabalho cotidiano. Como o enraizamento territorial, o enfoque no processo e o fortalecimento das redes de cooperação vem sendo destacados como desafios dos museus comunitários<sup>5</sup>. Esta pesquisa fornece insumos

---

<sup>5</sup> Estes fatores foram destacados como desafios para a gestão de iniciativas museológicas comunitárias durante a realização do V Encontro Internacional de Ecomuseus e Museus Comunitários, realizado em outubro de 2015, em Juíz de Fora, Minas Gerais, Brasil.

para se pensar melhor sobre esses desafios, dentro de um encaminhamento propositivo.

### 3. Tecnologia social das mobilizações para a gestão de museus

A gestão de iniciativas museológicas comunitárias reflete a visão do museu como mediador das relações estabelecidas entre “sociedade-patrimônio-território” e afasta-se da visão tradicional do museu como espaço físico que media a relação entre ser humano e objetos (CURY, 2009). Neste contexto, propomos a TMOB – Tecnologia Social das Mobilizações – como referencial para fomentar uma gestão de iniciativas museológicas que considere plenamente a identidade territorial e a participação comunitária como fatores centrais para o desenvolvimento das estratégias de gestão. A TMOB entende a identidade e a participação como processos que devem estar em contínua construção. Por isso, esses dois fatores são a alma da mobilização de vários aspectos da gestão e da Museologia Social.

A gestão dentro da Museologia Social concentra-se nas pessoas e, de forma mais ampla, na interação entre todas as dimensões do território que engloba esta iniciativa. A TMOB refere-se sobretudo à mobilização de pessoas. O envolvimento de pessoas é o que explica a existência de uma iniciativa museológica comunitária. Conseqüentemente, é possível identificar e eleger o elo identitário que une esta iniciativa e em prol de quê este coletivo se mobiliza (os delineamentos para a identidade territorial construída coletivamente). A mobilização é contínua, seja para proporcionar o engajamento de pessoas, tendo em vista a participação ativa nos processos do museu, seja para a valorização e o fortalecimento desta identidade delineada a partir das relações estabelecidas no território em questão. Trata-se de uma mobilização essencial para os demais processos de gestão, que denominaremos de mobilização cultural.

As dinâmicas culturais, existentes em qualquer comunidade, sustentam vários modos se organizar, se relacionar e agir. Qualquer prática de gestão acontece de acordo com a dinâmica cultural de seus membros, de acordo com seus valores, visões, representações, identidades, nas suas múltiplas escalas (DESSEIN *et al.*, 2015). Para que a gestão seja efetiva, é necessário que a dinâmica cultural seja coerente, por meio da promoção e compartilhamento de ambientes de participação social, já que “participar depende de condições concretas de participação” (GADOTTI, 2014, p.3). Para que a participação permeie todo o museu, é necessário promovê-la, de forma integrada e consciente, primando por uma gestão alinhada ao princípio da participação que norteia este tipo de organização.

A TMOB é composta desta mobilização cultural e de outras três (a mobilização museológica técnica, organizacional e interorganizacional), que juntas ativam o circuito de gestão da iniciativa museológica. Cada mobilização refere-se a um campo de conhecimento necessário para a gestão da iniciativa museológica, apontando noções



básicas, referências e, principalmente, estratégias de gestão que operacionalizam os diversos conhecimentos para a manutenção do circuito ativo e do contínuo fluxo de trocas entre as mobilizações. Em suma, a TMob consiste em um circuito de mobilizações teórico-práticas que permite criar, desenvolver e sustentar iniciativas museológicas comunitárias (Figura 1). Cada mobilização tem sua relevância no processo de gestão e suscita aprendizagens significativas dentro deste processo (Quadro 1).

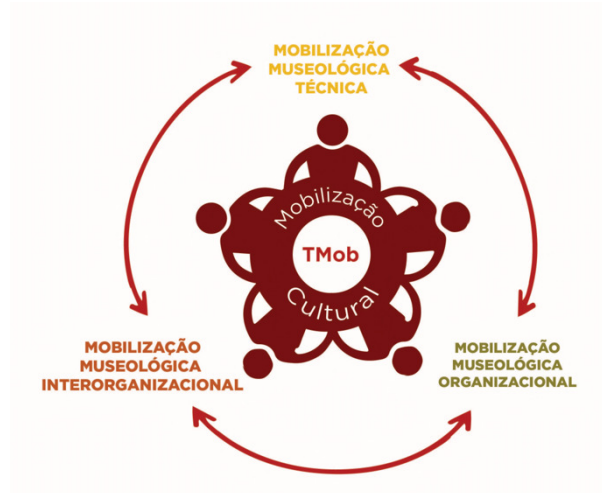


Figura 1 - A Tecnologia Social das Mobilizações para a Gestão de Museus (TMob)  
Fonte: Elaboração própria (2016)

A definição de processos e a sistematização das quatro mobilizações busca contemplar a gestão de todos os aspectos identificados como necessários para iniciativas museológicas comunitárias. Entretanto, não restringem o campo de gestão, uma vez que consideramos este um campo de muitas experimentações e carências. Assim, novos desafios, mobilizações e estratégias de gestão podem ser agregadas para enriquecer o processo de gestão, de aprendizagem e de viabilização de iniciativas museológicas.

A mobilização cultural (CEZÁRIO, 2016) requer a contínua ativação de processos participativos e de fortalecimento do elo identitário. Esse vetor de mobilização busca ativar, permanentemente, o desenvolvimento de uma cultura de participação comunitária e de valorização da identidade territorial de todos que se envolvem com a iniciativa museológica. Esta mobilização é coração da TMob, pois fortalece os pilares do museu, permeia todos os campos de ação da iniciativa e todas as demais mobilizações.

A mobilização museológica técnica (CEZÁRIO; 2016) é ligada a estratégias de gestão referentes aos conceitos e funções básicas do campo da Museologia, apontando para ações adequadas a esta tipologia específica de museu. Já a mobilização museológica organizacional (CEZÁRIO; 2016), aborda uma compreensão organizativa do museu como um todo, integrando nesta compreensão área fim (funções de museu) com área meio (ações administrativas próprias do gerenciamento

de uma organização)<sup>6</sup>. Por fim, a mobilização museológica interorganizacional (CEZÁRIO; 2016), refere-se às estratégias de gestão que apontam as potencialidades de construção de interorganizações, por meio de parcerias e redes com outras organizações, em prol do museu e do desenvolvimento local.

Quadro 1 - Relevância e Potencial de Aprendizagem das Mobilizações.  
Fonte: Elaboração própria (2016)

<b>Tipo</b>	<b>Relevância</b>	<b>Aprendizagens</b>
Mobilização Cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fundamenta a iniciativa comunitária</li> <li>- Necessária para o desenvolvimento da ação museológica</li> <li>- Assegura a coerência e a sustentabilidade da organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entendimento da cultura como eixo de mobilização, viabilização e catalisação de transformações socioculturais.</li> <li>- Compreensão da dinâmica cultural do território a partir da identificação de valores, artefatos, símbolos e entendimentos presentes na cultura.</li> <li>- Apropriação de estratégias de gestão necessárias para o desenvolvimento de uma cultura de participação e valorização identitária</li> </ul>
Mobilização Museológica Técnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobiliza conteúdos e métodos museológicos a partir do princípio da participação (PP) e das potencialidades da identidade territorial (PIT)</li> <li>- Ativa as funções técnicas da iniciativa museológica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entendimento da Museologia como campo do conhecimento com potencial de mobilização técnica-funcional</li> <li>- Compreensão das possibilidades organizacionais e das funções essenciais dos museus</li> <li>- Apropriação das estratégias de gestão para o desenvolvimento de ações de preservação, pesquisa e comunicação com base na participação e a identidade territorial</li> </ul>
Mobilização Museológica Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobiliza conteúdos e métodos dos Estudos Organizacionais com base no PP e nas PIT</li> <li>- Ativa as necessidades organizacionais da iniciativa museológica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compreensão do potencial organizacional para mobilização do museu comunitário como um sistema complexo e com ações integradas.</li> <li>- Compreensão da visão, cultura e imagem do museu para a construção da identidade organizacional</li> <li>- Apropriação de estratégias de gestão na área gerencial e administrativa do museu, em consonância com a participação comunitária e a identidade territorial</li> </ul>
Mobilização Museológica Inter-organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobiliza conteúdos e métodos da Administração com base no PP e nas PIT</li> <li>- Ativa o desenvolvimento de parcerias entre organizações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entendimento do museu comunitário como locus de ação interorganizacional e do potencial das interorganizações para atuação sob o território.</li> <li>- Desenvolvimento de relações interorganizacionais com base na participação comunitária e na identidade territorial.</li> <li>- Apropriação de estratégias de gestão para o estabelecimento de potenciais interorganizações com o setor público, setor privado e terceiro setor.</li> </ul>

As quatro mobilizações formam um circuito integrado de gestão. A proposta de circuito está relacionada à ideia de ciclo e relação dinâmica entre seus componentes, uma vez que pressupõe trajetos percorridos de um ponto a outro, em que, normalmente, o ponto de partida é o destino final. Apresenta-se como sugestão um sequenciamento deste circuito para facilitar o entendimento, sobretudo, em situações

<sup>6</sup> Cury (2010, p.273) fala do museu como um sistema, “conjunto de procedimentos metodológicos, infraestrutura, recursos humanos e materiais, técnicas, tecnologias, políticas, informações, procedimentos e experiências necessários para o desenvolvimento de processos museais”. Dentro deste conjunto, “a administração é atividade meio que dá suporte ao processo curatorial, ações fim em torno do objeto museológico” (CURY, 2010, p.273).

de grupos que estejam iniciando um processo comunitário, a partir da memória e do patrimônio. Todavia, não nos referimos a um ponto final, mas sim, a contínua fluência deste ciclo, sem interrupções, entendendo-o como a dinâmica necessária para o desenvolvimento pleno deste tipo de museu. Apesar da sugestão de sequenciamento, as mobilizações (incluindo suas estratégias de ações) não estão presas a uma rigidez linear; sendo mais bem compreendidas e aplicadas a partir da visão de circuito integrado.

A partir da compreensão deste circuito integrado de gestão é possível colaborar com projetos embrionários de museus comunitários, perpassando todas as mobilizações numa lógica formativa para os atores sociais locais envolvidos. Além disso, é possível colaborar com iniciativas já existentes e que, por ventura, estejam com maior dificuldade em alguma instância específica e queiram focar em determinadas estratégias mais que em outras, possibilitando a utilização de uma mobilização em particular. De forma ampla, a TMob pode também servir à iniciativas museológicas ou museus não comunitários, que possuam projetos e linhas de ações comunitárias, ou que, apenas, queiram se aproximar desta forma de “fazer museu”.

#### **4. Mobilização cultural: desenvolvendo uma cultura de participação e de valorização identitária**

A preocupação da mobilização cultural é a de desenvolver uma cultura, como uma espinha dorsal transversal e permanente da iniciativa museológica, que vai unir, estruturar e motivar o grupo a partir de referências identitárias reconhecidas como comuns e compartilhadas através de processos participativos. Exige, portanto, um processo de construção e compartilhamento da identidade territorial, que vai se expressar como semente para o associativismo, necessário ao processo de desenvolvimento do museu comunitário. Vale destacar, entretanto, que não existem processos lineares de desenvolvimento.

A construção da identidade territorial pode ser ativada de diversas formas, inclusive de modo concomitante, seja a partir do reconhecimento de uma identidade cultural tida como comum que emerge do grupo ou a partir de um processo intencional e estratégico de construção, envolvendo todos os atores sociais, num percurso de mobilização social e de afirmação política do próprio grupo (MOURÃO; CAVALCANTE, 2006; SAQUET; BRISKIEVICZ, 2009). Entende-se que o posicionamento do grupo a partir da identidade cultural em construção é sempre uma ação política, que implicará na postura, seja do grupo ou do indivíduo, perante a realidade que o cerca. A construção da identidade territorial conduz à compreensão dos potenciais de identidades e no reconhecimento das matrizes identitárias do território. São matrizes que fazem sentido para os participantes do museu, de modo que o grupo possa ter consciência da diversidade cultural existente desde a origem dos costumes e tradições que compõem o seu território até a contemporaneidade.

O compartilhamento de uma identidade territorial pressupõe o estabelecimento de um processo de ampla comunicação. Quanto maior a interação e o diálogo entre as pessoas envolvidas, maiores são as chances de se construir ou eleger uma identidade que reúna a diversidade em prol de um objetivo norteador compartilhado. A inclusão de atores sociais diversos a partir de um elo identitário pode ser relacionada à dinâmica de organização de redes, em que, cada elo da rede é um centro com potencial de expansão (MARTINHO, 2001). Ou seja, não existem hierarquias identitárias; toda a diversidade é considerada e possui o mesmo teor de importância, mesmo que não tenha o mesmo grau de representação, em dado momento, perante o grupo. Na prática, essa interação pode ser realizada de distintas formas (presencial ou virtual), a depender do foco e da escala territorial que queira se atribuir à iniciativa museológica. Na busca pela construção e consolidação de uma identidade territorial, muitos encontros serão necessários para que todos possam compreender a diversidade de interesses e de identidade decorrente de todos atores sociais envolvidos.

Durante os encontros, o foco maior é delimitar os “nós” que une todos os envolvidos, uma vez que a realização do encontro pressupõe aglomerar pessoas com um potencial de interesses comuns. A partir da compreensão do denominador comum, torna-se importante reconhecer os anseios diversos, comuns entre alguns, mas não compartilhado por todos, levando-se em conta, não só a identidade coletiva, mas também a identidade de cada indivíduo. Deve-se evitar a busca pela homogeneização do grupo, pois estas posturas divergem do conceito de museu comunitário, negando a possibilidade de construção coletiva na diversidade, que talvez seja a ação do museu com maior potencial transformador. Os espaços de participação são fundamentais neste processo, pois a participação é o objetivo primeiro das ações. Sujeitos envolvidos ativamente no processo do museu tornam possível um efetivo desenvolvimento e transformação social em uma comunidade (LERSCH; OCAMPO, 2004; SANTOS, 2008; VARINE-BOHAN, 2013).

O desenvolvimento do museu é indissociável do desenvolvimento de uma cultura de participação comunitária. O caráter sustentável do desenvolvimento impulsionado pelo museu relaciona-se com a capacidade das pessoas envolvidas de se identificarem com o projeto inicial, de mobilizarem e investirem nele, ainda que modificando-o, ou seja, de se reconhecerem como sujeitos sociais ativos através do seu patrimônio. Entretanto, quando a cultura é contrária, a ideia de participação pode ser falaciosa e restritiva por não saber, concretamente, como promover espaços efetivos de participação. Por isso, a educação será necessária para a construção de uma cultura de desenvolvimento própria (VAZ, 2012), de forma processual e dinâmica, enraizando a participação na cultura organizacional do museu, proporcionando-lhe sustentabilidade (DESSEIN *et al.*, 2015), a partir do aprendizado de pedagogias participativas. Isso contribuirá para a instrumentalização dos sujeitos frente aos desafios da iniciativa comunitária, bem como para o seu desenvolvimento enquanto

cidadão, a partir do uso de novas metodologias de ação baseadas na participação, como o uso de planejamentos colaborativos e de dinâmicas de grupo.

Na mobilização cultural, a mediação dos processos é algo determinante. A mediação pode ser desenvolvida por uma pessoa interna ou externa ao grupo. Suas formas de atuação são ações estratégicas a serem assumidas e visualizadas em cada contexto (NUNES, 2006). Estratégias para o estabelecimento do diálogo e para a gestão de conflitos são “imprescindíveis para o desenvolvimento de processos participativos e colaborativos” em ambientes de gestão (MACHADO, 2016). As divergências existentes no cotidiano de trabalho em grupo não devem se tornar empecilhos, pois podem ser integradas numa reflexão que leve ao amadurecimento coletivo, através de ações como, por exemplo, rodas de escuta e de diálogo.

Em suma, as outras mobilizações dependem da mobilização cultural para acontecerem dentro do registro efetivo da participação e da identidade. Esta mobilização é transversal e reflete uma ação permanente de todos envolvidos na gestão da iniciativa museológica. Quando a mobilização cultural deixar de ser preocupação, as bases participativas e identitárias da iniciativa museológica podem correr sérios riscos.

## **5. Mobilização museológica técnica: a participação e a identidade como eixos definidores das funções museais**

A mobilização museológica técnica ativa conteúdos, métodos e procedimentos museológicos com vistas à formação e trocas de saberes entre os agentes comunitários e profissionais/pesquisadores (externos ou internos ao grupo) do campo da Museologia e áreas afins. O objetivo maior desta mobilização consiste em apontar estratégias de gestão tendo em vista as funções básicas museológicas, oferecendo suporte para operacionalização do museu, porém levando-se em conta as premissas de uma cultura de participação e de valorização identitária.

As funções básicas museológicas referem-se aos processos de inventariação, gestão do acervo museológico – aquisição, documentação, conservação e restauro – bem como aos processos de comunicação museológica. Englobam o desenvolvimento de exposições e de ações socioculturais e educativas, mediando a relação do museu com seus públicos, assim como todo o processo educativo que permeia o próprio processo museológico. Nesta pesquisa, adotamos o sistema PPC da *Reinwardt Academie* de Amsterdam, que sistematiza o processo museológico em um tripé das funções básicas: a preservação, a pesquisa e a comunicação (MENSCH, 2004). Acrescenta-se a este tripé a dimensão educativa, que deve ser compreendida como uma dimensão mais ampla, englobando as três funções, nutrindo-as, interligando-as, permitindo que o “fazer museológico” seja um fazer educativo, tanto no que tange a produção de conhecimento, quanto na interação e fruição deste, bem como nas diversas possibilidades de aprendizagens (SANTOS, 2008).

Todos os conteúdos museológicos devem adequar-se a esta nova realidade expressa pelas iniciativas museológicas comunitárias. Para tanto, algumas ações são evidenciadas como estratégicas, não apenas pelo objetivo que possuem, mas também pelo formato que assumem, colaborando para a promoção de uma cultura de participação. Um exemplo é o desenvolvimento do inventário participativo, que requer identificação e documentação dos referenciais culturais pelas próprias pessoas da comunidade, reconhecendo-os como elementos da sua identidade cultural (SANCHO-QUEROL, 2016, p.383). O grupo é quem evidenciará o que possui significado ou não para o coletivo, e, não mais, o profissional gabaritado que, de fora, a partir do seu olhar, elege o que seriam os patrimônios de determinada comunidade. Esta ação, apesar de muito enriquecedora, aponta para a necessidade da criação de um banco de dados contendo as informações sobre os referenciais de patrimônio do local. Pode ser digital ou manual, a depender da realidade de cada comunidade. Mesmo comunitário, um museu precisa conhecer e estudar o seu acervo para, então, ser capaz de localizá-lo em contextos variados e atribuir-lhe significados diversos, conforme o roteiro da narrativa abordada.

Dentro das funções museológicas, outra ação necessária é o desenvolvimento de uma política de acervos para o museu. Trata-se de um instrumento de gestão de acervos utilizado por museus de um modo geral, mas que precisa ser adaptado para iniciativas museológicas comunitárias. Por isso, deve ser produzido pela própria comunidade que constitui o museu ou em acordo com esta contando com a atuação de profissionais do campo da Museologia, porém não serão estes/as que definirão o que deve ou não ser preservado pelo museu, nem o que deve ser descartado. Caberá ao profissional orientar o grupo sobre o que é e qual a finalidade de uma política de acervos, instigando o grupo a pensar sobre o que será considerado acervo ou não, se será armazenado em local específico ou não, como este acervo deverá ser tratado, como será acessado pela comunidade, se será uma coleção fechada somente com o acervo que consideram naquele momento ou se estará aberta a novos acervos. Enfim, na política devem constar normas estabelecidas pela comunidade para qualquer ação previsível referente ao acervo (procedimentos de aquisição, documentação, sistematização de pesquisas relacionadas, conservação/restauro, segurança, acesso e descartes).

Essa mobilização (museológica técnica) ativa, também, estratégias para a construção de exposições colaborativas, curadorias compartilhadas, estendendo-se para além do seu núcleo administrativo. Mesmo num museu comunitário, é impossível englobar toda a comunidade de determinado território. Dessa forma, o museu possui um grupo que está diretamente envolvido com seus processos de gestão e uma comunidade mais ampla, que necessariamente não está representada pelo museu. Poderá haver uma ou mais parcelas da população que o museu, mesmo com todos os esforços para a ampla participação, não consegue atingir. Isso deve ser compreendido sem tensão, pois, não existe esta comunidade totalizante e as pessoas são livres para

escolher, e dentre tantas opções, nem sempre o trabalho através de um museu comunitário será a opção de militância em favor do desenvolvimento de uma sociedade mais justa e equitativa. Além disso, a menos que esteja inserido em contextos sociais simples, com pouca extensão geográfica e demográfica, torna-se impossível para um museu comunitário chegar ao conhecimento de todas as pessoas do território, mesmo que isto represente um objetivo chave.

O desenvolvimento de exposições compartilhadas possibilita uma compreensão mais ampla, a partir da valorização de múltiplas identidades através de dinâmicas participativas. Envolve, além daqueles que já abraçam a causa do museu, outros que, geralmente, lhe são externos ou não praticam nenhum tipo de interação, buscando, justamente, ativá-los no processo do museu e do desenvolvimento local.

Em resumo, a mobilização museológica enfoca o desenvolvimento de ações estratégicas de caráter formativo, que se entrelaçam com as demais mobilizações em diversos momentos. A ativação desta mobilização acontece desde a reflexão inicial sobre o que é museu e que tipo de museu o grupo deseja, até seus procedimentos mais cotidianos em relação ao seu acervo. Considera-se, assim, que todo processo museológico (processo interativo e integrado do museu entre ações de pesquisa, preservação e comunicação) é um processo educativo que promove a construção de uma nova prática social (SANTOS, 2008).

## **6. Mobilização museológica organizacional: construindo uma identidade museal por meio de um gerenciamento coletivo**

A mobilização museológica organizacional aciona o museu comunitário como organização, permitindo a interface entre a sua área fim (funções museológicas) e sua área meio (funções administrativas e gerenciais), colaborando, portanto, para uma gestão adequada da organização. Assim, pretende-se desconstruir a dissociação que existe na prática de gestão cultural entre área fim e área meio. Propõe-se uma gestão museológica mais ampla, realizada a partir de um diagnóstico participativo, que deve elucidar os potenciais do museu, do seu funcionamento e organização, bem como o seu planejamento, ligado a proposta do plano museológico, reconhecido como a principal ferramenta de gestão de um museu (CÂNDIDO, 2013, 2014).

A mobilização museológica organizacional relaciona-se com as atividades financeiras e jurídicas do museu, a segurança e manutenção dos espaços físicos, a organização de equipes, o marketing, os processos estratégicos de planejamento e realização das atividades gerais do museu (DESVALLÉSS; MAIRESSE, 2013). Refere-se, ainda, a ações administrativas que perpassam a gestão coletiva de equipes de trabalho no dia-a-dia do museu, à captação de recursos e financiamentos, ao estabelecimento de estratégias de comunicação institucional e de estabelecimento de uma memória organizacional para o museu.

Trata-se de uma mobilização que possibilita a reflexão sobre os aspectos relacionados à estrutura organizacional do museu, ao seu modo de gestão, aos processos de construção de uma identidade organizacional consistente, com base na identificação da visão, imagem e cultura pretendida pela organização, como fruto da ação comunitária. Pode-se dizer que esse pensar a organização de forma ampla possui relação direta com a própria identificação deste coletivo. Portanto, o processo de construção de uma identidade territorial mistura-se com o processo de construção da identidade organizacional do museu.

Em relação ao gerenciamento da dimensão física e simbólica que este museu venha abrigar, algumas estratégias para a captação de recursos e financiamento são necessárias. Primeiro, a identificação das diversas formas de financiamento existentes e aplicáveis ao museu, a depender do seu formato – público, privado ou constituído como organização da sociedade civil formal ou coletivo informal. A realização de encontro formativo sobre estes tópicos se faz necessária para promover o entendimento da sustentabilidade organizacional pretendida pela forma organizativa assumida pelo grupo (TUDE *et al.*, 2009)

A sustentabilidade organizacional atrelada à captação de recursos implica em um ponto crítico para estes museus, pois demanda o discernimento de quais parcerias e investidores convergem com a missão do museu e quais divergem. Em casos mais extremos, parcerias e investidores podem provocar a ineficiência do trabalho do museu comunitário, por possuir objetivos opostos e excludentes. A partir deste discernimento, é necessária a tomada de decisão política, uma vez que, cada iniciativa deve ter a liberdade de definir de que modo vai lidar com estas divergências, a partir da escuta ativa à diversidade de pontos de vista. Com isso, torna-se possível chegar uma postura crítica reflexiva e consciente da atuação do museu e da sua identidade organizacional, tendo em vista as suas premissas basilares.

Outra estratégia importante nesta mobilização é o formato da gestão da equipe de trabalho. Existe um perigo constante no trabalho comunitário, que surge no relato de diferentes integrantes destas iniciativas. Trata-se da indefinição de papéis e responsabilidades concretas, seja pela existência frequente de líderes centralizadores, seja pela omissão e fuga das responsabilidades por parte dos integrantes. Por isso, é importante que nos encontros de gerenciamento das atividades do museu, o grupo esteja atento às vocações e interesses de cada pessoa envolvida, potencializando a ação do museu a partir das expertises emergentes dos próprios atores sociais do grupo, delineando, neste âmbito coletivo, as responsabilidades e estruturando equipes de trabalho. É necessária a definição de uma periodicidade destes encontros de gerenciamento, de modo que, conjuntamente, os envolvidos possam acompanhar, avaliar e promover o desenvolvimento do museu. O gerenciamento coletivo de equipes se consolida como uma ação constante, não restrita a uma pessoa, marcando uma fluidez própria da dinâmica participativa comunitária do museu.



A mobilização museológica organizacional possui um papel norteador e organizativo, promovendo um entendimento do museu como um todo. Ela reforça a compreensão das questões mais burocráticas e cotidianas do dia-a-dia de administração do museu, sem perder de vista suas especificidades e do seu caráter comunitário.

## **7. Mobilização museológica interorganizacional: os desafios da rede**

A mobilização museológica interorganizacional ativa a articulação do museu com outras organizações parceiras, entendendo a necessidade destes laços para assegurar sua sustentabilidade. O principal objetivo é o de desenvolver uma rede de cooperação interorganizacional no território a partir da articulação do museu e/ou a sua inserção em redes pré-existentes. Por isso, torna-se vital se articular com outras organizações, públicas, privadas, não governamentais e populares.

As iniciativas museológicas comunitárias convergem com a visão de rede, entendida como a união de pessoas em torno de um objetivo comum, compartilhando valores e princípios a partir de processos descentralizados de multilideranças e autonomia (MARTINHO, 2001). Por causa disso, a própria organização do museu comunitário pode ser entendida como uma rede de atores sociais que tem em comum, inicialmente, a vontade do museu. Durante o processo, outros aspectos vão se desenhando: o que está por trás da vontade de museu nesta comunidade? Qual é o principal objetivo e a finalidade do projeto? A rede, dessa forma, vai se consolidando em vetores que servirão como “denominador comum” do grupo.

Por outro lado, a rede pode ser externalizada na construção de relações mais complexas, envolvendo demais atores sociais no território, a partir do exercício da participação em outras esferas. São relações de cooperação interorganizacional, desenvolvidas entre a iniciativa museológica e outras organizações que atuam no território. Na medida em que se fortalecem e se adensam, essas relações favorecem um contexto de desenvolvimento sócio-territorial local.

As relações de vizinhança estabelecidas pelos museus e seus pares são potencializadas por aspectos da identidade territorial, assumida politicamente pelos grupos. Essas relações dão lugar a estas novas formas de organizações, mais independentes e autônomas em relação às questões do seu território, apesar de interligadas entre si. Com diferentes graus de entrelaçamento, as organizações e interorganizações contribuem para uma nova forma de desenvolvimento territorial (FISCHER; MELO, 2006).

A articulação interorganizacional enfatiza organizações com missões e projetos de atuação que convergem com o propósito do museu. Leva-se em consideração que existe uma grande variedade de organizações cujas missões estão relacionadas com os esforços das comunidades por conhecer e proteger sua própria cultura (LERSCH; OCAMPO, 2009). Dessa forma, visa-se a potencialização de demandas e ações

comuns, ou seja, a luta contra o atomismo/individualismo dos movimentos e o enfraquecimento da mobilização social no território ou da sociedade civil organizada.

Além da mobilização interorganizacional local, ressalta-se também outra forma de mobilização dessa natureza: as redes de museus comunitários e correlatos (por exemplo: Rede de Museologia Social do Nordeste e Associação de Ecomuseus e Museus Comunitários do Brasil). Interorganização seria, aqui, a organização e união de uma mesma categoria de equipamentos, pois além da necessidade das relações interorganizacionais para o desenvolvimento do museu comunitário em seu território local, há também uma potencialidade na comunicação destas experiências correlatas. Participando de um campo relativamente novo, estratégias diversas estão constantemente sendo desenvolvidas em vários locais do país e do mundo. Essa interorganização promove o diálogo e o aprendizado mútuo. Assim, a organização de redes deste tipo deve ser uma ação estratégica permanente, pois a união destas experiências fundamenta a consolidação de um campo e o fortalecimento de demandas comuns, que devem ser pautadas em todas as esferas de poder.

## 8. Conclusão

Presenciamos, na atualidade, diversos processos de globalização cultural cujos reflexos se fazem notar nas nossas sociedades e nas nossas formas de habitar o(s) território(s). Se por um lado o globo de diversidades parece tornar-se a cada dia mais formatado, mais estanque, mais resistente à mudança de paradigma de base capitalista, que continua a alimentar a desigualdade nas suas mais variadas formas e a quebrar as noções mais básicas de diálogo, por outro lado, a nossa capacidade de comunicar (e de agir), de conhecer (e de questionar), de relacionarmo-nos (e de multiplicarmo-nos no espaço tendencialmente fugaz) transformou as noções de distância, de tempo e de processo, dotando-as de uma nova dinâmica.

Assistimos, também, a uma progressiva sedimentação dos nossos princípios e práticas democráticas que, se, por um lado, se traduz num letargo dos processos coletivos que nos permitiram reformular as nossas sociedades, definir os nossos direitos ou exercer a nossa pluralidade de pensamento e a nossa individualidade de ser ao longo das últimas décadas, por outro lado, alimenta a necessidade de mudança, a vontade de superar fórmulas que esgotaram no tempo e a urgência de definir novos modelos de desenvolvimento, inclusivos, equitativos e responsáveis com a sociedade e com a natureza.

Neste contexto, o campo da Museologia foi ganhando terreno não só pelo atrativo das ferramentas que utiliza (por exemplo, pedagogias não formais, críticas, rizomáticas, espontâneas, experimentação e compreensão de outras realidades, materialização de projetos diversos, visão de mundos desconhecidos), mas também, pelas possibilidades de transformação que oferecem na hora de combater as repercussões negativas da globalização.

No entanto, observamos que a gestão museal inclusiva e sintonizada com as necessidades e anseios da sociedade ainda é uma temática que carece de aprofundamento no campo da Museologia. Apesar da presença constante da identidade cultural e da participação comunitária no campo da Museologia Social, estes fatores parecem perder a sua relevância (ou desvanecer com o tempo) quando aplicados à gestão da maioria dessas iniciativas. Consequentemente, a nova dinâmica democrática, tão requerida na atualidade, ainda não foi assimilada nem exercitada na maioria dos modelos de gestão museal de que dispomos.-Por este motivo, quando nos propusemos a criar uma tecnologia de gestão social para iniciativas museológicas, fomos movidos pelo intuito de contribuir com o desenvolvimento de uma condição museal efetiva, tornando essas iniciativas verdadeiramente úteis à sociedade na qual se inserem e ao território onde ganham vitalidade. A TMob se propõe uma estratégia de gestão atenta à diversidade de formas museais, dinâmica e adaptável aos desafios, características e singularidades de cada comunidade.

O maior dos desafios é o de começar a aplicar, permanecendo atentos para aprender e integrar melhorias. Na esperança de que vamos praticar, refletir e melhorar nossas práticas museológicas, convidamos à você, estimado leitor, estimada leitora, à considerar a TMob como sua, como ponto de partida, como tecnologia dinâmica e adaptável. Dessa forma, a TMob poder ser aplicada como alavanca para o desenvolvimento, ao invés de camisa de força, que restringirá nossas pluralidades culturais.

## Referências

- ARNSTEIN, Sherry. Uma escada da participação cidadã. *Revista da Associação Brasileira para o Fortalecimento da Participação – PARTICIPE*, v.2, n.2, p.1-17, 2002.
- BORDENAVE, Juan. *O que é Participação?* São Paulo: Editora Brasiliense, 1983. 88p.
- BRASIL. *Lei Federal nº11.904* de 14 de janeiro de 2009. Estabelece o Estatuto de Museus e dá outras providências. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/lei/l11904.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l11904.htm)>. Acesso em: 05 jan. 2015.
- BAUMAN, Zygmunt. *Comunidade: a busca por segurança no mundo atual*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2003. 138p.
- CANCLINI, Nestor Garcia. *Culturas Híbridas: estratégias para entrar e sair da modernidade*. 4. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2003. 385p.
- CÂNDIDO, Manuelina Duarte. *Gestão de Museus, um desafio contemporâneo: diagnóstico museológico e planejamento*. Porto Alegre: Medianiz, 2013. 240p.
- \_\_\_\_\_. *Orientações para Gestão e Planejamento de Museus*. Florianópolis: FCC, 2014. 94 p.
- CEZÁRIO, Hilda Bárbara Maia. *Gestão de Museus: Estratégias com base na participação comunitária e na identidade territorial*. 2016, 229f. Dissertação (mestrado), Programa de Desenvolvimento e Gestão Social, Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2016. Orientador: Eduardo Davel. Coorientadora: Lorena Sancho Querol.
- CHAGAS, Mario. Casas e portas da memória e do patrimônio. *Em Questão*, Porto Alegre, v.13, n.2, p.207-224, 2007.

\_\_\_\_\_. Um novo (velho) conceito de museu. *Cadernos de Estudos Sociais*, v.1, n.2, p.183-192, 1985.

CHAGAS, Mario; GOUVEIA, Ines. Museologia Social: reflexões e práticas. *Cadernos do CEOM*, ano.27, n.41, p.9-22, 2014.

COLBARI, Antonia. A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. In: MOULIN DE SOUZA, Eloisio. (Ed.). *Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional*. Vitória: EDUFES, 2014. p. 241- 272.

CRAIB, Ian. *Experiencing Identity*. London: SAGE Publications, 1998. 190p.

CURY, Marília Xavier. Museologia, novas tendências. In: GRANATO, Marcus; SANTOS, Cláudia Penha dos. *Museu e museologia: interfaces e perspectivas*. Rio de Janeiro: MAST Colloquia, v.11, 2009. p.25-42,

CURY, Marília Xavier. Novas perspectivas para a comunicação museológica e os desafios da pesquisa de recepção em museus. In. SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO EM MUSEOLOGIA DOS PAÍSES DE LÍNGUA PORTUGUESA E ESPANHOLA, 1, 2010, Portugal. Actas... Portugal, 2010. p.269-279, v.1.

DAGNINO, Renato. *Tecnologia social: contribuições conceituais e metodológicas*. Campina Grande: EDUEPB, 2014. 319p.

DAVIS, Peter. *Ecomuseums: a sense of place*. London: Leicester Museum Studies, 1999. 271p.

DECLARAÇÃO DE QUEBEC, PRINCÍPIOS DE BASE DE UMA NOVA MUSEOLOGIA, 1984. *Cadernos de Sociomuseologia*, v.15, n.15, june 2009. Disponível em: <<http://revistas.ulusofona.pt/index.php/cadernosociomuseologia/article/view/342>>. Acesso em: 11 dez. 2015.

DESVALLÉSS, André; MAIRESSE, François. Tradução e comentários: Bruno Brulon e Marília Xavier Cury. *Conceitos-chave de Museologia*. São Paulo: Comitê Brasileiro do ICOM, Pinacoteca do Estado, Secretaria de Estado da Cultura, 2013. 100p.

DIEGUES, Antonio Carlos S. Desenvolvimento sustentável ou sociedades sustentáveis - da crítica dos modelos aos novos paradigmas. *São Paulo em Perspectiva*, v. 6, n.1/2, p. 22-29, 1992.

DESSEIN, Joost; SOINI, Katriina; FAIRCLOUGH, Graham; HORLINGS, Lumina (Eds). *Culture in, for and as Sustainable Development*. Conclusions from the COST Action IS1007 Investigating Cultural Sustainability. Finland, University of Jyväskylä, 2015. 72p.

FISCHER, Tânia Maria; MELO, Vanessa Paternostro. Programa de desenvolvimento e gestão social: uma construção coletiva. In: FISCHER, Tânia Maria; MELO, Vanessa Paternostro. *Gestão do desenvolvimento territorial e residência social: casos para ensino*. Salvador: EDUFBA/CIAGS/UFBA, 2006. p.13-41.

FOPP, Michael. *Managing Museums and Galleries*. London: Routledge, 1997. 241p.

GADOTTI, Moacir. Gestão Democrática da Educação com Participação Popular no Planejamento e na Organização da Educação Nacional. In. CONFERÊNCIA NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2014, Brasília. Acta... Brasília: FNE, 2014, s/p. Disponível em: <[http://conae2014.mec.gov.br/images/pdf/artigogadotti\\_final.pdf](http://conae2014.mec.gov.br/images/pdf/artigogadotti_final.pdf)>. Acesso em: 15 jun 2015.

HALL, Stuart. *Identidade Cultural na Pós-Modernidade*. 11. ed. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2006. 104p.

HOLLAND, Dorothy; LACHICOTTE, William Jr.; SKINNER, Debra.; CAIN, Carole. *Identity and Agency in Cultural Words*. Cambridge: Harvard University Press, 1998. 339p.

ICOM. MESA-REDONDA DE SANTIAGO DO CHILE - ICOM, 1972. *Cadernos de Sociomuseologia*, v.15, n.15, jun. 2009. Disponível em: <<http://revistas.ulusofona.pt/index.php/cadernosociomuseologia/article/view/335>>. Acesso em: 11 dez. 2015.

LEFEBVRE, Henri. *The Production of Space*. Oxford: Blackwell, 1991.

- LERSCH, Teresa Morales; OCAMPO, Cuauhtémoc Camarena. *Manual para la creación y desarrollo de museos comunitarios*. La Paz: Artes Graficas Sagitario Srl, 2009. 129p.
- LERSCH, Teresa Morales; OCAMPO, Cuauhtémoc Camarena. *O conceito de museu comunitário: história vivida ou memória para transformar a história?*. Associação Brasileira de Ecomuseus e Museus Comunitários, outubro de 2004. Disponível em: <http://www.abremc.com.br/artigos1.asp?id=5>. Acesso em: 10 mai. 2015.
- LORD, Barry; LORD, Gail Dexter. *Manual de gestión de museos*. Barcelona: Ariel, 2005. 255p.
- MACHADO, Vivina. *Diálogo e gestão criativa de conflitos: método centrado na complexidade do pensamento e simplicidade da ação*. Salvador: Solisluna Design Editora, 2016.
- MASON, Timothy. *Gestão Museológica: Desafios e Práticas*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2004. 96p.
- MARTINHO, Cássio. Algumas palavras sobre rede. In: SILVEIRA, Caio Márcio; REIS, Liliane da Costa. *Desenvolvimento local: dinâmicas e estratégias*. Rio de Janeiro: Rede DLIS, 2001.
- MENESES, Ulpiano Bezerra de. A problemática da identidade cultural nos museus: de objetivo (de ação) a objeto (de conhecimento). *Anais do Museu Paulista: História e Cultura Material*, São Paulo, v.1, n.1, p.207-222, 1993.
- MENSCH, Peter Van. Museology and management: enemies or friends? Current tendencies in theoretical museology and museum management in Europe. In: Mizushima, Eiji. (Org.) *Museum management in the 21st century*. Tokyo: Museum Management Academy, 2004. p.3-19.
- MINISTÉRIO DA CULTURA. *Plano da Secretaria da Economia Criativa: políticas, diretrizes e ações 2011 – 2014*. Brasília: MinC, 2011.
- MOURÃO, Ada Raquel Teixeira; CAVALCANTE, Sylvia. O processo de construção do lugar e da identidade dos moradores de uma cidade reinventada. *Estudos de Psicologia*, v.11, n.2, p.143-151, 2006.
- MOUTINHO, Mario Caneva. Evolving Definition of Sociomuseology: Proposal for reflection. *Cadernos de Sociomuseologia*, n.38, p.27-31, 2010.
- \_\_\_\_\_. Sobre o conceito de Museologia Social. *Cadernos de Sociomuseologia*, v.1 n.1, p.7-9, 1993.
- NUNES, Débora. *Pedagogia da Participação: trabalhando com comunidades*. Salvador: UNESCO/Quarteto, 2006. 130p.
- PRIOSTI, Odalice Miranda. *Memória, comunidade e hibridação: museologia da libertação e estratégias de resistência*. 2010. 245f. Tese (Doutorado), Programa de Pós-Graduação em Memória Social, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010. Orientador: Josaida de Oliveira Gondar.
- PRIOSTI, Odalice Miranda; MATTOS, Yara. Caminhos e percursos da museologia comunitária. *Cadernos de Sociomuseologia*, n.28, p.1-16, 2007.
- RATTNER, Henrique. Sustentabilidade – uma visão humanista. *Ambiente & Sociedade*, Ano II, n. 5, p.233-240, 1999.
- SANCHO-QUEROL, Lorena. *El Patrimonio Cultural Inmaterial y la Sociomuseologia: estudio sobre inventarios*. Cadernos Sociomuseologia, Nova Série: Estudos Posgraduados, Nº1. Lisboa:ULHT/Amazon, 2016. 440p.
- SANCHO-QUEROL, Lorena; SANCHO, Emanuel. How can museums contribute to social and cultural change? In: JENSEN, Jacob Thorek; LUNDGAARD, Ida Brændholt (coord.) *Museums: Citizens and sustainable solutions*. Denmark: Danish Agency for Culture, 2015. p.212-231.
- SANTOS, Maria Célia Teixeira Moura. *Encontros Museológicos: reflexões sobre a museologia, a educação e o museu* (Coleção Museu, Memória e Cidadania). Rio de Janeiro: MINC/IPHAN/DEMU, 2008. 256p.
- SANTOS, Milton. O papel ativo da geografia. Um manifesto. *Revista Território*, Rio de Janeiro, ano V, n.9, p.103-109, 2000.

SAQUET, Marcos; BRISKIEVICZ, Michele. Territorialidade e identidade: um patrimônio no desenvolvimento territorial. *Caderno Prudentino de Geografia*, v.1, n.31, p.3-16, 2009.

SCHEINER, Tereza Crisitna Moletta. Repensando o museu integral: do conceito às práticas. *Boetim Museu Paraense Emílio Goeldi. Ciências Humanas*, v.7, n.1, p.15-30, 2012.

SOARES, Bruno César Brulon; SCHEINER Tereza Cristina Moletta. A ascensão dos museus comunitários e os patrimônios 'comuns': um ensaio sobre a casa. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 10, 2009, João Pessoa. Anais... João Pessoa: UFPB, 2009. p.2469-2489.

TUDE, João Martins; MELLO, Leila Mara; VASCONCELOS, Yumara. *Captação de recursos para projetos*. Curitiba: IESDE Brasil, 2009. 284p.

VARINE-BOHAN, Hugues de. A Nova Museologia: ficção ou realidade. In: POSSAMAI, Zita. R.; LEAL, Elisabete. (Orgs.). *Museologia Social*. Porto Alegre: Secretaria Municipal da Cultura, EU. 2000. p.21 – 33.

VARINE-BOHAN, Hugues de. *As Raízes do Futuro: o patrimônio a serviço do desenvolvimento local* Porto Alegre: Medianiz, 2013. 256p.

VARINE-BOHAN, Hugues de. O museu comunitário como processo continuado. *Cadernos do CEOM*, Ano 27, n.42, p. 25-33, 2014.

VAZ, Juliana. Rio+20: O papel da cultura no desenvolvimento sustentável. *Revista Online do Goethe- Institut Brasilien*, junho de 2012. Disponível em <http://www.goethe.de/ins/br/lp/kul/dub/umw/pt9494816.htm>. Acesso em: 23 mar. 2015.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248p.

---

Data de recebimento: 22.12.2016

Data de aceite: 20.03.2017