



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA – UFBA  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO – EA  
PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL – PDGS  
CENTRO INTERDISCIPLINAR DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL –  
CIAGS**

**HILDA BÁRBARA MAIA CEZÁRIO**

**GESTÃO DE MUSEUS:  
ESTRATÉGIAS COM BASE NA PARTICIPAÇÃO COMUNITÁRIA E  
NA IDENTIDADE TERRITORIAL**

Salvador  
2016

**HILDA BÁRBARA MAIA CEZÁRIO**

**GESTÃO DE MUSEUS:  
ESTRATÉGIAS COM BASE NA PARTICIPAÇÃO COMUNITÁRIA E  
NA IDENTIDADE TERRITORIAL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social do Programa de Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social.

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Dr. Eduardo Davel

Co-orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Lorena Sancho Querol

Salvador  
2016

Escola de Administração - UFBA

C421 Cezário, Hilda Bárbara Maia.

Gestão de museus: estratégias com base na participação comunitária e na identidade territorial / Hilda Bárbara Maia Cezário. – 2016.  
229 f.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Davel.

Coorientadora: Profa. Dra. Lorena Sancho Querol.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2016.

1. Museus - Administração - Participação do cidadão. 2. Identidade social. 3. Relações interorganizacionais. 4. Participação social.  
I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 708.068

**HILDA BÁRBARA MAIA CEZÁRIO**

**GESTÃO DE MUSEUS:  
ESTRATÉGIAS COM BASE NA PARTICIPAÇÃO COMUNITÁRIA E  
NA IDENTIDADE TERRITORIAL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social do Programa de Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social, tendo a seguinte banca examinadora:

Prof. Dr. Eduardo Davel \_\_\_\_\_  
Universidade Federal da Bahia

Prof<sup>a</sup>. Dra. Lorena Sancho Querol \_\_\_\_\_  
Universidade de Coimbra

Prof<sup>a</sup>. Dra. Grace Kelly Marques Rodrigues \_\_\_\_\_  
Universidade Federal da Bahia

Prof. Dra. Letícia Dias Fantinel \_\_\_\_\_  
Universidade Federal do Espírito Santo

Prof<sup>a</sup>. Marcele Regina Nogueira Pereira \_\_\_\_\_  
Universidade Federal de Rondônia  
Vice-presidente do MIMON - ICOM.

À Quim,  
Com ônus e bônus.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, FORA TEMER.

A Joaquim Alves de Oliveira Neto, a quem também dedico este trabalho, por ter sonhado antes de mim e acreditado que chegaria aqui.

Ao professor e orientador Eduardo Davel, sobretudo, pela paciência que teve comigo. Pela dedicação, pelo apoio, pelos pensamentos compartilhados, pelo incentivo, por não ter me deixado cair.

Aos colegas que me incentivaram e dedicaram horas dos seus dias em me manter em pé nesta jornada, em especial, a Fabiana Pimentel (Fabi), Indira Vitta (Indi) e Márcia Cardim (Marcita). Agradeço a Deus por ter colocado vocês neste caminho.

Agradeço mais ainda a Fabi, a Israel Campos e ao professor Davel, que juntos me proporcionaram umas das melhores experiências deste mestrado – as trocas decorrentes da orientação conjunta e os pensamentos construídos coletivamente. Um processo muito rico e que chegamos ao fim – Oh Glóriaaaa!

A Lorena Sancho Querol, minha co-orientadora, pelo interesse, pela dedicação, pela troca. Por abrir horizontes ao compartilhar as primeiras ideias, ao apresentar-me ao Museu do Traje de São Brás de Alportel, e até mesmo, ao enfatizar a necessidade de uma linguagem inclusiva em minha escrita. Que sorte a minha tê-la encontrado neste percurso!

A Emanuel Sancho, diretor do Museu do Traje, por ter permitido mais que uma Residência Social ao valorizar nossas conversas. Considero uma experiência de amizade e crescimento mútuo.

Ao Museu do Alto Sertão da Bahia e a todas as pessoas que o faz museu. Esteve em meu pensamento desde o início com a admiração ingênua de quem nunca houvera trabalhado numa iniciativa museológica comunitária. Permaneceu, permeando todas as reflexões, todas as proposições e tudo que, certamente, terá serventia para outros neste trabalho.

Ao Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social (CIAGS) e à Universidade Federal da Bahia, pelo compromisso com a educação pública de qualidade e com sociedade de um modo geral por meio deste Programa de Mestrado.

A Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia (FAPESB), pela bolsa concedida que permitiu minha continuidade no curso. Vale destacar que, até hoje, é a única instituição com bolsas para mestrados profissionais na Bahia.

A todas as pessoas que contribuíram diretamente com esta pesquisa, através das entrevistas, da cessão de materiais, dos diálogos. E a todas que contribuíram indiretamente. Um agradecimento especial a três professoras da minha graduação em Museologia, Graça Teixeira, Suely Cerávolo e Heloísa Helena Costa – por acreditarem em mim, cada uma à sua maneira.

A Júnior, pela leitura atenta e crítica, estimulando o pensamento e contribuindo para o meu desenvolvimento enquanto pessoa.

A Peter Albertson pelo auxílio com as traduções. Gracias, chico!

Aos meus irmãos, Bianca Maia e João Vitor, que se dedicaram à revisão deste trabalho e contribuíram para que houvesse alguma hora de sono. Muito obrigada, herman@s!

Aos meus amigos, aos que neguei tantos encontros e que insistiram em não se esquecer de mim.

Aos meus pais, João e Zulmerinda, pelo apoio e olhar atento, e até mesmo, pela preocupação.

E, acima de tudo e todos, pela oportunidade de viver, a DEUS.

CEZARIO, Hilda Bárbara Maia. **Gestão de Museus: Estratégias com base na Participação Comunitária e na Identidade Territorial**. 2016. 227p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia.

## RESUMO

A pesquisa propõe uma tecnologia de gestão social, denominada Tecnologia Social das Mobilizações para a Gestão de Museus (TMob), que consiste em estratégias de gestão para iniciativas museológicas com base na participação comunitária e na identidade territorial. As mobilizações, articuladas num circuito integrado, reúnem estratégias que consideram os processos identitários e participativos, substantivos a esses museus, como essenciais para uma gestão sustentável. Parte-se da mobilização cultural, como coração do circuito, e responsável pelo desenvolvimento de uma cultura de participação e valorização identitária, fundamental para toda a gestão do museu. Interligada a esta, temos três outras mobilizações correlacionadas: a mobilização museológica (desenvolvimento das funções básicas de um museu), a mobilização organizacional (compreensão integrada do museu, entrelaçando as atividades de preservação, pesquisa e comunicação aos meios administrativos necessários para a sua execução) e a mobilização interorganizacional (desenvolvimento de parcerias e de trabalho em redes com outras organizações, dinâmica crucial para a sustentabilidade deste museu no território). Fruto da pesquisa qualitativa, da análise documental e dos estudos de experiências de diferentes museus, dentro e fora do Brasil, a TMob é direcionada ao campo de atuação da Museologia Social, com intuito de orientar líderes comunitários, gestores sociais e culturais de comunidades, bem como, estimular o próprio poder público, para o surgimento e desenvolvimento de museus com base na participação comunitária e na identidade territorial, tendo em vista a relevância destes para a dinamização sociocultural de territórios e para a construção de sociedades sustentáveis, baseadas em um modelo de desenvolvimento integrado, equitativo e solidário.

**Palavras-chave:** museologia social, gestão de museus, museus comunitários, participação, identidade territorial.



CEZARIO, Hilda Bárbara Maia. **Museum Management: Strategies based on Community Participation and Territorial Identity**. 2016. 227p. Dissertation (Masters degree) - School of Administration, Federal University of Bahia.

### **ABSTRACT**

The research proposes a social management technology, called Social Technology of Mobilizations (TMob), consisting of management strategies for museological initiatives based on community participation and territorial identity. The mobilizations, articulated in an integrated circuit, put together strategies that consider the identity and participatory processes and, fundamental to these museums, as essential for sustainable management. Starting from the cultural mobilization, as circuit's heart, and responsible for the development of a participation and identity recovery culture, essential to all museum management. Connected to this, three other mobilizations, which are also linked with each other: the museological mobilization (development of the basic functions of a museum), the organizational mobilization (systemic understanding of the museum, associating the preservation activities, research and communication to administrative means needed for its implementation) and interorganizational mobilization (building up partnerships and works on network with other organizations, crucial dynamics for the sustainability of this museum in the territory). As the result of qualitative search, document analysis and studies of different museums experiences inside and outside of Brazil, TMob is directed to Social Museology acting field in order to guide community leaders, social and cultural managers of communities, to stimulate the public administration, to the emergence and development of museums based on community participation and territorial identity, in view of the relevance of these for the sociocultural promotion of territories and the construction of sustainable societies based on a model integrated, equitable and solidary development.

**Keywords:** social museology; museums management; territorial identity; community participation; social technology.

## LISTA DE QUADROS, TABELAS E FIGURAS

Figura 1 – Tecnologia Social das Mobilizações.....	16
Quadro 1 - Fases do desenho metodológico da pesquisa.....	20
Quadro 2– Roteiro de Entrevistas da F2.2 – Caso MASB.....	24
Quadro 3 – Roteiro de Entrevistas F3.2.2 – Casos integrados.....	27
Quadro 4 – Situações observadas (F2.3).....	29
Quadro 5 – Artigos e seus usos no ensino-aprendizagem.....	33

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>CAPÍTULO 1 – METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	18
1.1 ESTUDOS DE CASOS MÚLTIPLOS: HOLÍSTICO E INTEGRADOS .....	18
1.2 DESENHO METODOLÓGICO .....	20
1.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	21
1.3.1 Documentos.....	21
1.3.2 Entrevistas.....	22
1.3.3 Observação Participante .....	28
1.4 ANÁLISE DOS DADOS .....	30
<b>CAPÍTULO 2 - GESTÃO DE MUSEUS: ESTRATÉGIAS COM BASE NA PARTICIPAÇÃO COMUNITÁRIA E NA IDENTIDADE TERRITORIAL</b> .....	32
2.1 GESTÃO DE INICIATIVAS MUSEOLÓGICAS COMUNITÁRIAS: A TECNOLOGIA SOCIAL DAS MOBILIZAÇÕES (ARTIGO 1) .....	34
2.2 A MOBILIZAÇÃO CULTURAL NA GESTÃO DE MUSEUS: A FORÇA DA PARTICIPAÇÃO COMUNITÁRIA E DA IDENTIDADE TERRITORIAL (ARTIGO 2).....	71
2.3 A MOBILIZAÇÃO MUSEOLÓGICA NA GESTÃO DE MUSEUS: A FORÇA DA PARTICIPAÇÃO COMUNITÁRIA E DA IDENTIDADE TERRITORIAL (ARTIGO 3).....	108
2.4 A MOBILIZAÇÃO ORGANIZACIONAL E INTERORGANIZACIONAL NA GESTÃO DE MUSEUS: A FORÇA DA PARTICIPAÇÃO COMUNITÁRIA E DA IDENTIDADE TERRITORIAL (ARTIGO 4) .....	143
2.5 OS DESAFIOS DA GESTÃO PARTICIPATIVA: O CASO DO MUSEU DO TRAJE DE SÃO BRÁS DE ALPORTEL (ARTIGO 5).....	179
<b>CAPÍTULO 3 – DISCUSSÃO E IMPACTOS</b> .....	214
3.1 IMPACTOS TEÓRICOS .....	214
3.2 IMPACTOS SOCIOPROFISSIONAIS .....	215
3.3 IMPACTOS SOCIOCULTURAIS.....	216
<b>CONCLUSÃO</b> .....	217
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	219

## INTRODUÇÃO

A atuação no Museu do Alto Sertão da Bahia (MASB) e a percepção da carência existente no campo da gestão de museus, sobretudo no que se refere à gestão de museus de caráter comunitário, motivaram a presente pesquisa. Assim como o esforço em extrair da vivência prática, dos registros de experiências consolidadas e das reflexões teóricas, algumas estratégias de gestão com base na participação comunitária e na identidade territorial, que venham servir, de forma mais adequada, a estas iniciativas museológicas comunitárias, contribuindo para uma gestão coerente com os seus princípios base.

Entretanto, para compreender esta proposta, é necessário ter em vista que por museu comunitário entende-se toda iniciativa museológica que por meio da participação comunitária é capaz de manejar seus referenciais de memória, identidade e patrimônio em prol de ações coletivas transformadoras (LERSCH; OCAMPO, 2004, 2009; PRIOSTI, 2010), tomando a participação como princípio, meio e fim. Trata-se do museu como processo (VARINE-BOHAN, 2014, 2013), em construção permanente, com potencial para atuar em movimentos de desenvolvimento local, justamente pelo seu fazer participativo que possibilita à comunidade a definição, gestão e difusão do seu patrimônio cultural e natural, acolhendo contínua e paulatinamente a diversidade cultural e identitária do território (SANCHO-QUEROL; SANCHO, 2015).

Considera-se base desta concepção de museu, as reflexões realizadas no campo da museologia, desde a segunda metade do século XX até os dias de hoje, a partir do questionamento da função social destes equipamentos. Neste meio século, paralelo à consolidação do Movimento da Nova Museologia (DECLARAÇÃO DE QUEBEC, 1984), inúmeros museus surgiram, sob os mais diversos nomes e formatos, potencializando as discussões acerca do que viria a ser museu e também museologia<sup>1</sup> Em meio a tantas reflexões, destacava-se o entendimento da relação entre “homem – objeto – museu” como objeto de estudo da Museologia (STRANSKY, 1980; RUSSIO, 1984 apud CERAVOLO, 2009).

A partir daí, muitas terminologias foram utilizadas no discurso teórico, algumas mais exaustivamente que outras, como: Ecomuseologia, Museologia Comunitária, Museologia Informal, Museologia Popular, Museologia da Libertação, Museologia Ativa, Museologia Social e Sociomuseologia (CHAGAS, 1985; DAVIS, 1999; LERSCH; OCAMPO, 2004;

---

<sup>1</sup> À época, tentava-se consolidar a museologia enquanto ciência, definindo seu objeto e métodos de estudo. Porém, até hoje não há um consenso sobre isso, de forma, que a museologia tem sido melhor compreendida enquanto um conjunto de reflexões teóricas e críticas ligadas ao campo dos museus, ou mesmo, enquanto ética museal, referindo-se a qualidade daquela que decide o que deve ser um museu e os fins aos quais ele deve servir (DESVALLÉES; MAIRESSE, 2013).

MOUTINHO, 1993, 2010; PRIOSTI, 2010; PRIOSTI; MATTOS, 2007; SANTOS, 2008; SANCHO-QUEROL, 2016; VARINE-BOHAN, 2000, 2013, 2014). Todas, porém, buscavam distanciar-se do foco no objeto/coleção da então museologia professada nos grandes museus, para centrar-se no indivíduo/sociedade, com museus que podiam se configurar, inclusive, em espaços a céu aberto<sup>2</sup>. Para dar conta desta mudança, atualizava-se também o ternário para “sociedade – patrimônio – território” (CURY, 2009), de modo que, passava a ser papel do museu servir à sociedade e ao seu desenvolvimento (DECLARAÇÃO DE SANTIAGO DO CHILE, 1972).

Contudo, este não foi e ainda não é um campo livre de conflitos. Aliás, “o que está em jogo nos museus e também no domínio do patrimônio cultural é memória, esquecimento, resistência e poder, (...) silêncio e fala, destruição e preservação” (CHAGAS, 2007, p.222). Portanto, ser ou não ser museu, se reconhecer ou ser reconhecido como, também quer dizer algo no jogo da memória e do poder. Por isso, adota-se o termo “iniciativas museológicas comunitárias” para se referir a essa diversidade de formas de “fazer museu”, ampliando a compreensão para outras experiências museológicas desenvolvidas a partir dos preceitos enunciados, mas que, por ventura, não levaram e não levam o nome de museu comunitário, ou sequer são reconhecidas como museus.

Adota-se também, neste trabalho, a Museologia Social, tal qual é difundida no Brasil, ou Sociomuseologia, como é largamente utilizada na Europa, principalmente em Portugal, como uma museologia centrada na dimensão local, com objetivo de reforçar os processos coletivos de definição de identidades, autoconhecimento e pensamento crítico, ou seja, comprometida com a emancipação dos sujeitos a partir da memória e do patrimônio (SANCHO-QUEROL; SANCHO, 2015).

Compreendida a natureza destes museus, ressalta-se o interesse por seus processos de gestão, tendo em vista a importância destes enquanto instrumentos de transformação social, comprometidos com a construção de sujeitos coletivos que tem consciência da própria história e memória, por meio da valorização e do respeito à diversidade cultural, com base em valores e princípios mais democráticos e igualitários, colaborando para o fortalecimento das relações sociais e a renovação de uma visão de mundo mais humana e solidária. Além disso, é muito importante compreender a relevância estratégica dos seus processos comunitários para a dinamização sociocultural de territórios, possibilitando a inserção de comunidades na

---

<sup>2</sup> Referências, sobretudo, aos museus a céu aberto, disseminados no norte da Europa nos anos 60, e precursores dos ecomuseus, difundidos a partir da década de 70 e hoje espalhados pelo mundo todo, inclusive, no Brasil (VARINE-BOHAN, 2013).

economia criativa<sup>3</sup> local, nacional e internacional, bem como, o desenvolvimento sócio-territorial sustentável, ou melhor, a construção de sociedades sustentáveis (DIEGUES, 1992; RATTNER, 1999, DESSEIN et al., 2015), baseadas num modelo de desenvolvimento integrado, equitativo e solidário.

Diante deste potencial, a necessidade de pensar a gestão voltada especificamente para a lógica destes equipamentos é latente. Sobretudo porque, ao falar da gestão de museus, a pouca produção teórica e formativa é composta, grande parte, por manuais práticos (FOPP, 1997; GENOWAYS; IRELAND, 2003; LORD; LORD, 2005; MASON, 2004; BOYLAN, 2004; DAVIES, 2001), que levam em consideração principalmente o gerenciamento de acervos, equipe e formas de financiamento, muitas vezes, de forma estanque, e extremamente setORIZADA, em sua maioria, à luz da administração clássica, ignorando as práticas e os processos participativos, demandados pelas organizações museológicas comunitárias.

Assim, considera-se que a formação de profissionais específicos do campo, os museólogos, sofre com a ausência de conteúdos e processos instrumentalizantes em gestão, sobretudo, aplicados à iniciativas provenientes da Museologia Social, como reflexo deste panorama maior. Isto resulta em um grave problema no campo, que é a ocorrência de guerra por espaço entre “museólogos altamente qualificados” e as pessoas das comunidades, os “militantes do patrimônio”, como identifica Varine-Bohan (2005). Muitas vezes, “essas duas categorias não falam a mesma linguagem, ainda que a matéria prima de referência, o patrimônio, seja fundamentalmente o mesmo” (VARINE-BOHAN, 2005, p. 1). Logo, a carência teórica é identificada também na prática, ao partir para o campo de trabalho e perceber a ausência de gestores qualificados para a lida diária com esta tipologia de museus.

Isso também reflete no que tem sido considerado como um grande desafio na área cultural: a formação de gestores culturais (OBSERVATÓRIO ITAÚ CULTURAL, 2008). Ainda no campo de museus, Cândido (2014) afirma que todos os envolvidos na gestão destes equipamentos devem ter por base não apenas os conhecimentos técnicos e científicos do campo da gestão que se aplicam às mais diferentes organizações, mas também conhecimentos do campo da Museologia, de forma que possam encontrar caminhos próprios para a condução e tomadas de decisão. Afirma também que, na maior parte das vezes, são os pequenos museus, fora das capitais e com equipes menores, que se revelam como os mais frágeis e

---

<sup>3</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.

vulneráveis, pois geralmente não possuem planejamento claro e alegam o distanciamento dos centros de formação e produção teórico-metodológico do campo da Museologia, identificando-se como não aptos para elaborarem os documentos de base para a sua gestão, como o diagnóstico e o Plano Museológico.

Isso é preocupante na medida em que, segundo o Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM, 2011), o Brasil possui cerca de 3.000 museus. Entretanto, 78,9% dos municípios não possuem museu, o que ressalta a concentração numérica destes equipamentos nas capitais e no litoral. Na Bahia, apenas cerca de 10% dos municípios tem museus e a distribuição é algo em torno de 0,98 museus por cada 100 mil habitantes (MINC, 2009).

Diante dos números expostos, é possível afirmar também que são estes pequenos museus que estão refletidos como maioria nestes dados, revelando a ausência de profissionais qualificados para a sua gestão. Vale ressaltar que esta não é uma realidade única do Brasil, porém, em outros lugares, a vulnerabilidade destes pequenos museus frente a outras instituições mais consolidadas, bem como a constatação de que, muito pouco da produção da área se aplica aos seus casos, tem levado organizações a pensarem a sua gestão a partir da potencialização dos vínculos comunitários e territoriais, como é o caso da Associazione Nazionale Piccoli Musei, na Itália (CANDIDO, 2014).

Nesta perspectiva, o museu compreende o potencial da ação comunitária para a sua sustentabilidade e do seu território de origem, a partir de uma intervenção mais direta através da gestão. Todavia, alguns autores indicam que, na prática, muitos museus comunitários tem se fechado num “movimento de proteção contra o sentimento da perda de referências” (SCHEINER, 2012, p.26), e passam por situações diversas, chegando inclusive ao desaparecimento, quer seja por se tornarem cada vez mais similares aos museus ditos tradicionais, abordando o museu enquanto processo centrado nas pessoas, mas atuando voltados para produtos, tendo por centro o tratamento de seus objetos e coleções como a maioria dos museus; seja por se perderem em processos políticos falsamente participativos, em ciclos viciosos de debates, assembleias e votações, se autoconsumindo, sem desenvolverem efetivamente suas funções em relação ao patrimônio; seja pela simples dissolução de objetivos, de necessidades, de pessoas, etc. (SCHEINER; BRULON SOARES, 2009; SCHEINER, 2012).

Acredita-se, contudo, que isso decorre também da ausência de uma gestão que tenha por base os princípios básicos destas iniciativas imbricados de forma orgânica aos seus processos. Ocorre que, ainda que a identidade e a participação apareçam na revisão bibliográfica como características marcantes, melhor dizendo, essenciais dos museus

comunitários (CHAGAS, 1985, 2014; LERSCH; OCAMPO, 2004, 2009; MOUTINHO, 1993, 2010; PRIOSTI, 2007, 2010; SANCHO-QUEROL, 2016; SANTOS, 2008; VARINE, 1979, 2012, 2014), elas não são consideradas plenamente em seus processos de gestão, ou seja, não são mobilizadas e levadas em conta como aspectos cruciais para o gerenciamento, e consequentemente, a sustentabilidade destas iniciativas.

Assim, apesar do ternário “sociedade, patrimônio e território” configurar a base por trás destes museus, entende-se também que, por si só, ele não acarreta nenhum valor, uma vez que, “a articulação desses três elementos pode ser excludente e perversa, pode ter função emancipadora ou coercitiva” (CHAGAS, 2007, p. 221). Dessa forma, entende-se que a participação e a identidade territorial funcionam como fatores de mobilização para a ativação do ternário em prol do ‘museu processo’, configurado no arcabouço da Museologia Social.

Para tanto, entende-se a participação como “princípio” que rege esta museologia e este museu (MOUTINHO, 2010), referindo-se a um processo ativo da comunidade, em que os integrantes possuem direito de participar das dinâmicas do museu, na medida em que há a redistribuição de poder e a capacidade real de influenciar os resultados dos processos (ARNSTEIN, 2002, p.2), desde a concepção ao gerenciamento e desenvolvimento das atividades museológicas (LERSCH; OCAMPO, 2004, 2009). Considerando, pois, a participação como uma “necessidade fundamental do ser humano” (BORDENAVE, 1983, p.16), o “princípio da participação” nestes museus trata como “direito de todo ser humano a participar nos processos de identificação, construção e definição dos conceitos, dimensões e significados da realidade histórica e cultural de um determinado coletivo (...) com vistas ao desenvolvimento local” (SANCHO-QUEROL, 2016, p. 377).

Este exercício democrático e cultural cidadão inserido no processo contínuo do ‘fazer museu’, coloca este equipamento como um potencializador de novos modelos de desenvolvimento, com base na descentralização e valorização dos recursos, sobretudo, locais (MOUTINHO, 2007, 2010).

Já a identidade possui relação com a ideia de museu desde a sua origem. Porém, durante muito tempo, foi apropriada pelos museus como algo estático, um referencial fixo, desconsiderando a sua natureza enquanto ‘prática social’ (HOLLAND et al., 1998). Era entendida como “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 compreendida como processo (CANCLINI, 2003; CRAIB, 1998), construída através de seus múltiplos fragmentos (HALL, 2006), não apenas culturalmente mas também de forma



política levando em consideração todos os aspectos do seu território (SAQUET; BRISKIEVICZ, 2009). O território, por sua vez, é tido como ‘espaço socialmente construído’ (LEFEBVRE, 2006; SANTOS, 2000), fruto de uma interação dinâmica de fluxo e contra fluxo entre o material e o simbólico, considerado como dimensão crucial para toda e qualquer construção identitária (DAVEL et al., 2016).

Dessa forma, ao falar de identidade territorial, portanto, considera-se o processo contínuo de negociação das múltiplas identidades em interação num determinado espaço, que possui delimitação física unicamente na dinâmica de construção/reconstrução estabelecida por estas relações. Nesta perspectiva, este tipo de museu é um instrumento para que as instâncias de decisão comunitária exerçam poder sobre a sua memória, mobilizando sua(s) identidade(s) em prol do fortalecimento do grupo.

Dessa forma, é objetivo deste trabalho a proposição de uma Tecnologia Social<sup>4</sup> voltada para a gestão de museus, a partir da mobilização constante desses fatores, entendendo-os como fundamentais para a construção de princípios de gestão mais condizentes e adequados a esta tipologia de museu. Além disso, entende-se também a gestão em seu sentido mais amplo e não setorizado, de modo que compreenda o funcionamento organizacional do museu, englobando a sua organicidade nas relações não apenas internas, administrativas, mas, sobretudo, no seu entendimento relacional ao território que está inserido.

A partir destes entendimentos e do questionamento de como estes fatores – a participação comunitária e a identidade territorial – poderiam colaborar para a gestão de museus, sobretudo de museus comunitários, deu-se origem a esta pesquisa e à tecnologia social que ela apresenta, a Tecnologia Social das Mobilizações para a Gestão de Museus (TMob).

Tendo em vista a proposição de estratégias de gestão para iniciativas museológicas com base na participação comunitária e na identidade territorial como objetivo geral, percorreram-se os seguintes objetivos específicos:

- 1) Mapear e selecionar iniciativas museológicas com base na participação comunitária e na identidade territorial;
- 2) Descrever, classificar e categorizar as práticas de gestão nas iniciativas museológicas selecionadas;

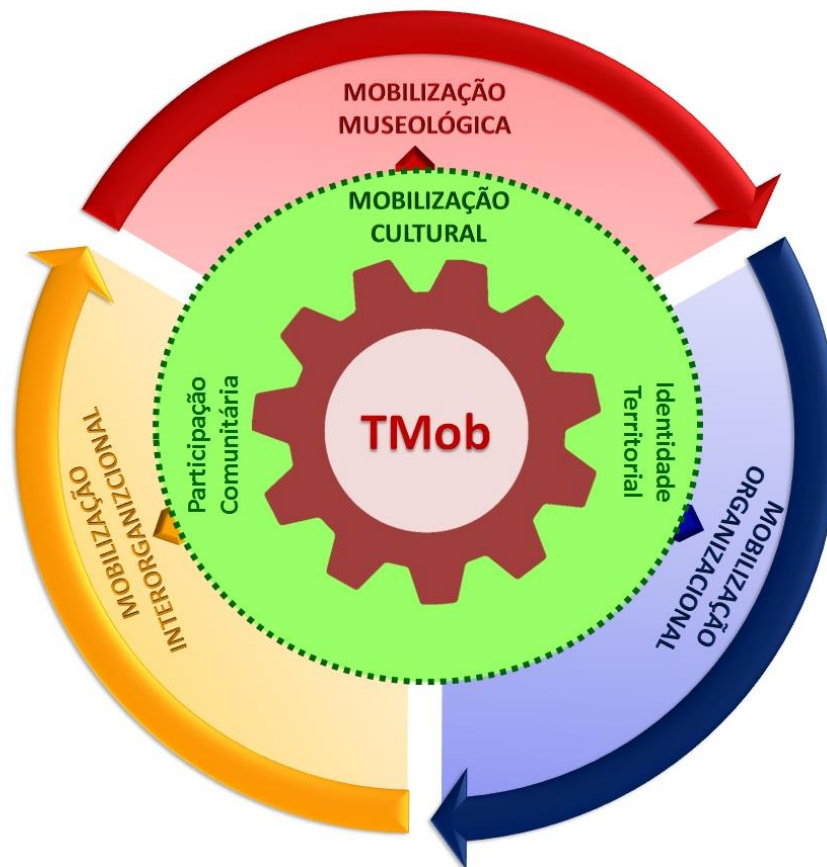
---

<sup>4</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).

- 3) Mapear, selecionar, descrever, classificar e categorizar estratégias de gestão de projetos sociais compatíveis com as iniciativas museológicas estudadas;
- 4) Analisar e discutir como a participação dos atores sociais locais se manifesta no processo de gestão de cada iniciativa museológica;
- 5) Analisar e discutir como a identidade territorial é reconhecida, valorizada e mobilizada nos processos de gestão de cada iniciativa museológica;
- 6) Comparar e integrar as categorias emergentes das iniciativas museológicas estudadas e dos projetos sociais estudados.

Para consecução destes objetivos, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa com estudo de casos múltiplos, que além da imersão no estudo de caso holístico do MASB – caso mais amplo, levando-se em consideração variados aspectos do contexto local (Yin, 2010), teve por base também os estudos de casos integrados, ou seja, com focos em aspectos específicos (Yin, 2010), com as experiências do Ecomuseu de Santa Cruz – Quarteirão Cultural de Santa Cruz – RJ, o Ponto de Memória Tia Dina – Museu Comunitário de Matarandiba (ASCOMAT), na Ilha de Itaparica – BA e o Museu do Traje de São Brás de Alportel, na região do Algarve em Portugal.

A partir deste percurso, a TMob foi ganhando vida. Compreendida como uma circuito de mobilizações necessárias para uma gestão sustentável de uma iniciativa museológica comunitária, compõem a TMob quatro mobilizações estratégicas que são ativadas a partir da potencialização da participação comunitária e da construção da identidade territorial, são elas: a mobilização cultural, a mobilização museológica, a mobilização organizacional e interorganizacional (Figura 1).



**Figura 1 – Tecnologia Social das Mobilizações para a Gestão de Museus (TMob)**

Fonte: Elaboração própria (2016).

A mobilização cultural, ocupando o coração da gestão de um museu comunitário, refere-se à necessidade de desenvolver uma cultura singular, mobilizadora de outras ações. Fala-se, portanto, no desenvolvimento de uma cultura de participação comunitária e de uma cultura de valorização identitária no âmago destas iniciativas.

A mobilização museológica, por sua vez, refere-se ao desenvolvimento das funções básicas museológicas, referenciadas por ações de preservação, pesquisa e comunicação, a partir de processos participativos que se desenvolvem conjuntamente com a construção de uma identidade territorial do museu.

Já mobilização organizacional refere-se à proposição de estratégias de gestão que convergem com a compreensão do museu como organização complexa e processual, interligando todas as suas dimensões por meio do gerenciamento coletivo de recursos, finanças, pessoas e espaços, bem como da construção de uma identidade organizacional imbricada à própria identidade territorial.

Por fim, a mobilização interorganizacional, ainda que se refira a uma dimensão da própria organização, é destacada como uma mobilização à parte, devido o seu potencial pouco evidenciado no mundo dos museus de modo geral. Refere-se às estratégias de

desenvolvimento de parcerias pelo museu e de articulação de redes de cooperação entre diferentes organizações com vistas à consecução de objetivos comuns, dinâmica crucial para a sustentabilidade deste museu no território.

Para o desenvolvimento desta tecnologia, optou-se pela construção de quatro artigos tecnológicos independentes, sendo o Artigo 1, uma apresentação geral da TMob; o Artigo 2, aborda exclusivamente os mecanismos ativados pela mobilização cultural; o Artigo 3, da mesma forma, destina-se a um aprofundamento da mobilização museológica; o Artigo 4, por sua vez, aborda conjuntamente a mobilização organizacional e interorganizacional. Além destes, conta-se ainda com um Caso para Ensino, retratando parte da vivência da pesquisadora em sua Residência Social<sup>5</sup> realizada junto ao Museu do Traje de São Brás de Alportel, em Portugal. Com o caso, pretende-se despertar a reflexão sobre a participação na gestão de museus e de organizações, de forma crítica e propositiva, tendo em vista a possibilidade de uso da própria TMob como proposta de ação.

Com base neste formato, para o desenvolvimento desta dissertação, desconsiderou-se o capítulo de fundamentação teórica, tendo em vista que o seu teor poderá ser identificado na escrita de cada artigo, e sendo estes independentes, alguns conteúdos certamente soarão repetitivos, porém necessários. Assim, esta dissertação apresenta a seguinte estrutura, dividida em capítulos: metodologia de pesquisa, os quatro artigos tecnológicos que compõem a TMob, seguidos do Caso para Ensino e, posteriormente, as discussões e impactos gerais, seguidos das conclusões.

---

<sup>5</sup> A Residência Social trata-se de uma metodologia de ensino-aprendizagem utilizada pioneiramente por este Programa de Mestrado, com objetivo de estimular o mestrando a buscar experiências relacionadas ao seu tema de pesquisa distantes do seu contexto, preferencialmente no exterior, com a construção do conhecimento a partir da prática da residência. (FISCHER et al, 2006)

## **CAPÍTULO 1 – METODOLOGIA DE PESQUISA**

Para o desenvolvimento desta pesquisa foi escolhida uma abordagem qualitativa com estudos de casos múltiplos, destacando-se um estudo de caso holístico, mais amplo, levando-se em consideração variados aspectos do contexto, e de três estudos de casos integrados, ou seja, casos mais focados em aspectos específicos de determinado contexto (YIN, 2010). Partiu-se da ideia de que o estudo de caso múltiplo permitiria um melhor entendimento dos processos e práticas, tornando-se fundamental para a elaboração de estratégias de gestão de museus, com base na participação comunitária e na identidade territorial, mais condizentes com as múltiplas realidades.

### **1.1 Estudos de Casos Múltiplos: Holístico e Integrados**

O estudo de casos múltiplos pressupõe tal qual qualquer estudo de caso, a exploração das singularidades, em maior ou menor profundidade, de cada situação objeto de estudo. Neste trabalho, os múltiplos casos foram abordados a partir de duas lógicas, a de replicação (YIN, 2010; EISENHARDT, 1989) e a de complementação (EISENHARDT, 1989).

Para Yin (2010), os estudos de casos múltiplos seguem uma “lógica de replicação”, análogos aos experimentos múltiplos. Assim, numa pesquisa multicaso, cada caso deve ser escolhido cuidadosamente para replicar um resultado significativo de um caso inicial, podendo oferecer resultados contrastantes ou similares. O estudo de um caso holístico e de casos integrados é estratégico para compreender, respectivamente, um caso que será examinado em sua natureza global com maior aprofundamento em sua totalidade e outros casos que podem “servir como um dispositivo importante para focar a investigação do estudo de caso” (YIN, 2010, p.76).

A ideia da complementaridade pode ser compreendida através da exploração da singularidade de cada caso e da sua justaposição, de maneira que o investigador possa se atentar a novas categorias e conceitos anteriormente não considerados (EISENHARDT, 1989). Assim, é possível a construção de uma estrutura maior do estudo, formando um conjunto de dimensões e aspectos que pode e deve ser agregado a partir da riqueza de dados de cada caso. Acredita-se que, desse modo, tem-se um referencial de base mais sólido para a proposição da tecnologia elaborada.

Dessa forma, para esta pesquisa desenvolveu-se o estudo de caso holístico do Museu do Alto Sertão da Bahia (MASB), um museu de território localizado no interior da Bahia, nos

municípios de Caetité, Guanambi e Igaporã. Esta escolha, além de levar em conta o fato da pesquisadora estar imersa nesta realidade, sendo natural desta região e acompanhando dia-a-dia o desenvolvimento deste museu, considera também a originalidade do MASB no âmbito da Museologia Social, sendo o primeiro museu de território da região e um dos únicos do país.

Por outro lado, os casos integrados contam com estratégias mais gerais de coleta de dados que o estudo de caso holístico, não se aprofundando e nem tratando o caso como um todo. Assim, geralmente focam-se em pontos do caso holístico, mas não no sentido de complementá-lo, mas sim, seguindo a lógica da replicação, da constatação de aspectos específicos e verificação de pontos de observação.

Registra-se que para efeito dessa pesquisa, o mapeamento não foi tido como objetivo central, uma vez que seria necessário um estudo mais longo, e unicamente com este fim, para conseguir um levantamento consistente de todas as iniciativas museológicas comunitárias existentes no Brasil, e mais ainda, no exterior. Dessa forma, o levantamento realizado é fruto tanto da sistematização das experiências referenciadas em documentos estudados, incluindo a pesquisa junto aos órgãos de referência no país (Cadastro Nacional de Museus e Programa Pontos de Memória, ambos coordenados pelo Instituto Brasileiro de Museus- IBRAM, assim como o contato com a Associação Brasileira de Ecomuseus e Museus Comunitários - ABREMC), quanto pelas indicações de experiências museológicas mais significativas feitas por profissionais atuantes no campo da Museologia Social no Brasil e no exterior.

A escolha das experiências para os estudos de casos integrados, portanto, leva em consideração, principalmente, três fatores: a) a indicação de profissionais do campo da Museologia Social; b) a existência de pesquisas já realizadas sobre as mesmas; c) facilidade de acesso para pesquisadora. Assim, a partir do breve mapeamento, destacaram-se três experiências para o estudo de casos integrados: o Ecomuseu de Santa Cruz – Quarteirão Cultural de Santa Cruz – RJ, o Ponto de Memória Tia Dina – Museu Comunitário de Matarandiba (ASCOMAT) Ilha de Itaparica – BA e o Museu do Traje de São Brás de Alportel, na região do Algarve em Portugal. Este último caso foi escolhido pela pesquisadora para sua experiência de Residência Social no exterior.

Vale ressaltar que todos os casos se referem a iniciativas museológicas constituídas e/ou desenvolvidas com base na participação dos atores sociais locais e na identidade territorial, sendo possível a observação destes aspectos em seus processos de gestão.

## 1.2 Desenho Metodológico

O desenvolvimento da proposta de pesquisa insere-se num desenho metodológico que envolve três grandes fases, como indicado no Quadro 1.

FASE 1	FASE 2	FASE 3
<p align="center"><b>REVISÃO DE EXPERIÊNCIAS DOCUMENTADAS</b></p>	<p align="center"><b>ESTUDO DE CASO HOLÍSTICO – MASB</b></p>	<p align="center"><b>ESTUDO DE CASOS INTEGRADOS</b></p>
<p align="center"><b>TÉCNICAS:</b></p>	<p align="center"><b>TÉCNICAS:</b></p>	<p align="center"><b>TÉCNICAS:</b></p>
<p><b>F1.1.1</b> Documentos de gestão de museus</p> <p><b>F1.1.2</b> Documentos de gestão de projetos sociais</p> <p><b>F1.2</b> Entrevistas semiestruturadas com pesquisadores</p>	<p><b>F2.1</b> Documentos do caso holístico – MASB</p> <p><b>F2.2</b> Entrevistas semiestruturadas com lideranças do MASB</p> <p><b>F2.3</b> Observação direta com anotações em caderno de campo</p>	<p><b>F3.1</b> Documentos de museus comunitários – casos integrados</p> <p><b>F3.2.1</b> Entrevistas semiestruturadas com lideranças locais</p> <p><b>F3.2.2</b> Entrevistas semiestruturadas com lideranças dos museus</p> <p><b>F3.3</b> Observação direta com anotações em caderno de campo</p>

**Quadro 1 - Fases do Desenho Metodológico da Pesquisa**

Fonte: Elaboração própria (2016)

A primeira Fase 1 teve por foco central a revisão de experiências documentadas, tanto no que se refere à gestão de museus como a gestão de projetos sociais. Para o levantamento de informações nesta etapa a pesquisa se concentrou em documentos (F1.1) e em entrevistas semiestruturadas (F1.2).

A Fase 2 dedicou-se ao estudo de caso holístico. Imersa na realidade do Museu do Alto Sertão da Bahia, a coleta de dados se deu através de documentos (F2.1), entrevistas semiestruturadas (F2.2) e da observação participante direta (F2.3). Nesta fase, consideraram-se informações provenientes dos treze meses de atuação da pesquisadora nos processos do museu, durante o seguinte período: de 27 de julho de 2015 a 30 agosto 2016.

Por fim, paralelamente ao aprofundamento do estudo de caso holístico, a pesquisadora se dedicou aos casos integrados relacionados a museus comunitários e/ou com práticas comunitárias, findando a Fase 3 (F3). Para tanto, a coleta de dados se baseou em documentos diversos e em entrevistas semiestruturadas dos seguintes casos já enunciados, alguns de modo mais pormenorizados que outros: 1) Ecomuseu de Santa Cruz; 2) Ponto de Memória de Matarandiba; 3) Museu do Trajo de São Brás de Alportel. Abre-se a ressalva de que, sendo

este último a experiência da Residência Social da pesquisadora no exterior, houve exclusivamente neste, a coleta de dados também através da observação participante direta em campo.

### **1.3 Técnicas de Coleta de Dados**

Conforme já indicado, nesta pesquisa foram utilizadas três técnicas de coleta de dados: documentos, entrevistas semiestruturadas e observação participante. No geral, todas as fontes de informações referem-se aos documentos relacionados à gestão de museus e de projetos sociais com enfoque na participação comunitária e na identidade cultural<sup>6</sup> e territorial, ao estudo do Caso Holístico – o MASB, e ao estudo dos casos integrados de museus decorrentes de iniciativas comunitárias.

#### **1.3.1 Documentos**

Considerando a orientação de Flick (2009), utilizamos documentos não apenas como fonte de dados em todas as fases da pesquisa, mas também como meios de comunicação, tópicos de pesquisa, atentos às suas características, condições em que foram produzidos, e assim por diante.

Na Fase 1, revisando as experiências documentadas, foram analisados documentos relacionados a gestão de museus (F1.1.1) e a gestão de projetos sociais (F1.1.2). Para tanto, foram considerados artigos científicos, de periódicos, de anais de eventos acadêmicos, livros, dissertações e teses acadêmicas. Além disso, para efeito de coleta de dados, também foram considerados documentos os e-mails entre a pesquisadora e organizações, pesquisadores e profissionais que atuam no campo da Museologia Social e da Gestão Social.

Na Fase 2, referente ao estudo de caso holístico, foram considerados documentos todos os materiais relativos ao MASB (F2.1), tais como: o Plano Museológico do MASB; a Lei de Criação do MASB; o Regimento do MASB e da Associação de Amigos do MASB (AMASB); o Estatuto da AMASB; o Regimento da AMASB, a minuta proposta para Normas de Uso dos Espaços do MASB, bem como, produtos técnicos (relatórios, , *Power Points*® e panfletos); documentos institucionais como relatos de reuniões, listas de presença, registro

---

<sup>6</sup> Refere-se à identidade cultural, uma vez que, a identidade territorial referida nesta pesquisa, nada mais é que a uma identidade construída a partir das identidades culturais, bem como das demais dimensões que envolvem o entendimento de território. Sendo assim, como identidade cultural apresentou-se com maior frequência em diversas pesquisas, seja do campo organizacional ou do campo da museologia, este termo não é desconsiderado para a metodologia de pesquisa adotada.



fotográfico e ofícios, assim como e-mails informativos e comunicações via *Whatsapp*® entre lideranças do museu e da associação no período de agosto/2015 à agosto/2016.

Na Fase 3, referente aos estudos dos casos integrados, foram considerados documentos: livros, dissertações e teses acadêmicas, artigos científicos, de periódicos e de anais de eventos acadêmicos, e-mails entre a pesquisadora e lideranças dos museus pesquisados, bem como produções técnicas (relatórios, regimentos e estatutos, além de outras ferramentas de gestão existentes) e documentos institucionais (relatos de reuniões, eventos e ofícios, quando existentes) dos museus pesquisados (F3.1).

Em todas as fases, houve convergência nos seguintes aspectos: a busca por metodologias, estratégias e práticas de gestão desenvolvidas por museus comunitários; a compreensão dos processos de participação comunitária relatados e os possíveis graus/níveis diferenciados de participação; o delineamento de uma identidade territorial através do museu, e o papel que esta exerce nos seus processos de gestão, bem como os principais desafios de gestão enfrentados.

Além disso, nos documentos referentes aos museus, nas três fases de pesquisa (F1.1.1, F2.1 e F3.1) foram observados também o processo de concepção dessas iniciativas comunitárias, a mobilização da identidade territorial para a sua formação e gestão, a sua estrutura organizacional, assim como, as distinções entre a gestão de “museus tradicionais” e a gestão destes novos museus oriundos da Museologia Social.

### **1.3.2 Entrevistas**

Entrevistas semiestruturadas foram realizadas levando em consideração a orientação de Ornellas (2011) que propõe transformar uma entrevista em um verdadeiro diálogo entre o entrevistado e o entrevistador, partindo da concepção de que palavras não possuem sentido único, e que, portanto, a entrevista pode e deve ser um ato sofisticado de levantamento de informações.

Na Fase 1, as entrevistas semiestruturadas realizadas (F1.2) foram individuais, virtual ou presencial, direcionadas a profissionais e pesquisadores do campo da Museologia Social no Brasil e no exterior, com objetivo de identificar experiências significativas para a pesquisa, assim como a própria relevância do estudo proposto e a indicação de materiais de pesquisa. Cerca de 10 profissionais foram entrevistados, entre outubro/2014 e agosto/2015, tendo registros por e-mails e anotações. Trata-se, portanto, de uma coleta de dados mais fluida e menos sistemática.

Na Fase 2, as entrevistas (F2.2) foram realizadas com lideranças do Museu do Alto Sertão da Bahia e da sua Associação de Amigos. Foram entrevistas semiestruturadas, individuais e em grupo, face a face, com duração em média de 90 minutos, que contam com gravação de áudio e notas de referência. A entrevista se deu com 4 pessoas relacionadas ao MASB:

- 1 coordenador do Setor de Salvaguarda (Corpo Técnico do Museu)
- 1 coordenador do Setor de Comunicação (Corpo Técnico do Museu)
- 1 presidente da AMASB
- 1 membro da AMASB

Vale destacar que, devido à atuação profissional da pesquisadora no caso em questão, as quatro entrevistas foram realizadas no período de agosto a dezembro de 2015, ou seja, nos meses iniciais de contato com os referidos atores sociais envolvidos na gestão do MASB. Posteriormente, devido à profunda imbricação de relações por conta da participação da pesquisadora na própria dimensão gestora do museu, optou-se por não desenvolver mais entrevistas diretas, e aguçar a observação participante às narrativas apresentadas no decorrer das reuniões do comitê gestor do museu.

O roteiro da entrevista está descrito no Quadro 2.

### **APRESENTAÇÃO DA PESQUISADORA**

- Natural de Guanambi, museóloga, interesse pelo desenvolvimento do MASB e o foco neste equipamento como objeto de estudo para cursar o Mestrado Profissional na área de Gestão Social.

### **PROPÓSITO DA PESQUISA**

- Auxiliar outros profissionais no Brasil na gestão de experiências museológicas, a partir da participação comunitária e da identidade territorial, com práticas adequadas a seus objetivos.

### **ÉTICA DE PESQUISA**

- Permissão para gravar, ressaltando a confidencialidade e o anonimato, como forma de obter dados reais que contribuirão para o resultado efetivo da pesquisa, portanto, para o desenvolvimento de outras experiências correlatas.

### **BLOCO DE QUESTÕES**

#### **BLOCO 1 – IDENTIDADE CULTURAL LOCAL NA GESTÃO DO MUSEU**

- Porquê, como e quando surgiu o museu?
- Como surgiu a vontade deste museu na comunidade?
- O que representa a sua identidade nesta região? Quais são os referenciais da identidade cultural local?
- Essa identidade é compartilhada por outras pessoas?
- Como essas referências de identidade cultural local são consideradas na criação e gestão deste museu?
- Quais ações do museu refletem os referenciais da identidade cultural da comunidade?
- Como estas ações são desenvolvidas?
- A atuação da empresa de consultoria técnica influencia o levantamento e o uso destes referenciais de identidade? De que forma?

#### **BLOCO 2 – PARTICIPAÇÃO COMUNITÁRIA NA GESTÃO DO MUSEU**

- Como a comunidade local foi envolvida na criação deste museu?
- Qual é o papel da comunidade na gestão deste museu?
- De que forma a comunidade participa?
- Em quais momentos essa participação acontece?
- Quais atores sociais são considerados fundamentais para o desenvolvimento deste museu?
- Existem graus de participação diferenciados para cada momento ou para atores sociais distintos?
- Existem ferramentas de gestão que garantem essa participação neste museu? Quais?
- A atuação da empresa de consultoria técnica influencia os processos de participação comunitária no museu? De que forma?

#### **BLOCO 3 – SÍNTESE**

- Como você descreveria este museu em poucas palavras? Qual é a identidade que ele expressa?
- Teria algo que não conversamos e que você considera importante falar sobre a gestão do museu?

#### **Quadro 2 - Roteiro de Entrevistas da F2.2 - Caso MASB**

Fonte: Elaboração própria, (2016).

Já na Fase 3, houve dois tipos de entrevistas semiestruturadas referentes aos estudos de casos integrados. Uma entrevista de sondagem com as pessoas indicadas ou tidas como referência em cada estudo de caso (F3.2.1) e outra entrevista mais aprofundada, enfocando as questões do objeto desta pesquisa (F3.2.1).

Para melhor entendimento, a primeira etapa de entrevistas, consideradas aqui como uma sondagem, teve por objetivo identificar pessoas-chave para a experiência em questão,

bem como, a existência de documentos para pesquisa e o possível acesso a eles. Para tanto, as entrevistas foram virtuais e face a face, registradas por emails e anotações, com duração média de 60 minutos. Destacam-se 5 entrevistados, sendo 2 pessoas em cada caso, exceto no Ecomuseu de Santa Cruz.

Com este último caso houve a recondução do método pensando inicialmente, a partir da compreensão do momento vivido pela organização (chegada de novo diretor não pertencente a comunidade de origem). Foi realizada uma única entrevista com o seu atual diretor, de forma presencial, com cerca de 2 horas. Diante dos relatos e das informações cedidas, optou-se por resguardar a este caso, apenas esta entrevista e aprofundar a pesquisa documental, através, sobretudo, da produção acadêmica densa que reverencia o mesmo, como dos documentos institucionais disponibilizados e das comunicações públicas da instituição relativas à divulgação de suas atividades e projetos.

Nos demais, foram privilegiados dentre os dois entrevistados, uma pessoa que já desenvolve alguma pesquisa relacionada ao caso, podendo ser ou não integrante da comunidade em questão, e outra pessoa que assumia uma figura de gestão direta do museu. Dessa forma, de outubro/2015 a julho/2016, foram entrevistados:

- Ponto de Memória Tia Dina – Museu Comunitário de Matarandiba (ASCOMAT) Ilha de Itaparica – BA.
  - 1 pesquisadora, membro da comunidade e da gestão direta do Ponto de Memória;
  - 1 coordenadora geral da Associação que gerencia o museu.
- Ecomuseu de Santa Cruz – Quarteirão Cultural de Santa Cruz – RJ
  - Diretor do Ecomuseu.
- Museu do Trajo de São Brás do Alportel – Portugal (Residência Social – RS)
  - 1 pesquisadora sobre o museu;
  - 1 Diretor do Museu.

Já na F3.2.2, a entrevista individual foi realizada com 12 pessoas, geralmente, contando com uma das pessoas de referência que assumia função de liderança no caso entrevistadas na F3.2.1 e mais duas ou três pessoas indicadas por estas, com exceção do Ecomuseu de Santa Cruz. Tendo por base o roteiro indicado no Quadro 3, foram realizadas no período de outubro/2015 a junho/2016, as seguintes entrevistas:

- Ponto de Memória Tia Dina<sup>7</sup> – Museu Comunitário de Matarandiba (ASCOMAT) Ilha de Itaparica – BA.
  - 1 pesquisadora, membro da comunidade e da gestão direta do Ponto de Memória;
  - 1 coordenadora geral da Associação que gerencia o museu.
- Ecomuseu de Santa Cruz – Quarteirão Cultural de Santa Cruz – RJ
  - Diretor do Ecomuseu
- Museu do Trajo de São Brás de Alportel (MuT)<sup>8</sup> – Portugal - Experiência da Residência Social – RS
  - 1 Diretor do Museu
  - 2 funcionárias do museu
  - 1 funcionário do Grupo de Amigos d Museu
  - 1 pároco local, fundador do museu
  - 1 amiga do museu e voluntária
  - 1 vereadora da Câmara Municipal do Concelho de São Brás
  - 2 moradores/habitantes locais do Concelho de São Brás

---

<sup>7</sup> O ponto de memória possui apenas 3 pessoas que relacionam-se diretamente com suas atividades de gestão.

<sup>8</sup> O MuT também possui apenas 3 colaboradores funcionais para além do diretor, destes 2 foram entrevistadas, e o terceiro estava de férias durante o período de pesquisa disponível. Dessa forma, os demais entrevistados, apesar de não comporem o quadro funcional direto, guardam níveis de relação com a instituição.

### **APRESENTAÇÃO DA PESQUISADORA**

- Hilda Bárbara, natural de Guanambi, museóloga, cursando um Mestrado Profissional na área de Gestão Social, com interesse na gestão de experiências da museologia social, com base na participação comunitária e na identidade cultural local.

### **PROPÓSITO DA PESQUISA**

- Auxiliar outros profissionais no Brasil na gestão de experiências museológicas a partir da participação comunitária e da identidade territorial, com práticas adequadas a seus objetivos.

### **ÉTICA DE PESQUISA**

- Permissão para gravar, ressaltando a confidencialidade e o anonimato, como forma de obter dados reais que contribuirão para o resultado efetivo da pesquisa, portanto, para o desenvolvimento de outras experiências correlatas.

### **BLOCO DE QUESTÕES**

#### **BLOCO 1 – IDENTIDADE CULTURAL LOCAL NA GESTÃO DO MUSEU**

- Por que, como e quando surgiu o museu?
- Como surgiu a vontade deste museu na comunidade?
- Qual é o acervo do museu (material e/ou imaterial)? O que ele representa?
- O museu é a expressão da identidade cultural local? Quem compartilha essa identidade?
- Como essas referências de identidade cultural local são consideradas na criação e gestão deste museu?
- Quais ações do museu refletem os referenciais da identidade cultural da comunidade?
- Como estas ações são desenvolvidas?

#### **BLOCO 2 – PARTICIPAÇÃO COMUNITÁRIA NA GESTÃO DO MUSEU**

- Como a comunidade foi envolvida na criação deste museu?
- Qual é o papel da comunidade na gestão deste museu?
- De que forma a comunidade participa?
- Em quais momentos essa participação acontece?
- Quais atores sociais são considerados fundamentais para o desenvolvimento deste museu?
- Existem graus de participação diferenciados para cada momento ou para atores sociais distintos?
- Existem ferramentas de gestão que garantem essa participação neste museu? Quais?

#### **BLOCO 3 – QUESTÕES DE APROFUNDAMENTO**

- Questões sobre aspectos específicos a serem identificados a partir da análise do estudo do caso holístico e dos documentos analisados.

#### **BLOCO 4 – SÍNTESE**

- Como você descreveria este museu em poucas palavras? Qual é a identidade que ele expressa?
- Quais são os principais desafios para o desenvolvimento (criação e gestão) do museu?
- Teria algo que não conversamos e que você considera importante pontuar sobre a gestão do museu?

### **Quadro 3 - Roteiro de Entrevistas F3.2.2 - Casos Integrados**

Fonte: Elaboração própria (2016)

Registra-se que seguindo a ética de pesquisa, foi solicitada sempre a permissão para gravar, ressaltando a confidencialidade e o anonimato, como forma de obter dados reais que contribuirão para o resultado efetivo da pesquisa, portanto, para o desenvolvimento de outras experiências correlatas.

### **1.3.3 Observação Participante**

Esta técnica foi utilizada apenas na Fase 2 e na Fase 3, respectivamente, referente ao estudo de caso holístico do MASB (F2.3) e, especificamente, ao estudo do caso integrado do Museu do Traje de São Brás de Alportel, devido a posição da pesquisadora dentro dos grupos em questão, seja como museóloga envolvida em todas as atividades desenvolvidas pelo museu no primeiro caso, seja como pesquisadora que esteve inserida na realidade de pesquisa no segundo.

Assim, tomando por base Flick (2009), a imersão no campo não possibilitou perceber apenas a perspectiva de membro, mas também influenciou o que é observado devido a sua própria participação. As informações observadas foram registradas em caderno de anotações.

No Quadro 4 estão listadas três situações que foram continuamente observadas desde agosto de 2015 à agosto/2016.

Reuniões Estratégicas De Gestão Do Museu	Atividades nos 10 Núcleos Museológicos do MASB	Capacitações
<p>1) Reuniões de Grupo Gestor do MASB (participação de Corpo Técnico do museu e representantes da Associação) 1 a 2 vezes por semana desde 27 de julho de 2015 até agosto/2016.</p>	<p>Encontros: Irregulares. Cerca de 1 encontro por mês a cada Núcleo. De setembro a março/2016.</p> <p>A partir de março/2016, os encontros se tornaram mais irregulares, sendo que foram realizadas apenas mais uma visita a cada Núcleo até agosto/2016.</p>	<p>Encontros: irregulares. Datas a serem definidas pela empresa em acordo com o grupo. De agosto à dezembro/2015 2 encontros de capacitações Total de 4 horas (2 horas/encontro)</p> <p>Trata-se de Encontros de Formação promovidos pela empresa de assessoria técnica ao grupo (participação de Corpo Técnico do museu, representantes da Associação e representantes das empresas).</p>
<p>2) Reuniões de Alinhamento com empresas envolvidas (participação de Corpo Técnico do museu, representantes da Associação e representantes das empresas).</p> <p>1 vez por semana, salvo necessidades específicas. De 27 de julho de 2015 até agosto/2016.</p>	<p>OBS.: Os núcleos museológicos são unidades descentralizadas que contribuem para uma ação mais ampliada do museu no território, podendo se constituir tanto por sua importância histórica no território quanto pela demanda da própria comunidade de valorização de aspectos próprios de cada um destes locais. São eles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sítio Arqueológico Moita dos Porcos – Caetité (Espaço de visitação)</li> <li>- Escola de Caldeiras – Caetité (Comunidade rural e histórica)</li> <li>- Movimento de Mulheres Camponesas – Caetité (Movimento Social)</li> <li>- Instituto Educacional Anísio Teixeira – Caetité (Preservação da Memória Educacional do Município)</li> <li>- Pau Ferro – Caetité (Comunidade Quilombola)</li> <li>- Espaço Cultural – Igaporã (espaço de dinamização cultural do município)</li> <li>- Escola do Tamboril – Igaporã (Comunidade rural)</li> <li>- Gurunga – Igaporã (Comunidade Quilombola)</li> <li>- Curral de Varas – Guanambi (Comunidade rural)</li> <li>- Pajeú do Josefino – Guanambi (Comunidade rural)</li> </ul>	<p>Realizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redes e Sistemas de Museus – (via skype) – Duração: 2h</li> <li>- Associação de Amigos de Museus – encontro previsto – Duração média: 2h</li> </ul>
<p>3) Reuniões da Associação de Amigos do MASB (AMASB)</p> <p>1 vez por mês, salvo necessidades específicas. De agosto/2015 a agosto/2016.</p>	<p>OBS.: Os núcleos museológicos são unidades descentralizadas que contribuem para uma ação mais ampliada do museu no território, podendo se constituir tanto por sua importância histórica no território quanto pela demanda da própria comunidade de valorização de aspectos próprios de cada um destes locais. São eles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sítio Arqueológico Moita dos Porcos – Caetité (Espaço de visitação)</li> <li>- Escola de Caldeiras – Caetité (Comunidade rural e histórica)</li> <li>- Movimento de Mulheres Camponesas – Caetité (Movimento Social)</li> <li>- Instituto Educacional Anísio Teixeira – Caetité (Preservação da Memória Educacional do Município)</li> <li>- Pau Ferro – Caetité (Comunidade Quilombola)</li> <li>- Espaço Cultural – Igaporã (espaço de dinamização cultural do município)</li> <li>- Escola do Tamboril – Igaporã (Comunidade rural)</li> <li>- Gurunga – Igaporã (Comunidade Quilombola)</li> <li>- Curral de Varas – Guanambi (Comunidade rural)</li> <li>- Pajeú do Josefino – Guanambi (Comunidade rural)</li> </ul>	<p>Realizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redes e Sistemas de Museus – (via skype) – Duração: 2h</li> <li>- Associação de Amigos de Museus – encontro previsto – Duração média: 2h</li> </ul>

**Quadro 4 – Situações Observadas (F2.3)**

Fonte: Elaboração própria (2016)

Destacam-se três focos temáticos de observação: 1) Participação de cada membro na construção da pauta da reunião (exceto para as Capacitações); 2) Participação em assuntos estratégicos de gestão e 3) Participação em assuntos estratégicos de identidade cultural. Em cada um destes, observam-se os seguintes aspectos:



- Forma de construção das pautas de reuniões, identificando quem e como propõe (exceto Capacitações);
- Identificação dos atores sociais que participam das reuniões/atividades, descrevendo o grau de participação;
- Disposição geográfica dos atores sociais envolvidos na reunião, observando como cada ator se posiciona;
- Tipos de interações entre as pessoas atrelados à participação;
- As não ocorrências atreladas à participação (o ficar calado, inações das pessoas, etc);
- Artefatos informativos gerados e suas finalidades;
- Posicionamento e significação do MASB enunciado pelo coletivo de cada Núcleo (apenas em atividades nos Núcleos);
- Tipos e formas de questionamentos realizados por cada ator social (apenas nas Capacitações).

#### **1.4 Análise dos Dados**

Foi feita a análise de conteúdo, com foco interpretativo, levando em consideração o ecletismo e a maleabilidade que marcam essa técnica de tratamento de dados não numéricos, considerando um amplo campo de aplicação com diferenciados níveis (COLBARI, 2014). Além disso, a técnica também permite o surgimento de variáveis e fatores de influência que podem ser desconsiderados logo no início da pesquisa, mas que possibilita a definição e/ou aplicação de categorias em relação ao objeto estudado.

Para tanto, teremos como unidades de análise os seguintes pontos: a) as formas de participação comunitária na gestão; b) os graus de participação comunitária na gestão; c) as formas de integração da identidade cultural local nos processos de gestão.

Essas unidades de análise foram definidas entendendo a necessidade de visualizar de forma prática como a participação e a identidade apareciam em processos de gestão. Entretanto, sendo a participação um princípio para a tipologia de museu pesquisada, fez-se necessário analisar não apenas a forma, mas também o nível/grau de participação assumida pelos agentes locais.

Retomando o desenho metodológico, na Fase 1, houve a análise de conteúdo dos documentos referentes a museus e projetos (F1.1) e das anotações oriundas das entrevistas (F1.2). As análises foram concomitantes, entendendo que as entrevistas podiam indicar mais documentos e fontes de dados. O foco foi a identificação de casos de museus e projetos

sociais com base na participação comunitária e na identidade territorial e das metodologias e instrumentos de gestão utilizados por estes.

Na Fase 2, foi realizada a análise de conteúdo decorrente dos documentos referentes ao estudo de caso holístico – o MASB (F2.1), das entrevistas transcritas (F2.2) e das anotações oriundas da observação participante (F2.3). Primeiro foi realizada a análise parcial dos documentos, entendendo que o resultado desta análise podia influenciar o surgimento de questões mais apropriadas para as entrevistas individuais. Já a análise de conteúdo decorrente da observação participante foi realizada em paralelo às demais análises.

O foco desta análise levou em consideração os resultados parciais da análise da Fase 1, com intuito de sistematizar categorias referentes aos tipos e graus de participação comunitária e as formas de integração da identidade territorial em processos de gestão. Além disso, foi foco também a identificação dos instrumentos e metodologias de gestão que estavam sendo utilizados no caso do MASB.

Na Fase 3, referente ao estudo de casos integrados, houve a análise de conteúdo dos documentos referentes a cada caso (F3.1), e das anotações oriundas das entrevistas (F3.2). Optou-se, primeiramente, pela análise parcial dos documentos referentes aos casos e, posteriormente, pela realização das entrevistas, pois se presumia que o resultado desta primeira análise poderia contribuir para o surgimento de questões mais direcionadas e elucidativas para a pesquisa em questão. O foco desta análise foi a verificação de categorias específicas e o aprofundamento das questões focais presentes nos casos integrados, decorrentes da análise prévia obrigatória da Fase 1 e 2.

## **CAPÍTULO 2 - GESTÃO DE MUSEUS: ESTRATÉGIAS COM BASE NA PARTICIPAÇÃO COMUNITÁRIA E NA IDENTIDADE TERRITORIAL**

Este capítulo, destinado à estruturação da tecnologia social proposta, é composto por cinco artigos, quatro tecnológicos e um último trabalhado no formato de Caso para Ensino. O conjunto dos quatro artigos dá corpo à Tecnologia Social das Mobilizações, sendo que o primeiro trata-se de uma síntese da TMob, apontando suas bases de construção e destacando as quatro estratégias de mobilizações voltadas para a gestão de iniciativas museológicas de caráter comunitário, são elas: a mobilização cultural, a mobilização museológica, a mobilização organizacional e a mobilização interorganizacional.

Seguindo, os próximos artigos dedicam-se cada um a uma mobilização específica, com exceção do quarto, no qual foi abordada a mobilização organizacional e sua dimensão interorganizacional, de forma sintética. Chama-se atenção para os títulos de cada artigo, indicando a repetição proposital e estratégica, uma vez que, a partir deste conjunto, percebe-se que a TMob funciona por meio de quatro mobilizações, porém, em todas elas, é considerada a força da participação comunitária e da identidade territorial como fator mobilizador e ativador das demais funções.

Já o Caso para Ensino, proposto ao final, tem por finalidade a reflexão sobre a importância da participação na gestão de uma iniciativa comunitária. Objetiva-se utilizá-lo como um instrumento prático de reflexão, sobretudo, posterior a uma formação com base em toda a estrutura da TMob, de modo a estimular o seu uso.

Optou-se por esta organização em artigos diferenciados por acreditar que, dessa forma, seria possível alcançar uma divulgação mais ampla e diversificada da tecnologia, a fim de atingir públicos diferenciados. Além disso, esta opção não descarta a possibilidade de pensar em publicações unificadas desta tecnologia a posteriori. Ademais, os cinco artigos propostos seguem a lógica de uma formação, ou seja, cada um desdobra um ponto que se considera importante destacar em uma situação de capacitação ao público alvo da TMob – líderes comunitários, gestores de museus, atores sociais envolvidos no processo de preservação de memória e patrimônios locais, etc.

Entretanto, destaca-se que, apesar da sugestão de um sequenciamento dos artigos, articulados para facilitar o entendimento, sobretudo em situações de grupos que estejam iniciando um processo comunitário em favor da memória e do seu patrimônio, os artigos não possuem uma rigidez de linearidade de seus usos. Ao contrário, acredita-se que o desmembramento da tecnologia em artigos diversos pode colaborar também nos casos em que

os usuários possuam necessidades em tópicos específicos e queiram focar em determinada estratégia de mobilização mais que outra.

Assim, para melhor compreensão, apresentam-se os cinco produtos desta pesquisa com suas respectivas contribuições e usos, conforme Quadro 5.

<b>Produtos</b>	<b>Contribuição</b>	<b>Uso no Ensino-Aprendizagem</b>
Artigo 1 (tecnológico) <b>Apresentação geral da TMob</b>	Promove uma visão completa da tecnologia proposta, contribuindo para a compreensão do potencial desta para a atuação em determinado território.	Compreender a importância das iniciativas museológicas comunitárias e a necessidade de estratégias de gestão específicas, considerando a identidade territorial e a participação comunitária.
Artigo 2 (tecnológico) <b>Dedicado à MOB CULTURAL</b>	Contribui para que líderes gestores atuem de forma consciente e sistêmica para a produção de uma cultura singular na iniciativa museológica, com base no desenvolvimento de uma cultura de participação e valorização identitária.	Conhecer princípios, procedimentos e práticas para a gestão de iniciativas museológicas comunitárias com base na mobilização de uma cultura de participação e de valorização identitária.
Artigo 3 (tecnológico) <b>Dedicado à MOB MUSEOLÓGICA</b>	Contribui para o desenvolvimento de estratégias de ação voltadas para o desenvolvimento das funções técnicas museológicas, sem perder de vista os processos participativos e a diversidade identitária para tal.	Conhecer princípios, procedimentos e práticas para a gestão de iniciativas museológicas comunitárias a partir da mobilização de conhecimentos museológicos com base na identidade cultural local e na participação comunitária.
Artigo 4 (tecnológico) <b>Dedicado à MOB ORGANIZACIONAL e à MOB INTER-ORGANIZACIONAL</b>	Contribui para: a) a compreensão organizacional do museu, e integração orgânica de todas as suas funções com as atividades administrativas, superando esta dicotomia antiga no campo da gestão cultural.; b) o desenvolvimento de parcerias e de redes de cooperação interorganizacional do museu com outras organizações possíveis.	Utilizado para: a) conhecer princípios, procedimentos e práticas para a gestão de iniciativas museológicas comunitárias a partir da mobilização de conhecimentos organizacionais com base na identidade cultural local e na participação comunitária; b) conhecer princípios, procedimentos e práticas para a gestão de iniciativas museológicas comunitárias a partir da mobilização de conhecimentos interorganizacionais com base na identidade cultural local e na participação comunitária.
Artigo 6 (Caso para Ensino) <b>Dedicado à experiência de gestão do MuT</b>	Contribui para a compreensão da dos diversos níveis e tipologias, de participação em uma gestão participativa e as relações desencadeadas pelo desenvolvimento de lideranças como competências coletivas.	Provocar a reflexão crítica sobre a importância da participação para a gestão adequada em um museu comunitário, bem como, os riscos constantes que estes correm quando não tem clareza dos princípios provenientes da participação e da realidade cultural local em seus processos de gestão.

**Quadro 5 - Artigos e seus Usos no Ensino-Aprendizagem**

Fonte: Elaboração própria (2016).

## 2.1 Gestão de Iniciativas Museológicas Comunitárias: A Tecnologia Social das Mobilizações (Artigo 1)<sup>9</sup>

### RESUMO

Esta pesquisa, de vocação tecnológica, tem por objetivo a proposição de mecanismos de gestão que orientem profissionais ligados a iniciativas museológicas comunitárias em sua atuação prática. Para tanto, a participação e a identidade territorial, consideradas como forças essenciais desse tipo de iniciativa, são consideradas também como princípios substantivos para o desenvolvimento de processos de gestão mais dinâmicos e territorializados. Como resultado, apresenta-se uma tecnologia social voltada para a gestão dessas iniciativas – a Tecnologia Social das Mobilizações, com base na ativação de um circuito composto por quatro mobilizações estratégicas que se inter-relacionam de forma orgânica, são elas: cultural, museológica, organizacional e interorganizacional. Cada mobilização consiste no agrupamento de diferentes conteúdos, seguidos da sistematização de estratégias práticas, consideradas necessárias para a devida gestão. Fruto da pesquisa qualitativa, da análise documental e dos estudos de experiências de museus, dentro e fora do Brasil, a tecnologia proposta visa estimular e orientar líderes comunitários, gestores sociais e culturais de comunidades, bem como, o próprio poder público, promovendo o surgimento e desenvolvimento de museus que desencadeiem novos modelos de desenvolvimento.

**Palavras-chave:** Gestão de museus comunitários; identidade territorial; participação comunitária; museologia social; tecnologia social.

### Management of Community Museum Initiatives: The Social Technology of Mobilizations

### ABSTRACT

This research, of technological content, aims to propose management mechanisms that guide professionals linked to community museological initiatives in its practical application. In order to, participation and territorial identity, seen as key strengths of this type of initiative, are also considered as fundamental principles for the development of more dynamic and

---

<sup>9</sup> Esse artigo será submetido para publicação na Revista Administração Pública e Gestão Social, que exige o padrão APA. Por isso, as citações, figuras, tabelas, notas e referências foram estruturadas segundo exigência da revista, ao invés do padrão ABNT que rege o conjunto desta dissertação.

territorialized management processes. As a result, it presents a social technology focused on the administration of these initiatives - Social Technology of Mobilizations, based on the activation of a circuit composed of four strategic mobilizations that interrelate organically, they are: cultural, museum, organizational and interorganizational. Each one is the grouping of different content, followed by the systematization of practical strategies, considered necessary for proper management. As an effect of qualitative research, document analysis and museums experiences, national and international studies, the proposed technology aims to stimulate and guide community leaders, social and cultural managers of communities, and the public administration itself, fostering the emergence and development of museums that trigger new development models.

**Keywords:** Management of community museums; territorial identity; community participation; social museology; social technology.

## **Introdução**

O entendimento de museu comunitário nesta pesquisa advém das amplas discussões realizadas 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; 2014). Adota-se, entretanto, neste trabalho, o termo “iniciativas museológicas comunitárias” para se referir à diversidade de formas de se “fazer museu”, ampliando a compreensão para outras experiências museológicas desenvolvidas a partir dos mesmos preceitos, mas que, por ventura, não levem o nome de museu comunitário, ou sequer de museu.

Considera-se, também, a importância destas iniciativas museológicas comunitárias enquanto instrumentos de transformação social, compreendendo a relevância estratégica dos seus processos comunitários para a dinamização sociocultural de territórios, que podem

favorecer a inserção de comunidades na economia criativa<sup>10</sup> local, nacional e internacional, bem como o desenvolvimento sócio-territorial sustentável, ou melhor dizendo, de sociedades sustentáveis (Diegues, 1992; Rattner, 1999; Dessein, Soini, Fairclough, & Horlings, 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, colaborando 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.

É dentro desta perspectiva que a participação comunitária e a identidade territorial aparecem como fatores intrínsecos à base do ternário “comunidade – patrimônio – território” que define este museu-processo no percurso dos estudos decorrentes da Nova Museologia e desta museologia mais ativa socialmente, posteriormente, conhecida por Museologia Social (Varine-Bohan, 2000; 2013; Cury, 2009; Priosti, 2010; Chagas, 2007; Santos, 2008). Entretanto, constata-se, na contramão, a escassez de reflexões que enfatizem a força e o papel que estes fatores detêm nos modelos de gestão adotados nesta tipologia de museu e que refletem diretamente nas suas práticas cotidianas. Assim, muitas destas experiências museológicas tornam-se similares aos museus tradicionais ao adotarem práticas de gestão que não condizem com seus pilares, restringindo-se, por vezes, a uma única leitura da identidade de um território, e se afastando dos preceitos da participação.

Logo, destaca-se a importância deste trabalho por propor estratégias de gestão para iniciativas museológicas comunitárias que integram, em sua espinha dorsal, estes dois fatores – a participação comunitária e a identidade territorial – entendendo-os como estruturadores e mobilizadores das dinâmicas de ações que devem reger um museu comunitário. Propõe-se uma tecnologia social<sup>11</sup> que tem por base um circuito de mobilizações estratégicas em quatro eixos de ações complementares para uma gestão adequada destas iniciativas, a saber: a mobilização cultural, a mobilização museológica, a mobilização organizacional e a

---

<sup>10</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>11</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).

mobilização interorganizacional. Mobilização, segundo o Dicionário Houais da língua portuguesa, significa ato ou efeito de fazer um corpo ordinariamente sedentário entrar em campanha, acioná-lo; refere-se, ainda, à convocação ou estimulação da 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. Considerando, portanto, à mobilização um caráter essencialmente estratégico a esta tecnologia, a denominamos Tecnologia Social das Mobilizações para a Gestão de Museus ou “TMob”.

A participação destacada como “princípio” substantivo a esta 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 redistribuição de poder e uma capacidade real de influenciar os resultados dos processos (Arnstein, 2002, p.2), desde a concepção ao gerenciamento e desenvolvimento das atividades museológicas (Lersch & Ocampo, 2004, 2009). “Considerando, pois, a participação como uma “necessidade fundamental do ser humano” (Bordenave, 1983, p.16), o “princípio da participação” nestes museus tratam como “direito de todo ser humano participar nos processos de identificação, construção e definição dos conceitos, dimensões e significados da realidade histórica e cultural de um determinado coletivo (...) com vistas ao desenvolvimento local” (Sancho-Querol, 2016, p. 377).

Este exercício democrático e cultural cidadão, inserido no processo contínuo do ‘fazer museu’, coloca este equipamento como um potencializador de novos modelos de desenvolvimento, com base na descentralização e valorização dos recursos, sobretudo, locais (Moutinho, 2007, 2010). Na prática, isso se configura na abertura de novos e contínuos espaços de participação social e cidadã no dia a dia do museu, bem como, em uma realidade com diferentes gradações e formas de participação por parte de cada pessoa envolvida, uma vez que, a participação social plena ainda permanece como uma utopia cultural.

A identidade, por sua vez, mantém vínculos com a ideia de museu desde a sua origem. Porém, vale ressaltar que, por muito tempo, esta foi apropriada pelos museus como algo estático, um referencial fixo, desconsiderando a sua natureza enquanto ‘prática social’ (Holland, Lachicotte, Skinner, & Cain, 1998). Reinava 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 melhor compreendida 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, 2006; Santos, 2000) é fruto de uma interação dinâmica de fluxo e contra fluxo entre o material e o simbólico, sendo considerado como dimensão crucial para toda e qualquer construção identitária. Dessa forma, ao falar de identidade territorial, portanto, considera-se o processo continuado de negociação das múltiplas identidades em interação num determinado espaço que possui delimitação física unicamente na dinâmica de construção/reconstrução estabelecida por estas relações.

Nesta perspectiva, este tipo de museu é um instrumento para que as instâncias de decisão comunitária exerçam poder sobre a sua memória, mobilizando sua(s) identidade(s) em prol do fortalecimento do grupo. Para tal, o Circuito das Mobilizações proposto identifica ações estratégicas para uma gestão participativa e territorializada do museu em todas as suas dimensões.

A TMob serve, portanto, como instrumento norteador para lideranças comunitárias e pessoas que atuam no campo da gestão social e cultural de comunidades envolvidas em processos de criação e desenvolvimento de iniciativas museológicas comunitárias, bem como instrumento teórico-prático para a formação em museologia e gestão social. Contudo, não é propósito desta tecnologia capacitar a figura de 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 úteis que permitem orquestrar sutilmente uma gestão coletiva.

Utiliza-se, para este estudo, uma abordagem qualitativa de pesquisa, com estudo de casos múltiplos, englobando um caso holístico, examinado em sua natureza global, levando-se em consideração variados aspectos do contexto, e outros três casos integrados, examinados apenas através de focos específicos de investigação (Yin, 2010). Além disso, documentos referentes à gestão de museus e de projetos sociais com enfoque na participação e na identidade territorial foram tomados como fontes de referência. Assim, utilizou-se a análise de conteúdo (Colbari, 2014), com enfoque interpretativo, de documentos e entrevistas, além dos saberes emergidos da observação participante no estudo do caso holístico realizado no Museu do Alto Sertão da Bahia [MASB]<sup>12</sup>, e também em um dos casos integrados, o Museu do Traje de São Brás de Alportel [MuT]<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> O MASB é um museu de território, poli nucleado, com sede no município de Caetitê, e 10 núcleos pelo território, englobando também os municípios vizinhos de Guanambi e Igaporã. Fruto de uma iniciativa

Este artigo está estruturado em sete seções, além desta introdução e conclusão, a saber: (i) na primeira seção, apresenta-se um rápido panorama do campo da Museologia Social, campo de inspiração e ponto de partida para a definição da nossa TMob; (ii) a segunda seção apresenta a explicação da dinâmica do circuito de mobilizações proposto; (iii; iv; v e vi) na sequência, as quatro seções seguintes tratam-se de uma breve abordagem sobre cada uma das mobilizações, apresentando seus objetivos, tipos de ações e alguns exemplos ilustrativos; e (vii) por fim, a última seção apresenta as primeiras reflexões, discussões e questionamentos a partir das experiências em curso, para desembocar nas conclusões finais.

### **1. Museologia Social: Avanços e Dificuldades**

Muito se percorreu na reflexão sobre museus para chegar até a diversidade de formas que estes equipamentos assumem na atualidade. 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 vêm surgindo sob os mais diversos nomes desde a segunda metade do século XX, tornando-se um rico campo de pesquisa para o delineamento 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).

Considera-se base deste movimento as reflexões sobre as funções sociais dos museus, atribuindo a estes, sobretudo, a função de intervir diretamente na realidade social em que se encontram, tornando-se um instrumento de desenvolvimento social local (Declaração de Santiago, 1972). Para tanto, o ternário “homem – objeto – museu” utilizado por muitos autores como síntese do objeto de estudo da museologia, foi replicado de forma a atender às novas demandas da Museologia, constituindo-se então por “sociedade – patrimônio – território” (Cury, 2009, p. 28). A partir de então, no discurso teórico, uma infinidade de terminologias começava a ser utilizada, algumas mais exaustivamente que outras, como:

---

comunitária em 2011, o museu hoje 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 dos Museus (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 o momento o principal parceiro financiador. Permanece também em contínua articulação para o contínuo envolvimento dos demais poderes públicos e outros parceiros no território. A pesquisadora atua diretamente no processo de gestão deste museu desde agosto de 2015. Não possui ainda página virtual

<sup>13</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 ao museu, que hoje é vinculado à Santa Casa de Misericórdia, que lhe provém de um espaço próprio, diretor e uma equipe reduzida de funcionários. Entretanto, conta com um Grupo de Amigos e com colaboradores voluntários que contribuem para a dinâmica do museu. A pesquisadora desenvolveu a pesquisa de campo durante vinte dias integrada à equipe local, entre maio/junho de 2016. Mais informações: <http://museu-sbras.com>

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, 2014).

Adota-se, neste trabalho, a Museologia Social, tal qual é difundida no Brasil, ou Sociomuseologia, como é largamente utilizada na Europa, principalmente em Portugal. Entende-se, sob o guarda-chuva deste termo, a ideia do museu como processo, em construção permanente, capaz de destacar-se frente aos movimentos de desenvolvimento local, devido o alto potencial de transformação social, fruto de uma ação centralizada 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), entende-se também que este, por si só, não é revestido de valor nenhum, uma vez que “a articulação desses três elementos pode ser excludente e perversa, pode ter função emancipadora ou coercitiva” (Chagas, 2007, p. 221). Isso porque os termos exigem ainda uma determinada acepção, já que podem ser entendidos de diversas maneiras.

Comunidade, por exemplo, é um conceito complexo. 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, pp. 132-133), uma vez que isso se associa 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 pode ser 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, pp. 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, pois ao mesmo tempo em que pode adotar uma concepção reducionista e segregadora, porém 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). A perspectiva, dita anteriormente, do ‘espaço socialmente construído’ (Lefebvre, 2006; Santos, 2000) é a

compreensão do território como fruto de uma interação dinâmica da vida dos seres com outros seres, com as coisas, espaços, sentimentos e ideias.

Já o patrimônio é, historicamente, um campo de conflito, possuindo interface direta com quem detém o 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, pp. 37-41).

Sobre estes conceitos, retoma-se a ideia do museu contrária à instituição ensimesmada, coberta e cercada por quatro paredes, para afirmar uma organização plural, que se compreende como parte do meio, enxergando as pessoas e os processos que as circundam, melhor entendida como processo do que como produto (Varine-Bohan, 2014). A idealização deste conceito de museu, entretanto, num universo de diferentes iniciativas museológicas, é passível do distanciamento comum entre a ação prática e a teoria apontada. Além disso, convém compreender também 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 levar a um estágio de saturação em centros urbanos, ainda que existam grandes vazios museológicos ao olhar toda a extensão territorial do país. Associado a este contexto, existe ainda o sucateamento da máquina pública, sobretudo, no que se refere à área da cultura no país, marcada pela constante escassez de recursos. Assim, torna-se cada vez mais necessário o desenvolvimento de ações voltadas para o planejamento e 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).

Isto reflete a carência no campo da gestão de museus de um modo geral. 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 pessoas e a curadoria e comunicação museológica (Cândido, 2013; Fopp, 1997; Lord & Lord, 2005; Genoways & Ireland, 2003; Boylan, 2004; Mason, 2004; Santos, 2008). Ou seja, basicamente, 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, além de uma sistematização minuciosa destes manuais de gestão que compunham até então o campo, o aprofundamento de alguns pontos e o início de uma reflexão, abordando questões sobre o diagnóstico e o

planejamento museológico. Entretanto, ainda assim, ressalta a compreensão 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; c) uma boa gestão financeira e de pessoal (Cândido, 2013, p.121). Dessa forma, as formulações encontradas ainda geram inquietação e estimulam a inovação ao olhar para uma diversidade de museus, que surgiram e que vão construindo o seu dia-a-dia num exercício constante de participação e engajamento social.

Fato é que boa parte dos museus comunitários enfrentam uma série de dificuldades no cotidiano prático, pois, assim como a sociedade de uma forma geral, não estão preparados para lidar com a participação necessária para a verdadeira emancipação dos sujeitos e transformação social, conforme os seus princípios básicos. Na prática, muitos aderem às amarras institucionais, seja por uma opção ‘natural’ da comunidade ou por imposição, e tornam-se similares 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 ciclo de ações que respondem a projetos políticos falsamente participativos, e o que era meio se torna um fim em si mesmo, deixando o interesse e o potencial do patrimônio como base para o desenvolvimento de lado; e por fim, alguns se extinguem, seja por uma opção natural do projeto e da sua equipe, pelo próprio processo de transformação que se inserem ou se tornam definitivamente museus tradicionais (Scheiner & Brulon Soares, 2009, pp. 2470-2471). Estes são os riscos corridos quando cessa o museu enquanto processo, 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).

Contudo, ressalta-se também o esforço de iniciativas que buscam uma tradução clara deste museu-processo, apontado pelas reflexões da Museologia Social, a partir do trabalho cotidiano, a exemplo do Museu do Traje de São Brás [MuT], que vem aprimorando seus processos de gestão ao longo dos anos, apostando numa atuação baseada, primeiro, no reconhecimento e uso das experiências de vida e saberes locais como um potencial de conhecimento do seu território; segundo, numa gestão horizontal e inclusiva, com a interação diária entre profissionais do museu e habitantes locais e com a construção compartilhada de projetos, processos e iniciativas por meio do museu; terceiro, na busca por uma autonomia financeira, que vislumbra um ‘museu livre’, referindo-se a liberdade de ação e de opinião, por meio de fórmulas sustentáveis baseadas em valores ecológicos, justiça social e valorização da

cultura local; e, por fim, em quarto, na conformação de novos ritmos museológicos em acordo com as necessidades e características daqueles que habitam o território com o museu (Sancho-Querol & Sancho, 2015, p.216).

A partir deste panorama, reflexões do V Encontro Internacional de Ecomuseus e Museus Comunitários, realizado em 2015 no Brasil, apontaram o campo da gestão dentro da Museologia Comunitária como um campo de experimentações, listando três grandes desafios para esta tipologia de museus: a) o enraizamento no território e em diferentes gerações; b) a característica de processo e o cuidado com as amarras institucionais; e, c) o fortalecimento de redes de cooperação mútua. De antemão, entende-se que os três desafios possuem profunda relação com as mobilizações propostas, mas vamos apresentá-las para posterior discussão.

## **2. Gestão de Iniciativas Museológicas: Tecnologia Social das Mobilizações**

Para tratar sobre a gestão de iniciativas museológicas comunitárias é necessário partir da centralidade destas experiências, que se baseiam na compreensão do museu como mediador das relações estabelecidas entre o ternário “sociedade – patrimônio – território”, em contraponto a ideia tradicional do museu, como espaço físico, lócus da relação entre ser humano e objeto (Cury, 2009). A gestão deve ser olhada, portanto, através das lentes da Museologia Social, tendo em vista que o seu foco concentra-se nas pessoas e, de forma mais ampla, na interação entre todas as dimensões do território que engloba esta iniciativa.

Diante das definições anteriores e da ausência de exequibilidade por si só dos conceitos base desta museologia, justifica-se a evidência dada a identidade territorial e a participação comunitária como fatores centrais para o desenvolvimento das estratégias de gestão propostas pela TMOB, entendendo-os como processos que devem estar em contínua construção pelas iniciativas museológicas comunitárias. Ou seja, aponta-se a necessidade de mobilização destes dois fatores para a devida ativação do ternário em consonância com a finalidade da Museologia Social. Dessa forma, caminha-se para um terreno em que o patrimônio, posto a serviço do desenvolvimento de ‘sociedades sustentáveis’, será resultado da ativação e do desenvolvimento de dinâmicas participativas no nível do território socialmente construído, através de definições sobre o que é e o que não é, o que tem parte e não tem parte, desse conceito variável e subjetivo compreendido pela identidade territorial.

Assim, a TMOB parte primeiramente da mobilização das pessoas. O envolvimento destas é parte fundamental para a existência de uma iniciativa museológica comunitária. A

partir disso, é possível identificar e eleger o elo identitário que une esta iniciativa e em prol de quê este coletivo se mobiliza, ou seja, quais os delineamentos para a identidade territorial construída. A mobilização, então, passa a ser contínua, seja para o engajamento real das 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 – a esta mobilização central para os demais processos de gestão, denominaremos, mobilização cultural.

As dinâmicas culturais, existentes em qualquer comunidade, implicam em modos diversos de operacionalizar ações, de maneira que uma gestão sustentável deve integrar essas dinâmicas em seus processos organizacionais, de forma sistêmica, consciente e sensível às mudanças que vão ocorrendo, bem como à diversidade identitária do território (Dessein, Soini, Fairclough, & Horlings, 2015). Mas esta compreensão do território nos processos de gestão só é realmente viabilizada e possível através da promoção de contextos de participação social, pois no nosso contexto sociocultural “participar depende de condições concretas de participação” (Gadotti, 2014, p.3). Logo, para que a dinâmica participativa ocorra permeando todo o museu, é necessário promovê-la, também de forma sistêmica e consciente, primando por uma gestão alinhada ao princípio da participação que norteia este tipo de organização, como visto anteriormente.

Atrelada a esta mobilização, tem-se outras três – a mobilização museológica, organizacional e interorganizacional, que juntas compõem a TMob e suportam o circuito organizacional da iniciativa museológica. Cada mobilização refere-se a um campo de conhecimento necessário para a gestão do museu, apontando noções básicas, referências e, principalmente, estratégias práticas de gestão que operacionalizam os diversos conhecimentos a partir da identidade territorial e da participação comunitária, fatores chave para a manutenção do circuito ativo e do contínuo fluxo de trocas entre as mobilizações.

A Tecnologia Social das Mobilizações consiste, portanto, num circuito de mobilizações teórico-práticas de diferentes conteúdos com potencial de ações estratégicas voltadas para a devida gestão de uma iniciativa museológica comunitária. Indica-se, na Tabela 1, o potencial de aprendizagem, bem como, a relevância organizacional de cada mobilização.

MOBILIZAÇÃO	RELEVÂNCIA	APRENDIZAGENS
<b>CULTURAL</b>	Eixo central da iniciativa comunitária, que lhe confere um grau de sustentabilidade no território. Base necessária para o desenvolvimento de qualquer outra ação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entendimento da cultura como eixo de mobilização e como catalisadora de transformações socioculturais</li> <li>- Compreensão da dinâmica cultural do território do museu, a partir da identificação de valores, artefatos, símbolos e entendimentos presentes nesta cultura;</li> <li>- Apropriação de estratégias de gestão necessárias para o desenvolvimento de uma cultura de participação e de valorização identitária como força motriz para um museu de caráter comunitário</li> </ul>
<b>MUSEOLÓGICA</b>	Abordagem dos conteúdos e métodos próprios da Museologia para o desempenho das funções básicas dos museus em consonância com o princípio da participação e com as potencialidades da identidade territorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entendimento da Museologia como campo do conhecimento com potencial de mobilização</li> <li>- Compreensão das possibilidades organizacionais museológicas e das funções básicas dos museus</li> <li>- Apropriação das estratégias de gestão para o desenvolvimento das funções museológicas de preservação, pesquisa e comunicação, em consonância com a participação comunitária e a identidade territorial.</li> </ul>
<b>ORGANIZACIONAL</b>	Abordagem dos conteúdos referentes ao sistema organizacional do museu em consonância com os processos participativos e a potencialidades identitárias do grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compreensão do potencial organizacional para mobilização do museu comunitário como um sistema complexo e com ações inter-relacionadas;</li> <li>- Compreensão da visão, cultura e imagem do museu para a construção da Identidade Organizacional com base na participação comunitária e na identidade territorial</li> <li>- Apropriação das estratégias de gestão para atuação na área gerencial e administrativa do museu, de forma articulada aos seus fatores básicos.</li> </ul>
<b>INTER-ORGANIZACIONAL</b>	Desenvolvimento de parcerias e redes com outras organizações para manutenção e fortalecimento do museu no território, a partir das potencialidades identitárias do grupo e prezando pelos processos participativos.	<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 do museu com base na participação comunitária e na identidade territorial.</li> <li>- Apropriação das estratégias de gestão indicadas para o estabelecimento de potenciais interorganizações com setor público, privado e terceiro setor.</li> </ul>

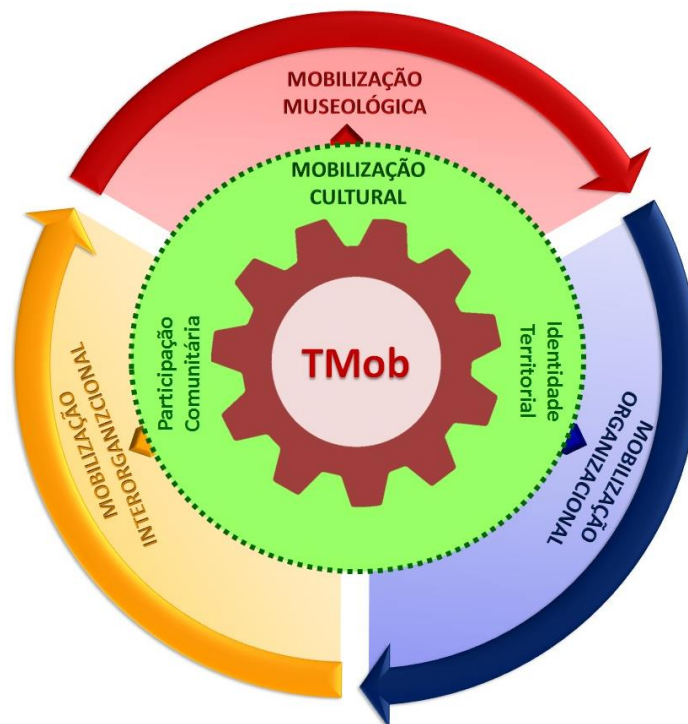
**Tabela 1 – Relevância e Potencial de Aprendizagem das Mobilizações**

Fonte: Elaboração própria (2016)



Ressalta-se que a definição dos 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, uma vez que consideramos este um campo de muitas experimentações e carências ainda. Assim, novos desafios e conseqüentemente novas estratégias de gestão podem ser traçadas, bem como novas mobilizações que venham agregar a este trabalho ou a remodelar a organização dos dados, permitindo diferentes percursos de aprendizagem.

Contudo, considera-se que, a partir da TMob apresentada, é possível criar, desenvolver e manter uma iniciativa museológica comunitária com uma gestão adequada a esta tipologia de museu, em consonância com os seus princípios e pilares bases, conforme representação do circuito na Figura 1.



**Figura 1 – A Tecnologia Social das Mobilizações (TMob)**  
Fonte: Elaboração própria (2016).

A mobilização cultural (Cezário & Davel, em avaliação, a), já mencionada anteriormente, é assim denominada por implicar a contínua ativação de processos participativos e de fortalecimento do elo identitário, o que demanda o desenvolvimento de uma cultura de participação comunitária e também de valorização da identidade territorial da iniciativa em questão. Esta mobilização é centro deste circuito, pois atua diretamente em prol

do fortalecimento dos pilares do museu, permeando todos os campos de ação da iniciativa e, conseqüente, todas as demais mobilizações.

Em seguida, destaca-se a mobilização museológica (Cezário & Davel, em avaliação, b), 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 organizacional 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>14</sup>. Por fim, a mobilização interorganizacional (Cezário & Davel, em avaliação, c), refere-se às estratégias de gestão que apontam as potencialidades e possibilidades de construção de interorganizações, ou seja, de parcerias e redes com outras organizações, atuando em prol do museu e do desenvolvimento local. Esta compreensão do museu como uma organização dentre tantas outras no território deve integrar a sua dimensão organizacional.

Dessa forma, as quatro mobilizações formam um circuito integrado de gestão. A proposta de circuito está relacionada à ideia de ciclo, 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 de grupos que estejam iniciando um processo comunitário, a partir da memória e do patrimônio, em favor de algum nível de desenvolvimento local. Entretanto, ainda que possamos traçar claramente um ponto de partida nos casos de museus comunitários em etapas iniciais de concepção, não trataremos de um ponto final, mas sim, da contínua fluência deste ciclo, sem interrupções, entendendo-o como a dinâmica necessária para o desenvolvimento pleno deste tipo de museu. Além disso, apesar da sugestão de sequenciamento, ressalta-se que as mobilizações e, até mesmo as estratégias de ações indicadas, não possuem uma rigidez linear, sendo melhor compreendidas como a própria ideia de circuito integrado.

A partir deste circuito integrado de gestão, acredita-se que é possível colaborar com projetos embrionários de museus comunitários, perpassando todas as mobilizações numa lógica formativa para os atores sociais locais envolvidos, como também se acredita que é possível colaborar com iniciativas já existentes e que, por ventura, estejam com maior

---

<sup>14</sup> Cury (2010) 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, ela considera que “A administração é atividade meio que dá suporte ao processo curatorial, ações fim em torno do objeto museológico” (Cury, 2010, p.273).

dificuldade em alguma instância específica e queiram focar em determinadas estratégias mais que em outras, possibilitando a utilização de uma mobilização em especial.

Logo, a TMob pode servir, inclusive, 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”. Para tal, entende-se que o formato das estratégias de gestão propostas a partir deste circuito é passível de adequação frente à diversidade de realidades que podem ser encontradas. Entretanto, tratando-se de um museu comunitário, independente da situação da experiência em questão, torna-se fundamental dar ênfase à mobilização cultural, uma vez que esta se apresenta como eixo central de qualquer iniciativa museológica comunitária.

### **3. A Mobilização Cultural: Desenvolvendo uma Cultura de Participação e de Valorização Identitária**

Esta mobilização refere-se ao desenvolvimento de 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.

Essa identificação e compartilhamento podem ser trabalhados de diversas formas, inclusive de modo concomitante, seja a partir do reconhecimento de uma identidade cultural tida como comum que emerge do grupo, seja através do processo de construção de uma identidade territorial de forma intencional e estratégica por todos os atores sociais envolvidos, destacando-se principalmente como um processo de mobilização social e de afirmação política do próprio grupo (Mourão & Cavalcante, 2006; Saquet & Briskievicz, 2009). Entende-se, contudo, que tanto em um como no outro, o posicionamento do grupo a partir da identidade cultural em questão é sempre uma ação política, que implicará na postura, seja do grupo ou do indivíduo, perante a realidade que o cerca.

No caso do Museu do Alto Sertão da Bahia [MASB], por exemplo, havia um grupo local inicial que se uniu por conta de um entendimento comum de que o acervo arqueológico encontrado naquele território deveria permanecer na cidade, enquanto patrimônio importante para a história local (Plano Museológico do MASB, 2013). Dessa forma, pode-se considerar que houve o reconhecimento de um patrimônio como representação de uma identidade que

era comum a este grupo, refletindo o desejo deste por um espaço, como um Museu Arqueológico de Caetité, que abrigasse o referido acervo. Entretanto, no decorrer do processo de construção do museu, o grupo inicial era enriquecido com outras pessoas do território, que se faziam presentes nas amplas reuniões de reflexão sobre o que representava aquele acervo arqueológico, qual história ele contava, como gostariam de preservá-lo, o que entendiam por museu e que tipo de museu gostariam de ter, bem como o que e a quem este museu deveria representar e servir. A partir destas reflexões conjuntas propiciadas por diversos encontros abertos à participação de qualquer pessoa, o grupo construiu uma identidade coletiva que seria refletida na missão do museu, agora, já concebido de maneira mais ampla, sendo considerado um museu de território que representa toda a região e não apenas um município. Assim, pode-se considerar que houve também uma construção política estratégica desta identidade, uma vez que ao adotar o território de abrangência a partir de um termo histórico, a região do Alto Sertão da Bahia, o grupo se posicionava politicamente também em relação às outras denominações que este território recebe na atualidade. Logo, entendiam que, grupos que divergiam desta visão seriam também opositores ao MASB. Por outro lado, a construção coletiva possibilitou também uma ampliação de horizontes do museu, que de um museu arqueológico passou a ser um museu de território focado nas pessoas, entendendo o acervo arqueológico como meio e não como um fim em si mesmo.

Isto remete, inclusive, a outro aspecto importante que diz respeito à compreensão dos potenciais de identidades que implica também no reconhecimento das matrizes identitárias do território que envolve os participantes do museu, de modo que o grupo possa ter consciência das possíveis diversidades culturais existentes desde a origem dos costumes e tradições que compõem o seu território até a contemporaneidade.

Logo, o compartilhamento de uma identidade territorial pressupõe o estabelecimento de um processo de ampla comunicação. E quanto maior a interação e o diálogo entre as pessoas envolvidas, maiores são as chances de se construir ou eleger uma identidade que una a diversidade em prol de um objetivo norteador. A associação de atores sociais diversos a partir de um elo identitário, pode ser relacionada à dinâmica de organização de redes, em que cada nó (elo) 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, ainda 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 dar a iniciativa museológica em questão. Entretanto, buscando-se construir e consolidar uma identidade territorial, ainda que

seja de modo virtual, muitos encontros serão necessários para compreensão de toda a diversidade de interesses e lócus de identidade dos atores sociais envolvidos.

Nestes encontros o foco maior é delimitar os nós que unem todos os envolvidos, uma vez que a realização do próprio encontro já pressupõe aglomerar pessoas com um potencial de interesses comuns. A partir da compreensão do denominador comum, torna-se importante também a compreensão dos 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. Vale ressaltar o cuidado com as tentativas de homogeneização do grupo, lembrando que estas posturas divergem da base conceitual do museu comunitário, negando a possibilidade de construção coletiva na diversidade, que talvez seja a ação do museu com maior potencial transformador.

Assim, os pequenos nós que entremeiam o grupo e que revelam possibilidades identitárias diferenciadas devem ser valorizados, como maneira de vigiar constantemente a atuação do museu, para que não recaia numa narrativa uníssona, confundindo a participação com a ditadura da maioria. Perguntas norteadoras podem auxiliar o grupo a construir os limites da sua identidade enquanto iniciativa museológica, do mesmo modo que podem apresentar a diversidade deste grupo. Alguns exemplos: O que representa a sua cultura? O que identifica como o seu território? Com o que se identifica e quais as representações importantes dessa identidade? O que considera importante preservar como registro da sua memória e da sua identidade? O que gostaria de apresentar em um museu que representasse a sua cultura?

É importante observar que iniciativas comunitárias podem possuir finalidades diversas que estão diretamente ligadas, como é possível perceber, com a identidade do grupo. Sabe-se que todo e qualquer museu possui em sua própria essência um poder sobre o uso de identidades, o que quer dizer que, na prática, podem contribuir para o alargamento de diferenças sociais, ao adotar discursos unidimensionados, consagrando artistas como símbolos de uma cultura erudita posta como superior a uma cultura popular, em detrimento aos pequenos museus que geralmente resguardavam este outro patrimônio tido como de ‘menor valor’, analisado acima de tudo sob o olhar do valor econômico, impondo suas rédeas sobre o valor estético e simbólico.

Com o tempo, isso veio mudando pela própria reflexão em torno do que seria uma cultura erudita, clássica, popular ou de massa, mas, sobretudo, pelas dinâmicas sociais que levam a compreensão do peso de hierarquizações quando tratamos de identidades culturais. E, é neste local de mudança de paradigmas, que esta tipologia de museu deve estar assentada tal

qual preconiza a Museologia Social (Moutinho, 1993, 2007) afirmando seu compromisso com a valorização de identidades culturais em favor de transformações sociais profundas no território. Isso quer dizer que, independente dos acervos e patrimônios salvaguardados pelo museu, seus usos devem ser conscientes da multiplicidade cultural, adotando discursos plurais, comprometidos com a valorização da diversidade, quer seja ao tratar da preservação de conjuntos arquitetônicos religiosos cristãos, ou conjuntos paisagísticos naturais, ou saberes e fazeres dos mestres da cultura popular, ou de manifestações culturais de religiosidade de matriz africana, ou da história escrita, da oralidade, da língua, das artes, enfim.

Além disso, demarca-se também o caráter fundamental que os espaços de participação detêm neste processo, sendo a própria participação considerada um dos maiores objetivos das ações, uma vez que, entende-se que somente através de sujeitos envolvidos ativamente no processo do museu é que se torna possível um verdadeiro desenvolvimento e transformação social em uma comunidade (Lersch & Ocampo, 2004; Santos, 2008; Varine-Bohan, 2013).

Dessa forma, o desenvolvimento do museu está atrelado ao 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 seja modificando-o, ou seja, de se reconhecerem como sujeitos sociais ativos através do seu patrimônio. Entretanto, diante de uma cultura avessa a isso, pode ser falaciosa a ideia de participação, restringindo essa prática na comunidade, por vezes, pelo simples fato de não saber como promover verdadeiros espaços de participação. Faz-se necessário, portanto, o uso da educação para a construção de uma cultura de desenvolvimento própria (Vaz, 2012), de forma processual e dinâmica, enraizando a participação na base da cultura organizacional do museu, proporcionando-lhe sustentabilidade (Dessein, Soini, Fairclough, & Horlings, 2015), a partir do aprendizado de pedagogias participativas, contribuindo 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, de dinâmicas de grupo, etc.

Essa mobilização também indica o importante papel do animador ou mediador, seja uma pessoa interna ou externa ao grupo, e suas formas de mediação como ações estratégicas a serem assumidas e visualizadas em cada contexto (Nunes, 2006). Destaca-se, assim, a importância de estratégias para o estabelecimento do diálogo e para a gestão de conflitos, “imprescindíveis para o desenvolvimento de processos participativos e colaborativos”, também em ambientes de gestão (Moura, 2016 apud Machado, 2016). Assim, as divergências

comumente existentes no trabalho em grupo não devem se configurar como empecilhos, mas devem ser integradas numa reflexão que leve ao crescimento coletivo, através de ações como, por exemplo, rodas de escuta e de diálogo.

Grosso modo, essa mobilização é marcada, na prática, sobretudo, pelo desenvolvimento de ações socioculturais e educativas (cursos formativos, rodas de conversa, oficinas, seminários, jogos, etc.) que tenham os referenciais de patrimônio da comunidade local como foco, discutindo sua importância e potenciais de uso em favor da própria comunidade, de modo a mobilizar o grupo para outras ações a partir deste patrimônio, retroalimentando a dinâmica do museu, conferindo-lhe algum nível de sustentabilidade através do próprio cultivo de uma mobilização cultural consciente.

Fica posto, portanto, o caráter vital desta mobilização para a gestão de uma iniciativa museológica comunitária. Ela ocupa o coração da iniciativa, o que não a coloca de forma dissociada das demais, pelo contrário, ela possui caráter transversal que perpassa por todas as outras, ou seja, em todas as práticas do museu, a essência desta mobilização deve ser visível.

#### **4. A Mobilização Museológica: a Participação e a Identidade como Eixos Definidores das Funções Museais**

A mobilização museológica refere-se à mobilização de conteúdos, métodos e técnicas de procedimentos museológicos com vistas à formação e trocas de saberes entre os agentes comunitários mobilizados em prol do museu 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, englobando 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. Para efeitos desta pesquisa, adota-se o sistema PPC da *Reinwardt Academie* de Amsterdam, que consiste na sistematização do processo museológico em um tripé das funções básicas – a Preservação, a Pesquisa e a Comunicação (Mensch, 2004). Acrescenta-se a este sistema, a dimensão educativa que deve ser compreendida como uma dimensão mais ampla, que engloba as três funções, nutrindo-as, interligando-as, permitindo que o “fazer museológico” seja um fazer

educativo, tanto no que tange a produção de conhecimento, como na interação e fruição deste, como também nas diversas possibilidades de aprendizagens (Santos, 2008).

Considera-se um grande desafio a realização destas ações sem que a essência da iniciativa museológica comunitária seja ferida. Isto, porque essa normatização decorre da ideia do museu tradicionalmente conhecido. No Brasil, o próprio Estatuto de Museus – Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009, em sua leitura completa, normatiza a área traduzindo a ideia do museu em seu formato tradicional, institucionalizado, ainda que mencione em um parágrafo único que enquadra-se nos termos da Lei, “as instituições e os processos museológicos voltados para o trabalho com o patrimônio cultural e o território visando ao desenvolvimento cultural e socioeconômico e à participação das comunidades” (Brasil, 2009), porém faz referência uma única vez, e como um adendo a ordem geral da norma.

Além disso, é percebido que poucos museólogos encontram-se inseridos em iniciativas museológicas comunitárias, de forma que o espaço tradicional do museu permanece como locus base de atuação, ao qual se direciona ao longo do seu processo formativo. Entretanto, é preciso compreender que as demandas nestes espaços são outras, muitas vezes não só diferentes, mas até mesmo opostas às necessidades dos museus comunitários. Considera-se, assim, que há um *gap* de profissionais que atendam a essas iniciativas.

Isto reflete num grave problema no campo, resultando muitas vezes em uma guerra por espaço entre “museólogos altamente qualificados” e as pessoas das comunidades, os “militantes do patrimônio”, como Hugues de Varine-Bohan identifica. Muitas vezes, esses dois grupos não se entendem ainda que o objetivo de trabalho seja o mesmo – a preservação do patrimônio (Varine-Bohan, 2005). O problema pode ser mais grave, quando existem relatos de “morte” de uma iniciativa devido à chegada do profissional museólogo, entendido como aquele que teria competência técnica para gerir. Entretanto, isso acontece quando, apesar da formação acadêmica, o profissional não possui conexão ou comunicação com a comunidade, para além dos conhecimentos técnicos metodológicos da museologia, não compreende os alicerces que sustentam a existência desses museus – a identidade territorial e a participação comunitária como fatores que ativam o ternário “sociedade, patrimônio, território”.

Portanto, a compreensão do museu enquanto processo constituído, sobretudo, a partir da participação e de uma lógica de cooperação, tido como instrumento de desenvolvimento e de transformação da realidade social em que está inserido, ainda provoca reflexões cotidianas no campo dos museus como um todo, que está aos poucos se acomodando frente a estes novos desafios. Assim, não só o Estatuto, mas todos os demais conteúdos formativos da Museologia



precisam se colocar em constante questionamento, visando o atendimento a uma demanda social por um museu bem diferente, que foge aos moldes do conhecido tradicional. E, dessa forma, todos estes conteúdos museológicos devem, obrigatoriamente, 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 previamente trabalhada. Um exemplo é o desenvolvimento do Inventário Participativo, que consiste na identificação e documentação dos referenciais culturais pelas próprias pessoas da comunidade, reconhecendo-os como elementos da sua identidade cultural (Sancho-Querol, 2016, p.383). Dessa forma, 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 seria os patrimônios de determinada comunidade. Esta ação, apesar de muito enriquecedora na própria dinâmica do grupo, aponta para a necessidade da criação de um banco de dados contendo as informações sobre os referenciais de patrimônio do local, podendo ser digital ou manual, a depender da realidade de cada comunidade. Importante ressaltar, pois, 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.

Para ilustrar algumas observações com relação a esta estratégia imagina-se o desenvolvimento de um Inventário Participativo por um Museu comunitário Indígena. Primeiro, a comunidade deverá compreender em que consiste um inventário e qual será a finalidade, a partir dos conteúdos próprios da museologia, atentando-se para o diferencial por se tratar de um inventário participativo. Nesta perspectiva, juntos definirão as categorias que melhor se adequam ao seu processo de inventariação, ex: patrimônios edificados, manifestações ritualísticas; objetos ritualísticos; instrumentos dos saberes e fazeres, etc. Importante compreender que, apesar de haver um conjunto de categorias preconizadas pelos Inventários, no Inventário Participativo a comunidade tem a possibilidade de construir o que melhor define e sistematiza o seu patrimônio, tornando-o mais instrumental para o seu próprio uso.

Outra ação necessária no que se refere ao atendimento às normas e funções museológicas é o desenvolvimento de uma Política de Acervos para o museu em questão. Trata-se de um instrumento de gestão de acervos utilizado por museus de um modo geral, e que também precisa ser elaborado por iniciativas museológicas comunitárias, porém, deve ser produzido pela própria comunidade que constitui o museu ou em acordo com esta. Dando

continuidade com o exemplo do Museu Comunitário Indígena, para esta estratégia, é fundamental a interface de profissionais do campo da museologia com o grupo, auxiliando-o na mediação dos tópicos necessários para a construção da Política. Entretanto, não será o profissional museólogo que definirá o que deve ou não ser preservado pelo museu, nem o que deve ser descartado. Caberá a este 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 à lida com o acervo (procedimentos de aquisição, documentação, sistematização de pesquisas relacionadas, conservação/restauro, segurança, acesso e descartes).

Sendo fruto do processo comunitário estabelecido em cada iniciativa, pode-se pensar, por exemplo, que enquanto no museu comunitário indígena a doação de um acervo restrito a uma família da aldeia poderá ser aceito tendo por base, apenas, a oralidade, num outro local, um museu comunitário inserido na dinâmica de um grande centro urbano, pode considerar necessário a formalização da doação com registro escrito e lavrado em cartório. O importante é que a comunidade de cada museu compreenda e estabeleça as suas próprias normas e procedimentos para gerir o patrimônio que abrange enquanto território previamente definido, sistematizando as informações, cada um à sua forma.

Integra, ainda, esta mobilização, estratégias para a construção de exposições colaborativas, curadorias compartilhadas, estendendo-se para além do seu núcleo administrativo, ou seja, 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. Ou seja, 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 como natural, pois, primeiro, não existe esta comunidade total; segundo, 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; terceiro, a menos que esteja em inserido em contextos sociais simples, com pouca extensão geográfica e demográfica, torna-se praticamente impossível para um museu comunitário chegar ao conhecimento de todas as pessoas do território, entretanto, isto permanecerá dentre os seus objetivos. Diante do exposto,

o desenvolvimento de exposições compartilhadas possibilita essa compreensão mais ampla, a partir da valorização de múltiplas identidades através de dinâmicas participativas, envolvendo 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.

Por fim, nota-se que essa mobilização exige um alto grau de conhecimento em relação a realidade em questão, pois necessita de uma avaliação conjunta entre agentes externos e internos ao grupo, para o levantamento dos principais conteúdos demandados e construção de um cronograma formativo, aberto a inserção de outros conhecimentos, além do museológico, oriundos de cada contexto sociocultural em que o museu estiver inserido. Dessa forma, não é proposto um instrumento que ofereça esse conhecimento amplo, pois se entende que este é proveniente de formações e vivências de mundo específicas. A tecnologia, entretanto, orienta os líderes e possíveis gestores de um museu comunitário para a compreensão de ações estratégicas que devem ser mobilizadas para a gestão do equipamento.

Registra-se que a mobilização museológica, portanto, prevê, sobretudo, o desenvolvimento de ações estratégicas de caráter formativo, que se entrelaçam com as demais mobilizações em diversos momentos, pois 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, esta mobilização é ativada. Considera-se assim que todo processo museológico (processo interativo e integrado do museu entre ações de pesquisa, preservação e comunicação) é também um processo educativo que objetiva a construção de uma nova prática social (Santos, 2008).

## **5. Mobilização Organizacional: Construindo uma Identidade Museal por meio de um Gerenciamento Coletivo**

Esta mobilização refere-se à compreensão organizacional do museu comunitário como um todo, 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. Dessa forma, pretende-se extinguir a dissociação que frequentemente existe na prática de gestão cultural entre área fim e área meio, a partir de 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, tido como a principal ferramenta de gestão de um museu (Cândido, 2013, 2014).

Dessa forma, essa mobilização relaciona-se com o que alguns estudos do campo da gestão de museus compreendem pelas atividades ligadas aos aspectos financeiros e jurídicos do museu, à segurança e manutenção dos espaços físicos, à organização de equipes, ao marketing, e de modo maior, aos processos estratégicos de planejamento e realização das atividades gerais do museu (Desvalléss & Mairesse, 2013). Logo, esta mobilização possibilita a reflexão sobre os aspectos relacionados à estrutura organizacional do museu, ao seu modelo 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 mescla-se ao processo de construção da identidade organizacional do próprio museu.

Além disso, esta mobilização ainda se refere a ações administrativas que perpassam a gestão coletiva de equipes de trabalho para esta atuação concreta no dia a dia do museu, a captação de recursos e financiamentos, além do estabelecimento de estratégias de comunicação institucional e de estabelecimento de uma memória organizacional para o museu.

No que se refere ao modelo organizacional, por exemplo, a iniciativa museológica comunitária, em suma, pode se constituir enquanto instituição formal, com formalização de pessoa jurídica ou atrelada a pessoa jurídica já constituída, seja ela pública ou privada sem fins lucrativos; assim como pode se constituir de modo informal, através de grupos associados como movimentos e coletivos, porém sem a constituição de pessoa jurídica para respaldar o desenvolvimento das ações do museu.

Ressalta-se que tanto uma opção quanto a outra possui os seus prós e contras. O fundamental em todas as formas possíveis é a existência de espaços que possibilitem a participação comunitária, entendendo que estes devem ser muito além de processos consultivos, mas sim, processos de participação cidadã plena, em que os sujeitos sejam ativos e disponham de poder real para influenciar os resultados do processo que estão envolvidos (Arnstein, 2002), e para tal, o próprio processo do museu deve estar imbuído do compromisso social de formação cidadã, de modo que todos os sujeitos possam ser capazes de refletir criticamente sobre a realidade e os propósitos de suas ações e das ações dos demais atores sociais sobre si (Priosti, 2010; Varine-Bohan, 2013). Dessa forma, somente sob a premissa da participação é que se faz possível o desenvolvimento do museu comunitário, caso contrário, um outro tipo de museu ou organização pode vir a surgir.

A formalização, portanto, não implica em divergências com os processos de participação considerados essenciais ao museu, pois é possível a abertura deste para ser construído de forma igualmente participativa no âmbito da coletividade dos sujeitos envolvidos, ou mesmo, a partir de sistemas de representação, quando assim for a opção do grupo. Contudo, apesar de não ferir este elemento estruturante, a formalização pode intervir em outro elemento – a identidade territorial. Deslocado o olhar para povos indígenas, por exemplo, depara-se com grupo que tem este elemento frequentemente desconsiderado, e precisam se subjugar e se adequar aos mecanismos burocráticos formais do Estado para que suas demandas sejam ouvidas, fugindo à sua dinâmica cultural local. Assim, destaca-se que o processo de formalização é possível, mas deve ser analisada a viabilidade a cada caso, pois se a formalização se tornar um impositivo ao grupo, desconsiderando a sua realidade cotidiana e a sua dinâmica sociocultural, poderá acarretar na desmobilização do grupo na causa do museu, ou na própria descaracterização do que seria o elo identitário, caindo em uma grande incoerência funcional.

Tendo em vista o gerenciamento da dimensão física e simbólica que este museu venha abrigar, algumas estratégias para a captação de recursos e financiamento são necessárias. Primeiro, a compreensão 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. Faz-se necessário, portanto, a realização de encontro formativo sobre estes tópicos, propiciando o entendimento da sustentabilidade organizacional pretendida pela forma organizativa assumida pelo grupo (Tude, Mello, & Vasconcelos, 2009)

A ideia de sustentabilidade organizacional relacionada também 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 diretamente, e, em casos mais extremos, chegam a 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, tornando-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, e que também possui relação com a própria ideia de sustentabilidade do museu, 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, que é a indefinição de papéis e responsabilidades concretas, seja pela existência frequente de líderes centralizadores, seja pela omissão e fuga das responsabilidades por grande parte dos integrantes. Isso pode acarretar tanto num número grande de pessoas participantes das ações, encontros e reuniões, mas poucos responsáveis pela execução das tarefas levantadas, ainda que tenham sido pensadas coletivamente; quanto num esvaziamento de pessoas em prol do museu, quando estas não enxergam em que realmente podem contribuir com o mesmo.

Para isso, é importante que nos encontros de gerenciamento das atividades do museu, o grupo esteja atento às vocações e interesses individuais 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 e grupos de trabalho. Para tal, é necessário que o grupo defina uma periodicidade destes encontros de gerenciamento, de modo que, conjuntamente, possam acompanhar, avaliar e promover o desenvolvimento do museu. Nestes encontros, o grupo deve identificar se há flutuações na equipe, a exemplo de pessoas que participaram, assumiram responsabilidades, mas não estão mais integrando o grupo por algum motivo, ou novas pessoas que estão chegando e se aproximando do processo do museu dispostas a construir conjuntamente. Dessa forma, o gerenciamento coletivo de equipes é uma ação constante, não restrita a uma pessoa, e que contará sempre com esta fluidez própria da dinâmica participativa comunitária do museu.

Por fim, ressalta-se o papel norteador e organizativo desta mobilização, conduzindo a um entendimento do museu como um todo, e possibilitando a compreensão das questões mais burocráticas e cotidianas do dia-a-dia de administração do museu, tal qual, de outras organizações, porém, reorganizado diante das suas especificidades e do seu caráter comunitário.

## **6. Mobilização Interorganizacional: os Desafios da Rede**

Essa mobilização refere-se a estratégias de articulação do museu comunitário com outras instâncias organizativas, entendendo a necessidade destes laços para a sua sustentabilidade. O objetivo maior, portanto, trata-se da criação de uma rede de cooperação interorganizacional no território a partir da articulação do museu e/ou a sua inserção em redes pré-existentes. Para tanto, ressalta-se a importância de articulação com outras organizações, públicas, privadas, não governamentais e populares.

A característica principal destes museus que surgem da demanda comunitária, visando atender a uma necessidade, geralmente, de legitimação e/ou valorização de um grupo a partir

do seu patrimônio, já converge com a ideia de rede, que, por sua vez, é compreendida 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). Assim, 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 pontos vão se desenhando, como por exemplo: o que está por trás da vontade de museu desta comunidade? Qual o objetivo maior e a finalidade deste instrumento que querem desenvolver? A rede, portanto, vai se consolidando em pontos-chaves que servirão como “denominador comum” do grupo.

Partindo dessa compreensão da formação inicial de uma iniciativa comunitária como o início de uma rede (extremamente ligada à ideia de desenvolvimento de uma cultura de valorização identitária), ainda que diga respeito apenas aos seus atores internos, que estão construindo e compartilhando de uma mesma identidade territorial e organizacional, a proposta de rede também pode ser externalizada por meio da construção de relações mais complexas envolvendo demais atores sociais no território, a partir do exercício da participação em outras esferas. Trata-se, portanto, de relações de cooperação interorganizacional desenvolvidas entre a iniciativa museológica e outras organizações que mantêm algum nível de relação com o território que esta abrange. Relações que conforme se fortalecem e se adensam, também favorecem um contexto de desenvolvimento sócio-territorial local.

As relações de vizinhança estabelecidas pelos museus e seus pares, potencializadas também por aspectos da identidade territorial assumida politicamente pelos grupos, dão lugar a estas novas formas de organizações, mais independentes e autônomas em relação às questões do seu território, apesar de interligadas entre si. Assim, as organizações e interorganizações com diferentes graus de imbricamento contribuem para uma nova forma de visualizar o desenvolvimento territorial (Fischer & Melo, 2006).

Nessa articulação interorganizacional, damos ênfase nas organizações com missões e projetos de atuação que convergem com o propósito do museu, levando-se em consideração também 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.

No Museu do Alto Sertão da Bahia, por exemplo, pode-se considerar que uma rede interorganizacional é responsável pela estrutura organizacional e pelo modelo de gestão

empregado. Assim, tem-se um museu em que a tutela jurídica é vinculada a Prefeitura Municipal de Caetitê; já a tutela técnica é de responsabilidade da Universidade do Estado da Bahia, Campus VI e XII; à Associação de Amigos do MASB, que reúne atores sociais de todo o território, cabe o gerenciamento de todos os recursos do museu. Além disso, no decorrer do processo de desenvolvimento do museu, outras possibilidades de parcerias foram surgindo, a exemplo da articulação com a Faculdade de Guanambi, com um campus do IF Baiano também sediado em Guanambi, como possibilidade de fortalecer e ampliar a formação de quadro técnico do museu. Outro exemplo é a articulação do museu com o Centro Público de Economia Solidária, que possibilita um horizonte de outras ações em prol do desenvolvimento deste território, como a possibilidade de empreendimentos locais de economia solidária fornecerem produtos para a loja e o café do museu (ainda em fase de implantação), de forma que o MASB possa estar inserido na rede de produção local e operando em favor do desenvolvimento local. Ou seja, pode-se utilizar do potencial da formação de interorganizações tanto para objetivos mais perenes, como para projetos pontuais, a depender do contexto da ação.

Além da mobilização interorganizacional local, ressalta-se também outra forma de mobilização dessa natureza – as redes de museus comunitários e correlatos, a exemplo da Rede de Museologia Social do Nordeste e da Associação de Ecomuseus e Museus Comunitários do Brasil. Aqui, trata-se, portanto, da 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, uma vez que, sendo um campo relativamente novo, estratégias diversas estão constantemente sendo desenvolvidas em vários locais do país e do mundo. Essa interorganização, geralmente, tem como principal objetivo o estabelecimento de 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.

## **7. Discussão e Repercussões**

Como visto, a problematização que move este trabalho é derivada das relações entre os processos de gestão desenvolvidos por museus de caráter comunitário e fatores considerados



substantivos à sua existência – a identidade territorial e a participação comunitária. Logo, o principal ponto de discussão que permeia esta pesquisa está baseado justamente no potencial destas relações, e suas implicações práticas através de ações voltadas para uma gestão mais condizente destas iniciativas.

Sintetizamos, portanto, apenas uma amostra de estratégias de ações integrantes de cada mobilização anteriormente abordada, com intuito de levar ao leitor exemplos de compreensões mais práticas em relação à adoção destas estratégias (Tabela 2).

<b>Estratégias</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Formato Das Ações</b>
<b>MOBILIZAÇÃO CULTURAL</b>		
Estabelecendo o Elo Comunitário – o potencial identitário do grupo	Identificar o elo identitário que promove a ação comunitária em prol do museu e a diversidade identitária coletiva e individual da comunidade do museu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encontros comunitários para reflexão coletiva sobre o que une o grupo em prol de um museu. Necessário que o mediador, muna-se de atividades dinâmicas estimulando a participação, ao redor das seguintes questões:</li> <li>- O que o grupo tem como referência de sua identidade, que o identifica? O que considera importante preservar como registro da sua memória e da sua identidade? Qual a finalidade de preservar tais registros?</li> </ul>
Aprendendo com Pedagogias Participativas	Capacitar agentes locais para a construção de espaços de participação a partir do uso de metodologias participativas no cotidiano do museu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atividade formativa de capacitação da equipe sobre metodologias participativas, a partir do envolvimento de profissional específico do campo;</li> <li>- Realização das ações cotidianas do museu a partir do uso dessas dinâmicas e metodologias como forma de iniciar um enraizamento cultural no próprio desenvolvimento das ações, prezando pelos estímulos à participação.</li> </ul>
<b>MOBILIZAÇÃO MUSEOLÓGICA</b>		
Desenvolvendo Inventários Participativos	Promover a pesquisa e o registro dos referenciais de patrimônio da comunidade de forma participativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encontro formativo de capacitação da equipe à frente do Inventário, envolvendo profissional específico, para a construção coletiva dos princípios, objetivos, métodos e ferramentas do Inventário Participativo, e execução do mesmo.</li> <li>- Construção e alimentação de Base de Dados para organização dos registros dos patrimônios inventariados.</li> </ul>
Construindo Exposições Colaborativas	Construir exposições de longa, curta duração e itinerantes, a partir da participação comunitária, em diversos níveis.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Após capacitação da equipe sobre o potencial expositivo do museu e sua função comunicativa, mediada por profissional específico, seguida de encontros comunitários para escuta dos anseios e levantamento coletivo das possibilidades expositivas, evidenciando as narrativas e construindo projeto expográficos.</li> </ul>
<b>MOBILIZAÇÃO ORGANIZACIONAL</b>		
Do Diagnóstico Organizacional Participativo à elaboração do Plano Museológico	Realizar diagnóstico organizacional para planejamento museológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encontros de capacitação sobre tipologias de museus, possibilidade de estrutura de gestão e planejamento museológico.</li> <li>- Encontros comunitários – Refletindo sobre os objetivos, os potenciais e os riscos do museu, bem como, sobre sua visão, cultura e imagem, com vistas ao desenvolvimento do Plano Museológico.</li> </ul>
Gerenciamento Coletivo de Equipe	Gerenciar coletivamente a equipe comunitária do museu, com vistas, a formação de contínuo quadro funcional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encontros comunitários para definição coletiva de Comissões/Grupos de trabalho ou pessoa responsável por cada área de atuação do museu.</li> <li>Importante: Relacionar as vocações, interesses e especificidades identitárias de cada indivíduo em consonância com as demandas e setores de atuação do museu, potencializando a ação.</li> </ul>
<b>MOBILIZAÇÃO INTERORGANIZACIONAL</b>		
Conhecendo o potencial das Inter-organizações	Estimular a atuação do museu por meio de parcerias e redes de trabalho com outras organizações.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encontros comunitários para a reflexão sobre o potencial das interorganizações no território do museu.</li> <li>- Encontro de trabalho para definir possíveis parceiros permanentes do museu e construir estratégias de aproximação. Identificar responsáveis por esta ação no grupo.</li> </ul>
Estabelecendo redes inter-organizacionais	Formar redes de cooperação organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Execução de estratégias de aproximação a partir das possibilidades de parceiros elencados anteriormente, com vistas à criação ou inserção do museu em redes.</li> </ul>

**Tabela 2 - Operacionalização de Alguns Exemplos de Ações Estratégicas de cada Mobilização**

Fonte: Elaboração própria (2016)

É interessante perceber que as ações da mobilização museológica e organizacional dizem respeito àquilo que é necessário a todo museu, entretanto, desenvolvidas em consonância com os princípios de participação e valorização identitária, tornando-se adequadas à proposta do museu comunitário. Ou seja, ainda que de formas diferenciadas, as pessoas que atuam em museus ou possuem relação de proximidade com o campo, entendem estas duas dimensões como instâncias que demandam gestão.

O mesmo não ocorre com as outras duas mobilizações. Talvez, um museu de grande porte esteja atento e tenha até incluso no seu plano de gestão as possibilidades de uma atuação interorganizacional concreta, contudo, o que percebemos não apenas neste campo, mas na sociedade de uma forma geral é o desenvolvimento de interorganizações de forma não sistematizada, geralmente, decorrente de momentos de crise e escassez de recursos.

Já a mobilização cultural possui um caráter peculiar, pois se trata de ações de base para a formação de um museu, especificamente, comunitário. Ou seja, diferente das outras mobilizações, aqui temos algo genuíno de experiências comunitárias e não apenas de museus. As estratégias desta mobilização dizem respeito exclusivamente a este tipo de experiência, não possuindo muito sentido em casos de museus tradicionais, a menos que seja no desenvolvimento de projetos comunitários específicos inseridos numa linha de ação baseada na Museologia Social.

Acredita-se, portanto, que a tecnologia social proposta pode contribuir para que iniciativas museológicas comunitárias possam atuar plenamente enquanto instrumentos de transformação social, compreendendo a relevância estratégica dos processos comunitários e da identidade territorial para o seu gerenciamento. De forma mais prática, a TMO oferece suporte tanto a líderes comunitários, comunidades locais e poder público no desenvolvimento de museus comunitários já existentes, e estimulando o surgimento de novos, indicando a relevância estratégica destes para a dinamização sociocultural de territórios, favorecendo a inserção de comunidades na economia criativa local, nacional e internacional. Além disso, promove ainda a qualificação e o aperfeiçoamento dos profissionais no campo da museologia socialmente engajada e comunitária, suprimindo parte da carência, contribuindo, inclusive, para os profissionais provenientes da academia, pois oferece suporte prático e teórico para lidar com as especificidades desta tipologia de museu, uma vez que, não adianta ter a formação acadêmica e técnica, se o profissional não possuir conexão ou comunicação com a comunidade, não comungar da dinâmica participativa e não compreender os valores e representações das identidades elegidas pelo grupo.

Além disso, a tecnologia serve também para o fortalecimento destas iniciativas, reforçando o papel crucial que desempenham em suas comunidades, e compreendendo que através delas, outros projetos e propostas comunitárias devem ser impulsionadas. Assim, a TMob colabora para o entendimento do patrimônio e da memória como capital sociocultural de um grupo, e para o desenvolvimento de uma consciência coletiva que é fundamental para o desenvolvimento de ações com alto nível de transformação social.

## **Conclusão**

Pensar estratégias de gestão para estes museus, com base na sua essência comunitária, não significa, entretanto, a busca da sua existência eterna, uma vez que enquanto processos também podem chegar ao fim. Porém, enquanto estiverem “vivos” e ativos socialmente, que estes sejam de fato, reflexo dos anseios da comunidade e potencializadores de seu desenvolvimento.

Apesar da presença constante da identidade cultural e da participação nos estudos relacionados a uma museologia comunitária, não há a ênfase da força e do papel que esses fatores detêm quando aplicados diretamente na gestão dessas iniciativas. Acredita-se, portanto, que muitas experiências de museus que surgem da iniciativa comunitária, não são perenes, por desconsiderarem esses fatores substantivos à sua existência em seus processos mais simples de gestão.

Entende-se, por exemplo, que dos três principais desafios listados para o campo da gestão das iniciativas museológicas comunitárias no último encontro internacional do setor, todos possuem relação intrínseca com a primeira mobilização deste circuito, que não por acaso, trata-se do eixo central, ligado ao desenvolvimento de uma cultura de participação e de valorização identitária, considerada como principal fator para conseguir o enraizamento do museu no território e em diferentes gerações, assim como, para fortalecer a sua característica enquanto processo.

O terceiro desafio remete a uma necessidade de estabelecimento de interorganizações, uma área há muito praticada por boa parte dos museus, devido a constante escassez de recursos, porém não de forma integrada aos processos cotidianos de gestão, e talvez nem mesmo consciente do seu potencial, mas apenas de forma pontual para o desenvolvimento de suas ações. Dessa forma, ressalta-se a importância que redes de cooperação interorganizacional podem desempenhar para o desenvolvimento das funções do museu comunitário e como estas ainda são pouco utilizadas e sistematizadas pelo setor.

Enfim, por ser fruto da reflexão teórica e também da análise das práticas desenvolvidas por diferentes casos de iniciativas museológicas de base comunitária, esta tecnologia oferece estratégias de gestão indicadas para diferentes situações e necessidades desta tipologia de museu. Entretanto, não se pode perder de vista que se trata de um esforço inicial, e que cada caso, com sua especificidade, poderá utilizá-la de diferentes formas, inclusive, contribuindo para a sua atualização, considerando que se trata de um campo em construção, que vem consolidando-se através de inúmeras experimentações, ou seja, de inovação e desenvolvimento de novas estratégias capazes de lidar com os seus desafios específicos. Acredita-se que as contribuições provenientes dos usos possíveis da identidade territorial e da participação comunitária são relevantes não apenas como fatores mobilizadores dos museus comunitários, mas como potenciais elementos para a construção de princípios e mecanismos de gestão mais condizentes e adequados a estes museus. Por fim, entende-se a gestão em seu sentido mais amplo, como ação que perpassa toda a dinâmica organizacional, compreendendo-a e colaborando para o seu bom funcionamento, englobando o museu e sua organicidade não apenas nas relações internas, administrativas, mas, sobretudo, no seu entendimento relacional ao território que está inserido.

## Referências

- Arnstein, S. R. (2002). Uma escada da participação cidadã. *Revista da Associação Brasileira para o Fortalecimento da Participação – PARTICIPE*, , 2 (2), 1-17.
- Bordenave, J. (1983) *O que é Participação?* São Paulo: Editora Brasiliense.
- Brasil. (s.d.). Lei Federal nº11.904 de 14 de janeiro de 2009. Estabelece o Estatuto de Museus e dá outras providências.
- Bauman, Z. (2003). *Comunidade: a busca por segurança no mundo atual*. Editora Zahar, Rio de Janeiro.
- Canclini, N. G. (2003). *Culturas Híbridas: estratégias para entrar e sair da modernidade* (2ª ed.). São Paulo: Eadusp.
- Cândido, M. D. (2013). *Gestão de Museus, um desafio contemporâneo: diagnóstico museológico e planejamento*. Porto Alegre: Medianiz.
- Cândido, M. D. (2014). *Orientações para Gestão e Planejamento de Museus*. Florianópolis: FCC.

- Cezário, H. B. M., & Davel, E. (em avaliação, a). A Mobilização Cultural na Gestão de Museus: A Força da Participação Comunitária e da Identidade Territorial. *Revista Museologia & Interdisciplinaridade*.
- Cezário, H. B. M., & Davel, E. (em avaliação, b). A Mobilização Museológica na Gestão de Museus: A Força da Participação Comunitária e da Identidade Territorial. *Revista Gestão e Sociedade*.
- Cezário, H. B. M., & Davel, E. (em avaliação, c). A Mobilização Organizacional e Interorganizacional na Gestão de Museus: A Força da Participação Comunitária e da Identidade Territorial. *Cadernos de Sociomuseologia*.
- Cezário, H. B. M., Davel, E., Sancho, E., & Sancho -Querol, L. (em avaliação). Os desafios da gestão participativa: o caso do Museu do Traje de São Brás de Alportel. *Gestão & Conexões*.
- Chagas, M. (2007). Casas e portas da memória e do patrimônio. *Em Questão*, Porto Alegre, v. 13, n. 2, p. 207-224.
- Chagas, M., Abreu, R. (2007) Museu da Maré: memórias e narrativas a favor da dignidade social. *Revista Musas*, n.3, p. 130-152.
- Chagas, M. (2000). Memória e Poder: contribuição para a teoria e a prática nos ecomuseus. *Anais do II Encontro Internacional de Ecomuseus* (12-18). Rio de Janeiro: Tacnet Cultural Ltda.
- Chagas, M. (1985). Um novo (velho) conceito de museu. *Cadernos de Estudos Sociais*, 1 (2), 183-192.
- Chagas, M., & Gouveia, I. (2014). Museologia Social: reflexões e práticas. *Cadernos do CEOM*, Ano.27 (41), 9-22.
- Colbari, A. (2014). A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. In: Moulin de Souza, E. (Ed.). *Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional*. Vitória: EDUFES, 241- 272.
- Craib, I. (1998). *Experiencing Identity*. London: SAGE Publications.
- Cury, M. X. (2009). Museologia, novas tendências. *Museu e museologia: interfaces e perspectivas*. Rio de Janeiro: MAST Colloquia, n. 11.
- Cury, M. X. (2010). Novas perspectivas para a comunicação museológica e os desafios da pesquisa de recepção em museus. *Actas do I Seminário de Investigação em Museologia dos Países de Língua Portuguesa e Espanhola*. Portugal, v. 1, p. 269-279.
- Dagnino, R. (2014). *Tecnologia social: contribuições conceituais e metodológicas*. Campina Grande: EDUEPB.
- Davis, P. (1999). *Ecomuseums: a sense of place*. London: Leicester Museum Studies.
- Declaração de Santiago (1972). *Mesa Redonda de Santiago do Chile de 1972*, ICOM.

Declaração de Quebec (1984). ICOM, 1984.

Desvallés, A., & Mairesse, F. (2013). *Conceitos-chave de Museologia*. São Paulo: Comitê Brasileiro do ICOM, Pinacoteca do Estado, Secretaria de Estado da Cultura.

Diegues, Antonio C. S.(1992) Desenvolvimento sustentável ou sociedades sustentáveis - da crítica dos modelos aos novos paradigmas. *São Paulo em Perspectiva*, 6 (1/2), 22-9.

Dessein, J., Soini, K., Fairclough, G. & Horlings, L. (eds) (2015). *Culture in, for and as Sustainable Development. Conclusions from the COST Action IS1007 Investigating Cultural Sustainability*. University of Jyväskylä, Finland.

Fischer, T. M., & Melo, V. P. (2006). Programa de desenvolvimento e gestão social: uma construção coletiva. In: T. M. Fischer, & V. P. Melo, *Gestão do desenvolvimento territorial e residência social: casos para ensino* (13-41). Salvador: EDUFBA/CIAGS/UFBA.

Fischer, T. M., & Melo, V. P. (2004). Organizações e interorganizações na gestão do desenvolvimento territorial. *Organizações e sociedade*. Salvador: EAUFBA. v.11.

Fopp, M. (1997). *Managing Museums and Galleries*. London: Routledge.

Gadotti, M.(2014). *Gestão Democrática da Educação com Participação Popular no Planejamento e na Organização da Educação Nacional*. Conferência Nacional de Educação. Brasília: FNE. Disponível em:  
[http://conae2014.mec.gov.br/images/pdf/artigogadotti\\_final.pdf](http://conae2014.mec.gov.br/images/pdf/artigogadotti_final.pdf). Acesso em: jan de 2015.

Hall, S. (2006). *Identidade Cultural na Pós-Modernidade*. Rio de Janeiro: DP&A Editora.

Holland, D., Lachicotte, W. J., Skinner, D., & Cain, C. (1998). *Identity and Agency in Cultural Words*. Cambridge: Harvard University Press.

Lefebvre, H (2006) *A produção do espaço*. Trad. Doralice Barros Pereira e Sérgio Martins (do original: *La production de l'espace*. 4e éd.Paris: Éditions Anthropos, 2000). Primeira versão.

Lersch, T. M., & Ocampo, C. (2009). *Manual para la creación y desarrollo de museos comunitarios*. Bolivia: Artes Graficas Sagitario Srl.

Lersch, T. M., & Ocampo, C. (outubro de 2004). *O conceito de museu comunitário: história vivida ou memória para transformar a história?* Recuperado de Associação Brasileira de Ecomuseus e Museus Comunitários em <http://www.abremc.com.br/artigos1.asp?id=5>

Lord, B., & Lord, G. D. (2005). *Manual de gestión de museos*. Barcelona: Ariel.

Machado, V. (2016). *DGCC – Diálogo e Gestão Criativa de Conflitos – um método centrado na complexidade do pensamento e simplicidade da ação*. Lauro de Freitas: Editora Solisluna.

Mensch, P. Van.(2004) Museology and management: enemies or friends? Current tendencies in theoretical museology and museum management in Europe. In: Mizushima, E. (Org.) *Museum management in the 21st century*. Tokyo: Museum Management Academy. p. 3-19.

Mason, T. (2004). *Gestão Museológica: Desafios e Práticas*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.

- Martinho, C. (2001). Algumas palavras sobre rede. In: C. M. Silveira, & L. Reis, *Desenvolvimento local: dinâmicas e estratégias*. Rio de Janeiro: Rede DLIS.
- Meneses, U. T. (1993). A problemática da identidade cultural nos museus: de objetivo (de ação) a objeto (de conhecimento). *Anais do Museu Paulista*, 1(1), 207-222.
- Ministério da Cultura.(2009) *Cultura em números: anuário de estatísticas culturais 2009*. Brasília: MinC.
- Ministério da Cultura.(2011) *Plano da Secretaria da Economia Criativa: políticas, diretrizes e ações, 2011 – 2014*. Brasília: MinC.
- Mourão, A. R., Cavalcante, S. (2006). O processo de construção do lugar e da identidade dos moradores de uma cidade reinventada. *Estudos de Psicologia*, 11 (.2), 143-151.
- Moutinho, M. C. (2010). Evolving Definition of Sociomuseology: Proposal for reflection. *Cadernos de Sociomuseologia*, 38, 27-31.
- Moutinho, M. C. (2007). The informal Museology. *Cadernos de Sociomuseologia*, 27, 183-188.
- Moutinho, M. (1993). Sobre o conceito de Museologia Social. *Cadernos de Sociomuseologia*, 1 (1), 7-9.
- Nunes, D. (2006). *Pedagogia da Participação: trabalhando com comunidades*. Salvador: UNESCO/Quarteto.
- Priosti, O. M. (2010). *Memória, comunidade e hibridação : museologia da libertação e estratégias de resistência* (Tese de Doutorado). Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- Priosti, O. M., & Mattos, Y. (2007). Caminhos e percursos da museologia comunitária. *Cadernos de Sociomuseologia*, 28, 1-16.
- Rattner, H. (1999) Sustentabilidade – uma visão humanista. *Ambiente & Sociedade*, Ano II, n. 5, p.233-40.
- Sancho-Querol, L. (2016), El Patrimonio Cultural Inmaterial y la Sociomuseologia: estudio sobre inventarios. *Cadernos Sociomuseologia*, Nova Série: Estudos Posgraduados, nº 1. Lisboa: ULHT.
- Sancho-Querol, L., Sancho, E. (2015). How can museums contribute to social and cultural change? In Jensen, J. T.; Lundgaard, I. B. (Coord.) *Museums: Citizens and sustainable solutions*. Denmark: Danish Agency for Culture, pp. 212-231.
- Santos, M. C. T. M. (2008). *Encontros Museológicos: reflexões sobre a museologia, a educação e o museu* (Coleção Museu, Memória e Cidadania). Rio de Janeiro: MINC/IPHAN/DEMU.
- Santos, M.(2000). O papel ativo da geografia. Um manifesto. *Revista Território*, Rio de Janeiro, ano V, nº 9, pp. 103-109.
- Saquet, M., & Briskievicz, M. (2009). Territorialidade e identidade: um patrimônio no desenvolvimento territorial. *Caderno Prudentino de Geografia*, 1 (31), 3-16.



- Scheiner, T. C. (2012). Repensando o museu integral: do conceito às práticas. *Boetim Museu Paraense Emílio Goeldi. Ciências Humanas*, 7 (1), 15-30.
- Scheiner, T. C., & Brulon Soares, B. (2009). A ascensão dos museus comunitários e os patrimônios comuns: um ensaio sobre a casa. *E-book do ENANCIB*. João Pessoa: Ideia.
- Tude, J. M., Mello, L. M., & Vasconcelos, Y. (2009). *Captação de recursos para projetos*. Curitiba: IESDE Brasil.
- Varine-Bohan, H. d.. (2000). A Nova Museologia: ficção ou realidade. In: Z. R. Possamai & E. Leal (Orgs.). *Museologia Social (21 – 33)*. Porto Alegre: Secretaria Municipal da Cultura, EU.
- Varine-Bohan, H. d.. (2005). *O museu comunitário é herético?*. Coletânea de Artigos. Recuperado de Associação Brasileira de Ecomuseus e Museus Comunitários em <http://www.abremc.com.br/artigos1.asp?id=9>
- Varine-Bohan, H. d. (2013). *As Raízes do Futuro: o patrimônio a serviço do desenvolvimento local* (Horta, Maria de Lourdes Parreira. Trad.) Porto Alegre: Medianiz.
- Varine-Bohan, H. d. (2014). O museu comunitário como processo continuado. *Cadernos do CEOM*, Ano 27 (42),25-35.
- Vaz, J. ( junho de 2012). Rio+20: O papel da cultura no desenvolvimento sustentável. *Revista Online do Goethe- Institut Brasilien* . Recuperado de <http://www.goethe.de/ins/br/lp/kul/dub/umw/pt9494816.htm>
- YIN, Robert K (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

## 2.2 A Mobilização Cultural na Gestão de Museus: A Força da Participação Comunitária e da Identidade Territorial (Artigo 2)<sup>15</sup>

### RESUMO

A noção de museu oriunda da Museologia Social, como instrumento de transformação de um território, converge com os caminhos potenciais para novos modelos de desenvolvimento – integrado, equitativo e solidário. Nestes casos, a participação comunitária e a identidade territorial devem ser consideradas como princípios substantivos a essas iniciativas museológicas e devem permear todos os seus processos de gestão, com vistas à sustentabilidade tanto da iniciativa, quanto em longo prazo, e de modo mais amplo, do próprio território no qual se insere. Com vocação tecnológica, o objetivo deste artigo é elaborar e propor estratégias de gestão para iniciativas museológicas comunitárias orientadas pelo desenvolvimento de uma cultura de valorização da participação e da identidade territorial. Entende-se a cultura como um eixo mobilizador de práticas mais afinadas às especificidades de gestão destas experiências. Denominamos o conjunto destas estratégias com fundamento cultural de mobilização cultural. A partir da abordagem qualitativa, da análise documental e dos estudos de diferentes museus, dentro e fora do Brasil, a pesquisa visa contribuir para a qualificação de líderes comunitários, gestores sociais e culturais de comunidades, além de contribuir para a formação em museologia e/ou gestão social e para o norteamento dos poderes públicos, no que se refere à compreensão das necessidades de gestão para o surgimento e desenvolvimento destes museus.

**Palavras-chave:** Gestão de museus comunitários; identidade territorial; participação comunitária; cultura; cultura organizacional.

### Cultural mobilization in Museum Management: Power of Community Participation and Territorial Identity

### ABSTRACT

The museum concept, originated in Social Museology, as instrument of territory transformation converges with the potential ways for new development models - integrated,

---

<sup>15</sup> Artigo tecnológico a ser submetido para a Revista Museologia & Interdisciplinaridade.

equitable and supportive. In these cases, community participation and territorial identity must be considered as substantial principles to these museological initiatives and must permeate all its management processes in order to the sustainability of both the initiative and, in the long term, the own territory where it is inserted. With technological vocation, the goal of this article is to prepare and propose management strategies to community museological initiatives guided by developing a value culture of participation and territorial identity. The culture is understood as a mobilizing axis of more similar practices to the specificities of experience management. This set of strategies with cultural foundation is called of cultural mobilization. From the qualitative approach, the document analysis and studies of different museums inside and outside Brazil, the research aims to contribute to the qualification of community leaders, social and cultural managers of communities and contribute to the training in museology and/or social management and the guiding of public authorities with regard to understanding the management needs for the emergence and development of these museums.

**Keywords:** community museums management; territorial identity; community participation; culture; organizational culture.

## **Introdução**

Dentro das produções existentes sobre gestão de museus de um modo geral, pouco é produzido sobre as especificidades e necessidades dos museus comunitários, surgidos a partir da ideia de um museu socialmente engajado e promotor de transformações sociais em sua realidade. A lacuna é ainda maior quando se trata da ausência de metodologias de gestão que levem em conta os fatores substantivos a essa tipologia de museu, tais como a participação comunitária e a identidade territorial. Sob esta tipologia referimo-nos às iniciativas museológicas que através da participação comunitária são capazes de manejar seus referenciais de memória, identidade e patrimônio em prol de ações coletivas transformadoras (LERSCH; OCAMPO, 2004, 2009; PRIOSTI, 2010). Ou seja, trata-se do museu compreendido como processo (VARINE-BOHAN, 2014), vivo, que se cria e desenvolve através de um fazer participativo, acolhendo contínua e paulatinamente a diversidade cultural

e identitária do seu meio. Por estas características, estas iniciativas possuem uma relevância estratégica para construção de uma cultura cidadã, de sujeitos coletivos conscientes da própria história e memória, bem como, para a dinamização sociocultural de territórios, favorecendo a inserção de comunidades na economia criativa<sup>16</sup> nas mais diversas escalas.

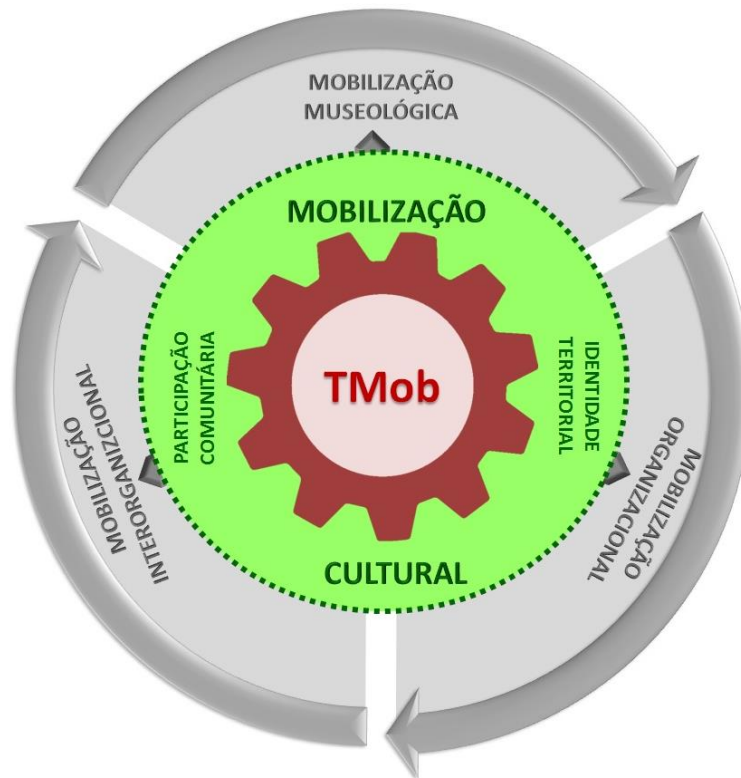
Entretanto, no campo da gestão de museus, o pouco que se encontra, refere-se, em sua maior parte, a manuais práticos (por exemplo, FOPP, 1997; GENOWAYS; IRELAND, 2003; LORD; LORD, 2005; MASON, 2004; BOYLAN, 2004; DAVIES, 2001) que tratam de forma pragmática o gerenciamento de espaços físicos, de acervos, equipes e recursos financeiros, a partir de uma perspectiva clássica dos processos, desconsiderando as variações decorrentes do contexto local, e menos ainda, a horizontalidade necessária em processos de gestão participativa. Ou seja, o uso destas ferramentas e conteúdos em museus comunitários não apenas deixa de se adequar, como também coloca em risco a própria existência destes, uma vez que, a padronização e a verticalidade próprias desses modelos de gestão, divergem, frontalmente, da natureza participativa e agregadora das múltiplas identidades territoriais, que envolvem um museu comunitário.

Diante desta carência, este trabalho, com vocação tecnológica<sup>17</sup>, propõe a mobilização cultural, que consiste na sistematização de algumas estratégias de gestão para estas iniciativas museológicas que partem justamente do desenvolvimento de uma cultura com base na valorização da participação comunitária e da valorização identitária, fatores considerados basilares para o pleno desenvolvimento destes museus. Essas estratégias integram uma tecnologia social mais ampla, denominada Tecnologia Social das Mobilizações para a Gestão de Museus ou TMob, que consiste em um circuito de mobilizações voltadas para a gestão de museus comunitários (CEZÁRIO et al., em avaliação).

---

<sup>16</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: 22). É, portanto, considerando as possibilidades de ativos de um museu comunitário a partir da sua dimensão simbólica, já inerente a própria existência do museu, que considera-se também a amplitude do seu potencial na perspectiva da economia criativa.

<sup>17</sup> Por vocação tecnológica referimo-nos à relação estabelecida com o conceito de Tecnologias Sociais compreendidas por produtos, técnicas e/ou metodologias que podem ser reaplicáveis em diferentes contextos, desenvolvendo-se em interação com a comunidade e adequando-se às suas peculiaridades, com um potencial claro de transformação da realidade social local (DAGNINO, 2012).



**Figura 1 – Tecnologia Social das Mobilizações para a Gestão de Museus (TMob)**

Fonte: Cezário et al., em avaliação.

Conforme é possível observar na Figura 1, a mobilização cultural, em destaque, ocupa o centro das mobilizações e é necessária para o desenvolvimento de qualquer ação do museu. Portanto, é considerada uma mobilização vital a qualquer iniciativa museológica comunitária. Além desta, a TMob é constituída ainda por outras três mobilizações: i) a mobilização museológica, relacionada ao entendimento do equipamento enquanto museu, com estratégias de gestão ligadas à suas funções museológicas básicas – preservação, pesquisa e comunicação<sup>18</sup> (CEZÁRIO; DAVEL, em avaliação, a); ii) a mobilização organizacional, referente à estratégias de planejamento e desenvolvimento de uma identidade organizacional forte, baseada também no gerenciamento coletivo de pessoas, espaços, recursos e finanças (CEZÁRIO; DAVEL, em avaliação, b); e, iii) a mobilização interorganizacional, relacionada ao desenvolvimento de parcerias e de redes de cooperação entre o museu e outras organizações (CEZÁRIO; DAVEL, em avaliação, b).

<sup>18</sup> Adota-se para este trabalho o sistema PPC (pesquisa-preservação-comunicação) da *Reinwardt Academie* de Amsterdam (MENSCH, 2004; DESVALLÉES; MAIRESSE, 2013). A dinâmica deste sistema compõe o processo museológico, caracterizado também como um processo educativo (SANTOS, 2008), ou seja, a educação não é configurada como um elemento entre os outros três, mas um elemento que perpassa transversalmente a dinâmica museológica.

Ocorre que, apesar do entendimento de que todos estes conhecimentos são necessários para a gestão de um museu, o foco neste artigo recai sobre as estratégias de gestão que devem ser transversais e permanentes nestas iniciativas, considerando a mobilização cultural como base para o desenvolvimento de qualquer outra ação do museu. É a força motriz que deve perpassar toda a sua dinâmica de atuação, sendo sustento para as relações mais profundas e enraizadas, a partir do desenvolvimento de uma cultura organizacional que funciona como catalisador de transformações socioculturais em cada braço de atuação do museu na sociedade. Dessa forma, é esperado que este artigo contribua tanto para ressaltar a necessidade da promoção de uma cultura própria para o desenvolvimento de um museu comunitário, enquanto organização verdadeiramente participativa e centrada na valorização da sua identidade territorial, como para destacar que é a prática desta nova cultura organizacional que potencializa as transformações socioculturais em um nível mais amplo, atuando num fluxo e contra fluxo na dinâmica cultural do território. Assim, as contribuições aqui presentes direcionam-se tanto para a criação de novos espaços museológicos comunitários, como para o fortalecimento de iniciativas já existentes.

Portanto, o presente artigo propõe ações estratégicas e formas de operacionalização de diferentes práticas que corroboram para o desenvolvimento desta cultura. Trata-se de um instrumento teórico-prático para a compreensão da base de gestão de um museu comunitário, voltado para líderes de comunidades, gestores sociais e culturais envolvidos em processos de criação e gestão destas iniciativas; para a formação de profissionais no campo da museologia e/ou da gestão social, bem como para o norteamento dos poderes públicos, o presente artigo propõe ainda ações estratégicas e formas de operacionalização de diferentes práticas que corroboram para o desenvolvimento desta cultura. Por isso, este artigo é também um instrumento teórico-prático para a compreensão da base de gestão de um museu comunitário.

Este trabalho possui abordagem metodológica de pesquisa qualitativa, com a realização de um estudo de casos múltiplos, sendo um caso holístico, estudado de forma global, e outros três casos integrados, examinados apenas por focos de investigação (YIN, 2010). Teve por base também a análise documental de museus e projetos sociais desenvolvidos com base na participação e/ou na identidade cultural. As estratégias aqui demonstradas são fruto, portanto, da análise de conteúdo (COLBARI, 2014), com foco interpretativo, e dos saberes emergidos da observação participante no estudo dos casos, respectivamente, do caso holístico do Museu

do Alto Sertão da Bahia (MASB)<sup>19</sup>, e do caso integrado estudado no exterior, o Museu do Traje de São Brás de Alportel (MuT)<sup>20</sup>.

Por fim, este artigo estrutura-se em quatro seções, além desta introdução e da conclusão. Na primeira seção é trabalhado o conceito de cultura como eixo estrutural, a partir do entendimento das suas categorias e como são possíveis de mobilização. Na segunda, apresenta-se a relevância do desenvolvimento de uma cultura de participação, listando estratégias específicas para tal. Do mesmo modo é trabalhada a terceira seção, porém, voltada para o desenvolvimento de uma cultura de valorização identitária. Na sequência, antecedendo a conclusão deste artigo, a quarta seção traz problematizações e repercussões sobre a proposta apresentada.

### **1. Cultura como Eixo da Mobilização**

Para compreender uma proposta de mobilização cultural como estratégia para a gestão de museus comunitários, é preciso, primeiramente, compreender o conceito de cultura adotado e os fluxos e contra fluxos existentes na dinâmica interativa entre a cultura organizacional do museu e a cultura local em uma comunidade. A partir daí, é possível entender como o desenvolvimento de uma cultura, com base na valorização da participação e das identidades territoriais no seio da estrutura organizacional do museu pode contribuir, significativamente, para a sua gestão adequada, de forma a impactar diretamente a cultura de modo geral de determinado território, e vice-versa.

Considera-se, portanto, que “a cultura, em sentido largo, é todo o conjunto de obras humanas” (MELO, 2013: 41). Conjunto este, composto por conhecimentos, tradições, crenças, moral, leis, artes e todas as capacidades e costumes que estão num fluxo de contínua transmissão pelo ser humano, enquanto membro de uma sociedade, com vistas ao estabelecimento de um sistema de coesão social (MELO, 2013; SACHS, 2005). Essa

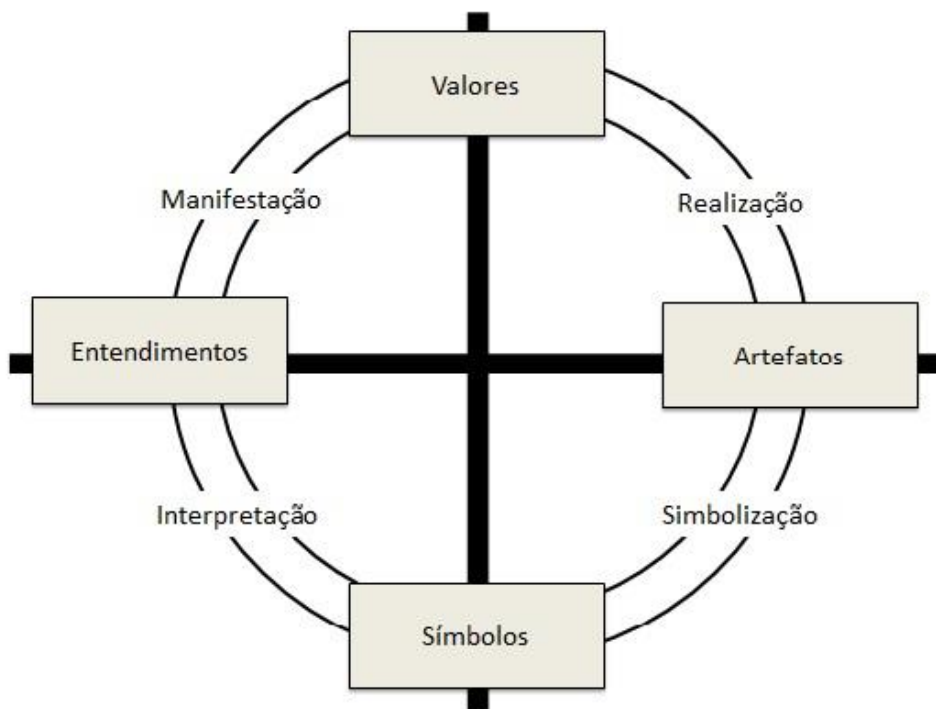
---

<sup>19</sup> O MASB é um museu de território, poli nucleado, com sede no município de Caetité, e 10 núcleos pelo território, englobando também os municípios vizinhos de Guanambi e Igaporã. Fruto de uma iniciativa comunitária em 2011, o museu hoje 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 dos Museus (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 o momento o principal parceiro financiador. Permanece também em contínua articulação para o contínuo envolvimento dos demais poderes públicos e outros parceiros no território. A pesquisadora atua diretamente no processo de gestão deste museu desde agosto de 2015. Não possui ainda página virtual.

<sup>20</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 ao museu, que hoje é vinculado à Santa Casa de Misericórdia, que lhe provém de um espaço próprio, diretor e uma equipe reduzida de funcionários. Entretanto, conta com um Grupo de Amigos e com colaboradores voluntários que contribuem para a dinâmica do museu. A pesquisadora desenvolveu a pesquisa de campo durante vinte dias integrada à equipe local, entre maio/junho de 2016. Mais informações: <http://museu-sbras.com/>

transmissão, entretanto, não é pura e isenta dos significados e símbolos próprios de cada indivíduo, de maneira que uma seletividade acaba por perpassá-la, consciente ou inconscientemente, impactando as reproduções e alterações, aos poucos, do comportamento humano. Assim, a cultura, ainda que possa ser resultante de inúmeras experiências individuais, será sempre de caráter social, configurando-se num processo coletivo paradoxal, uma vez que é, concomitantemente, determinante em relação à instituição de padrões de comportamento para o desenvolvimento do ser humano e, por outro lado, determinada por este, preservando assim a contínua dinâmica da humanidade.

Para melhor compreender estes processos aplicados ao campo das organizações, adotamos o modelo de “Dinâmica Cultural” desenvolvido por Hatch (1993), apresentado na Figura 2. Este modelo facilita o entendimento da dinâmica necessária para o desenvolvimento de uma cultura de valorização da participação e da identidade territorial no seio de um museu comunitário. Por isso, o modelo pode ajudar na aplicação dos conceitos de cultura em estratégias de gestão que qualificamos de “mobilização cultural”.



**Figura 2 - Modelo da Dinâmica Cultural de Hatch (1993)**

Fonte: Hatch (1993, p.660).

No original, o modelo da Dinâmica Cultural é mais complexo e inclui, além das categorias expostas na Figura 2, outras referentes às formas de orientação teórica da dinâmica cultural no contexto de desenvolvimento de uma cultura organizacional, abordando a construção teórica a partir de ambas visões, objetiva e subjetiva, como também de diferentes



perspectivas, alternando entre a manifestação do discurso de atividade e reflexividade (HATCH, 1993: 685). Todavia, para o propósito deste artigo, enfoca-se nos quatro elementos básicos e nos quatro processos que os interligam, por entender que estes pontos são mais relevantes para a estruturação do pensamento e compreensão das práticas aqui expostas.

Assim, parte-se dos elementos seguintes: entendimentos<sup>21</sup>, valores, artefatos e símbolos, compreendendo que nenhum se configura como ponto de início ou fim do processo. Trata-se, na verdade, de uma representação complexa da dinâmica cultural, em que os processos categorizados existentes entre estes elementos (manifestação, realização, simbolização e interpretação) tornam-se mais significativos. Isso porque, a partir da sua compreensão, entende-se que o processo, aparentemente cíclico, altera contínua e cotidianamente todos os elementos da dinâmica cultural. Assim, os entendimentos, valores, artefatos e símbolos estarão sempre em constante mudança. Nunca será possível retornar a um mesmo ponto, pois, ainda que tenhamos um mesmo artefato no decorrer do processo, sempre teremos diferentes entendimentos, valores e símbolos operando em uma cadeia de relações, por vezes, simultâneas.

Para entendimento desta dinâmica, continuamos com o exemplo do “artefato”, que possui local de destaque no campo da museologia, abrigando nesta categoria as representações culturais do ser humano, de modo a torná-las tangíveis (ainda que possamos nos referir ao patrimônio material e imaterial). O “artefato” é justamente a materialização dos entendimentos, valores e símbolos; fruto do processo de “realização”, ele é a expressão dos demais elementos da cadeia através de objetos, ações, manifestações, entre outros. Cada artefato, por sua vez, está suscetível ao processo de “simbolização” em que, cada indivíduo ou coletivo, estabelece com este, conexões para além do tangível, imbuindo-o de significados e significantes diversos, num processo de comunicação em um nível mais profundo no campo do simbólico. Os “símbolos”, muitas vezes, listados como artefatos, diferenciam-se destes na medida em que carregam uma significação para além da sua materialidade, que chamamos de valor simbólico. Ou seja, um mesmo artefato pode carregar diversos significados a depender dos seus usos, contextos e valores empregados. Os símbolos são gerados e evidenciados durante todo o tempo, atuando diretamente na subjetividade humana, consciente ou inconscientemente. A partir deles ocorre o processo de “interpretação” e implementação de novos “entendimentos”, que são as premissas e formulações cognitivas mais nucleares de

---

<sup>21</sup> Os quatro elementos do modelo de Hatch (1993), em texto original em inglês eram: “assumptions”, “values”, “artifacts” e “symbols”. A tradução da autora foi, respectivamente: “entendimentos”, “valores”, “artefatos” e “símbolos”.

cada indivíduo; os “entendimentos” adotados para a formulação dos “valores” através do processo categorizado como “manifestação” revelam então os princípios e padrões sociais de determinado meio. Os “valores” referem-se a estes códigos sociais compartilhados, que, por sua vez, são materializados em um processo de “realização”, concretizando-se em novos “artefatos”.

Girando no sentido contrário, a dinâmica também permanece, ainda que em perspectivas diferenciadas. Assim, pode-se considerar que a partir dos “artefatos”, novos “valores” podem ser criados ou os valores de base serão fortalecidos. Da mesma maneira, a incorporação ou a evidência de um valor pode alterar num processo retroativo os entendimentos de origem. E assim, a lógica se aplica em toda a cadeia de relações entre os processos mencionados, oscilando entre a objetividade e a subjetividade, entre a estabilidade e a mudança, a atividade e a reflexividade, caracterizando a essência da dinâmica cultural, capaz de ser moldada e mobilizada em todas as suas vertentes.

A partir da compreensão desta dinâmica, a cultura se dá enquanto exercício social, à medida que se pode recorrer seletivamente aos repositórios passados de significados e de experiências históricas da sociedade, para moldar estratégias de ações (SWIDLER, 1986) e, assim, modelar de forma mais ou menos consciente, os valores, os artefatos, os símbolos e os entendimentos integrantes de uma determinada sociedade. “A cultura seria uma caixa de ferramentas, composta por símbolos, rituais e visões de mundo, que só adquiririam sentido pelo uso, isto é, quando mobilizados para orientar ações” (ALONSO, 2009: 79). A cultura, portanto, é considerada um eixo de mobilização para a ação.

Dentre alguns estudos relacionados ao desenvolvimento da cultura organizacional (GEORGI *et. al.*, 2015; ALVESSON; SVENINGSSON, 2008; RAVASI; SCHULTZ, 2006; HATCH, 1993, 2000; HATCH; SCHULT, 2008, 1997; GAGLIARDI, 1986), opta-se por compreender o lócus do museu comunitário, a partir do modelo de Hatch (1993), indicando também o potencial de ação para os líderes destes equipamentos, ao compreenderem que podem agir estrategicamente sobre o modelo, inserindo novos artefatos e valores, provocando possíveis mudanças na cultura organizacional, inclusive de forma mais aprofundada, alterando o plano dos entendimentos e dos símbolos (HATCH, 2000).

Vale ressaltar que, o modelo de Hatch (1993) aponta uma estrutura que possibilita qualquer gestor agir, de maneira consciente e propositiva sobre sua organização, com vistas ao desenvolvimento de uma cultura organizacional própria. Logo, é evidente que inúmeros são os usos possíveis deste modelo, pois a ação sobre a estrutura pode ter distintos interesses. Em um museu comunitário, no entanto, esta dinâmica cultural organizacional deve ter por

norte o seu compromisso social, assim como seus princípios básicos de atuação, diretamente ligado aos processos participativos e à valorização da diversidade identitária de um território.

Sem perder de vista este caráter prático ligado ao desenvolvimento da cultura organizacional do museu, e de forma mais ampla, do território, serão utilizadas também as lentes da cultura organizacional, sugeridas por Georgi *et al.* (2015, p.5-7), através de cinco perspectivas centrais – valores, histórias, enquadramentos, caixa de ferramentas e categorias. A cultura como valor se refere basicamente ao condicionamento da ação a partir das nossas preferências, tendo em vista o que nós prezamos e desejamos. Como história, refere-se à construção de narrativas com início, meio e fim, capazes de colaborar para a construção e transmissão de uma identidade e visão comum. A ideia de enquadramento trata-se da negociação coletiva para a definição de uma situação como central para, a partir desta, fazer uma leitura dos significados e ações, alinhando os códigos culturais existentes. Já a caixa de ferramentas se refere à capacidade de combinar ou misturar componentes diversos (histórias, rituais, práticas, entre outros) para atribuir sentido a determinada situação ou tomar decisões, evidenciando como e “quanto” a cultura pode ser utilizada. Por fim, como categoria, a cultura abarca as construções sociais que definem e estruturam os conceitos, possibilitando a distinção entre os objetos, pessoas e práticas, através da simplificação da carga cognitiva.

A partir dessas lentes, é possível perceber como a cultura pode ser mobilizada, de forma estratégica e prática, com potencial de mudança não apenas da cultura organizacional, mas de uma mudança cultural mais ampla no território. Qualquer processo de mudança deve levar em consideração que as alterações propostas devem ser compatíveis com o quadro de valores base da organização para que se possa alcançar algum sucesso (GAGLIARDI, 1986), seja esta organização uma instituição, um coletivo ou uma comunidade maior. Além disso, a mudança cultural proveniente da ativação da cultura como eixo de mobilização, deve ser considerada um processo contínuo de construção cotidiana, através de uma ressignificação de códigos e de práticas (ALVESSON; SVENINGSSON, 2008). Isso demonstra outro paradoxo que envolve o entendimento da construção cultural em um grupo que, de um lado, destaca o seu caráter processual e dinâmico e, de outro, a necessidade de relativa estabilidade de significados, símbolos e valores, para a própria coesão social (MELO, 2013). Atrelando essa ideia ao modelo proposto por Hatch (1993), pode-se concluir que, ainda que o entendimento de cultura esteja relacionado à ideia de movimento e mudança, a desconexão entre os elementos constitutivos da dinâmica cultural acarreta, por consequência, em uma crise cultural, com possíveis rupturas drásticas de comportamentos, práticas, ideias, etc., desestabilizando a carga simbólica e, por conseguinte, as ações implicadas em toda esta dinâmica.

A gestão de um museu comunitário demanda, por vezes, uma mudança cultural organizacional em várias perspectivas, porém, destacam-se duas consideradas centrais e já enfatizadas anteriormente: a valorização da participação comunitária e a valorização da identidade territorial. Isto acarreta a introjeção destes aspectos como novos valores a serem cultivados de forma prática nesta organização, como um incremento cultural (GAGLIARDI, 1986), ou seja, ampliando, sem incompatibilidades, a sua cultura organizacional, que por essência já deveria considerar plenamente estes valores, mas que, na prática, por vezes, estão tão dissociados que colocam em risco a própria manutenção dessas iniciativas.

Sob esta ótica e à luz do modelo de Hatch (1993), pode-se questionar se na grande maioria dos museus comunitários os artefatos, as práticas e ações cotidianas do museu são coerentes com os seus valores e entendimentos, como também, qual a interpretação e o processo de simbolização que decorrem da atuação destes museus. Será que estão coesos? Há o interesse em se perceber claramente as possíveis relações entre esta dinâmica organizacional no seio do museu, fruto das suas ações, e os reflexos sobre a comunidade na qual se insere?

Com base nesta visão, acredita-se que o processo de mudança é também imbuído de um processo pedagógico que provoca a mudança cultural dos envolvidos no museu de forma mais profunda, alcançando o nível de símbolos e entendimentos, provocando a transformação cultural que alimentará, de modo orgânico e sistêmico, o desenvolvimento de novos valores e práticas culturais, promovendo o desenvolvimento social de maneira mais ampla no território. É seguindo essa lógica que a própria iniciativa museológica comunitária ganha vida.

Dessa forma, entende-se que para surgir um museu comunitário, além da ‘vontade de museu’, é preciso mais. É preciso a mobilização cultural, em que a participação comunitária e a identidade territorial sejam “valores”, a serem cultivados regularmente através de práticas, com significação simbólica forte e essencial para a sua contínua transmissão, chegando à construção de “entendimentos” consistentes que subsidiem estes valores no âmbito da coletividade. Trata-se, portanto, de uma mobilização que deve ocupar o ‘coração’ da iniciativa museológica comunitária. Do contrário, o que ocorre, com frequência, são iniciativas que, não atentas a essa necessidade vital, são descontinuadas, enfraquecidas, diluídas em meio à dinâmica social imposta, tradicional, individualista e competitiva.

E de que forma é possível mobilizar esta cultura da qual se fala? Faz-se necessário o uso da educação para a construção de uma cultura de desenvolvimento própria (VAZ, 2012), de forma processual e dinâmica, evidenciando a dimensão cultural da iniciativa museológica com a base para a sua própria sustentabilidade e a sustentabilidade do território que ocupa. Compreende-se, portanto, que a cultura possui relação intrínseca com o desenvolvimento

sustentável, sob pelo menos três perspectivas: como uma componente, agregando-se aos outros fatores – social, econômico e ambiental; como mediadora do equilíbrio entre os três componentes já existentes para alcançar o desenvolvimento; e, por fim, como base estrutural que engloba todos os componentes, pois está na raiz de todas as decisões humanas (DESSEIN et al., 2015). Neste caso, pode-se dizer que este trabalho familiariza-se mais com esta última percepção mais holística da relação entre cultura e desenvolvimento sustentável, porém, na prática deve ser possível perceber uma mescla destas três perspectivas em favor da sustentabilidade de uma iniciativa museológica comunitária.

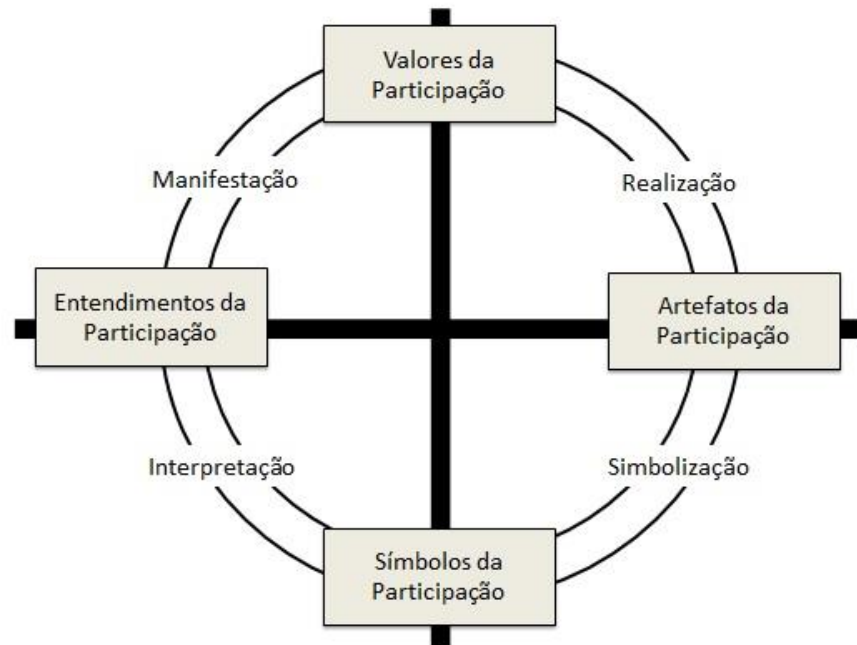
Além disso, vale ressaltar o caráter mútuo desta mudança cultural, tanto no âmbito organizacional como no âmbito territorial. Destacam-se, a seguir, alguns recursos estratégicos que podem ser mobilizados, sobretudo, a respeito desses dois pilares – a participação comunitária e a identidade territorial. No primeiro caso, para trabalhar os aspectos da participação, parte-se de alterações no seio da cultura organizacional para atingir uma mudança sociocultural mais ampla. Já ao se trabalhar a valorização identitária, parte-se da utilização da cultura local para promover mudanças e adequações na cultura e identidade organizacional.

## **2. Desenvolvendo uma Cultura de Participação Comunitária**

Anterior ao desenvolvimento de uma cultura de valorização da participação comunitária faz-se necessário entender, primeiramente, de qual participação se fala. Para efeito desta pesquisa, a participação comunitária estará diretamente ligada ao entendimento da participação cidadã, que consiste em poder cidadão, na medida em que há a sua redistribuição, permitindo aos cidadãos “o poder real para influenciar os resultados do processo” (ARNSTEIN, 2002: 2). De modo correlato, liga-se também à ideia da participação popular que corresponde às formas de participação através de organizações coletivas mais autônomas e independentes do controle social do Estado, configurando-se, geralmente, como verdadeiros espaços de luta (GADOTTI, 2014).

Em ambos os casos, a participação é tida como pressuposto básico da aprendizagem e da formação cidadã, base da educação libertadora pregada por Freire, que, por sinal, muito influenciou a construção da museologia social, a partir das suas reflexões e teorias sobre pedagogia e desenvolvimento e do seu espírito democrático e de profunda consciência social (SANCHO-QUEROL, 2016).

Sendo o museu comunitário fruto da vontade da comunidade e posto a serviço do seu desenvolvimento, a participação assume aí papel indissociável à própria natureza desta tipologia de museu, devendo permear os quatro elementos da sua cultura organizacional (Figura 3).



**Figura 3 - Dinâmica Cultural da Participação**  
Fonte: Elaboração própria (2016)

A participação é destacada como princípio substantivo ao museu, referindo-se a um processo ativo da comunidade, em que as pessoas locais participam das suas dinâmicas, desde a concepção ao gerenciamento e desenvolvimento de suas atividades cotidianas (MOUTINHO, 2007; LERSCH; OCAMPO, 2004, 2009; SANCHO-QUEROL, 2016). Trata-se de um ‘entendimento de participação’ que é base para a construção do ‘valor de participação’ que se insere no processo contínuo do ‘fazer museu’ e que, pelo caráter de exercício democrático e cultural cidadão, através da construção de ‘artefatos’ e ‘símbolos de participação’, coloca o museu como um potencializador de novos modelos de desenvolvimento, com base na descentralização e valorização dos recursos, sobretudo, locais (MOUTINHO, 2007, 2010).

O desenvolvimento só acontece quando a população possui parte na tomada de decisões e tem consciência da importância da mobilização de todos os seus ativos no território, gerenciando os recursos locais e entendendo-se como parte deste (VARINE-BOHAN, 2014). Seguindo este pensamento, pode-se afirmar que este museu se trata de um empreendimento cooperado, que cresce de baixo para cima (*bottom up*), em resposta às necessidades e anseios

das pessoas que o compõem, em oposição aos modelos mais frequentes de cima para baixo (*top down*).

Entretanto, pregar a participação não garante que ela aconteça, e este é um grande desafio da sociedade contemporânea, não apenas dos museus comunitários. Dessa forma, faz-se necessário traçar estratégias para que o museu crie condições concretas de participação, materializando os seus ‘entendimentos’ e ‘valores de participação’ através de práticas verdadeiramente participativas. Isto é, os ‘artefatos de participação’ são fundamentais para que seus membros compreendam o significado desta cultura singular através de ‘símbolos de participação’ e compreendam-se como parte dela, acreditando na importância das suas contribuições para o todo, estabelecendo um grau de conexão organizacional e social por meio dos processos de ‘simbolização’ e ‘interpretação’. Isso se torna essencial para a sustentabilidade do museu, assim como do próprio território no qual este se insere.

Dessa forma, quanto ao desenvolvimento de uma cultura de valorização da participação comunitária, ressalta-se que as estratégias propostas a seguir implicam diretamente em mudanças culturais organizacionais do museu. Acredita-se, portanto, que neste caso, da mudança da cultura organizacional, alcançam-se mudanças culturais mais amplas no território, promovendo o desenvolvimento sócio territorial em uma perspectiva mais integrada, equitativa e solidária.

A seguir, apresentam-se alguns exemplos de ações estratégicas para o desenvolvimento de uma cultura de participação comunitária, entendendo que outras podem surgir, “já que um processo amplo e multifacetado como a participação não cabe em estreitas simplificações” (BORDENAVE, 1983: 76). Dessa forma, o próprio exercício participativo é revelador de novas práticas potencialmente estratégicas para a finalidade proposta.

## **2.1 Conhecendo e Aplicando Pedagogias Participativas**

Esta estratégia consiste em capacitar os atores sociais locais para construção de espaços de participação no cotidiano de ações do museu a partir do conhecimento e do uso de metodologias participativas já sistematizadas. Estes espaços de participação podem ser considerados como artefatos e símbolos desta cultura que preza pela participação enquanto princípio e valor básico. Acredita-se que este conhecimento pode contribuir para a valorização da participação inserida de forma proposital na cultura organizacional do museu, prezando pelo estabelecimento da colaboração e da aprendizagem contínua (HURLEY et al., 1992 apud ALVESSON; SVENINGSSON, 2008).

Isto porque, como já afirmado, faz-se necessário criar condições concretas para a participação, uma vez que em nosso meio social não somos educados para participar de forma autônoma e consciente e, por mais que esta condição seja inerente à própria tipologia de museu, muitas vezes, os espaços de participação, mal compreendidos, podem ocorrer de forma episódica e paralela, dando lugar a uma participação orientada, que pode chegar a seu mais baixo grau, que é o de simples informação (ARNSTEIN, 2002). Dessa forma, conhecer e aplicar pedagogias participativas contribui para o desenvolvimento de uma cultura através de uma prática social diferenciada, que tem por trás uma outra visão de mundo, em que as ações são ressignificadas, ganhando novos valores simbólicos, ao ponto que a disposição de uma sala em roda em um encontro poderá transmitir uma mensagem totalmente diferente, ainda que seja realizado no mesmo espaço das reuniões em que tradicionalmente só se tinha o direito a ouvir e ser informado dos projetos do museu.

Essa estratégia busca evitar que o princípio básico possa ser mascarado por uma infinidade de questões, intencionais ou não, por parte dos membros e dirigentes do coletivo do museu. É necessário, portanto, atenção para provocar os graus mais altos de participação que realmente envolvam a tomada de decisões e uma distribuição equilibrada de poder gerencial, pois é através desta dinâmica que o “princípio da participação” adotado por esta tipologia de museu, bem como pela própria museologia social se faz. Nestes moldes, a participação deve ser valorizada, de modo a constituir-se no exercício de uma “metodologia permanente” da cultura organizacional e no modelo de gestão adotado (GADOTTI, 2014: 4).

Colocando a estratégia em prática, propõe-se a realização de ação formativa de capacitação da equipe, sobre os tipos, graus e níveis de participação, abordando diferentes metodologias participativas existentes (Quadro 1). É importante garantir o envolvimento nestas atividades do maior número de pessoas ligadas à atividade gerencial do museu, de modo que esta equipe sinta-se preparada para fazer uso de diferentes ferramentas e métodos para promover espaços participativos a depender de seus objetivos no dia a dia de gestão das atividades museológicas.



Dimensão	Descrição
<b>Formato</b>	Sugere-se a realização de uma roda de conversa, tendo o profissional conhecedor de diferentes metodologias como mediador do diálogo. Importante envolver nesta atividade todas as pessoas que estarão no dia a dia operacionalizando as diversas ações do museu.
<b>Conteúdos</b>	Tipos, graus e níveis de participação (reflexão teórica com exemplos práticos)  Metodologias Participativas e não convencionais
<b>Referências sobre o tema da Participação</b>	<p>- ARNSTEIN, S. R. Uma escada da participação cidadã. <i>Revista da Associação Brasileira para o Fortalecimento da Participação – PARTICIPE</i>, Porto Alegre/Santa Cruz do Sul, v. 2, n. 2, p. 4-13, jan. 2002.</p> <p>- BORDENAVE, J. <i>O que é Participação?</i> São Paulo: Editora Brasiliense, 1983.</p> <p>- CEZÁRIO, H. B. M., DAVEL, E., SANCHO, E., SANCHO-QUEROL, L. <i>Os desafios da gestão participativa: o caso do Museu do Traje de São Brás de Alportel. Gestão &amp; Conexões</i>, em avaliação.</p> <p>- NUNES, D. <i>Pedagogia da Participação: trabalhando com comunidades</i>. Salvador: UNESCO/Quarteto, 2006.</p>
<b>Referências sobre o tema das Metodologias Participativas e Não Convencionais</b>	<p>- GIANELLA, V.; MOURA, M. S. <i>Gestão em rede e metodologias não convencionais para a gestão social</i>. (Coleção Roteiros Gestão Social, v.2). Salvador: Editora CIAGS, 2009.</p> <p>- MACHADO, V. <i>DGCC – Diálogo e Gestão Criativa de Conflitos – um método centrado na complexidade do pensamento e simplicidade da ação</i>. Lauro de Freitas: Editora Solisluna, 2016.</p> <p>- MALDONADO, M. T. <i>O Bom Conflito: juntos buscaremos a solução</i>. São Paulo: Integrare Editora, 2008.</p>

**Quadro 1 – Atividade de Capacitação: Conhecendo Metodologias Participativas**

Fonte: Elaboração própria (2016).

A capacitação demanda o envolvimento de profissional específico que detenha conhecimento de diferentes metodologias e, preferencialmente, atuação em alguma em específico, de forma que a atividade formativa inclua uma parte teórico-metodológica e uma oficina prática, laboratório de uma ou mais metodologias. A partir da formação, espera-se que as ações possam ser desenvolvidas dentro do cotidiano do museu a partir do uso deste instrumental, seja no desenvolvimento de um planejamento colaborativo, da construção de exposições compartilhadas, de inventários participativos, de construção coletiva da

programação do museu, entre tantas. Enfim, o intuito é que a capacitação ofereça suporte para o desenvolvimento de práticas que contribuam para uma mudança cultural no próprio desenvolvimento das ações do museu, prezando pelos estímulos à participação.

Parte-se do pressuposto que, ainda que estejamos abertos à participação, não sabemos como realmente promovê-la. Isso pode causar contextos contraditórios e confusos numa iniciativa museológica comunitária, divagando entre espaços fechados de tomada de decisões que deveriam ser abertos a ampla participação, em contraponto, aos espaços excessivamente abertos que dificultam, por vezes, a própria dinâmica do museu. É necessária, portanto, a consciência de que a participação tem as suas ocasiões e “não quer dizer que todo o mundo deve participar de tudo, todo o tempo. Isto pode acarretar ineficiência e anarquia” (BORDENAVE, 1983: 80). Fica posto, assim, a necessidade de alguns cuidados:

*Primeiro cuidado: não se deve convocar a participação em locais e horários inadequados, sem estrutura, sem preparação e sem organização* (GADOTTI, 2014). Sob a ideia falaciosa de participação, alguma liderança do grupo pode traçar estratégias de participação fadadas ao fracasso, seja de forma proposital por não querer de fato a participação, ou até mesmo ignorando a atenção necessária para o desenvolvimento destes espaços. Apenas convocar um grupo à participação pode incorrer em reações opostas, se, por exemplo, o grupo interpretar que o horário e local em que foi chamado o encontro é incompatível com a realidade da maioria, desfavorecendo a participação, o que revela um processo de simbolização negativo da proposta da ação participativa. Ou ainda se, equivocadamente, convocar o grupo a participar sem preparar o encontro, formas de compartilhar as situações para promover o espaço de diálogo e não apenas de informação e socialização de ideias, que não envolvem nenhum grau de poder em relação às decisões apresentadas.

*Segundo cuidado: a participação comunitária não deve ser o equivalente a uma assembleia permanente, excluindo os mecanismos de representação.* Essa atitude é extremamente prejudicial, pois não possibilita operacionalidade real às ações, sobretudo, quando tratamos de um coletivo com grande número de envolvidos. Entretanto, deve ser o próprio grupo a “decidir, participativamente, quando tais ou quais membros devem participar ou não, em qual atividade, e quais os assuntos devem ser objetos da consulta geral ou somente objeto da decisão por um grupo delegado” (BORDENAVE, 1983: 80). Esta é uma forma proposta para potencializar o poder gerencial da assembleia, afinal, há um velho ditado popular que diz: “quando tudo é de todo mundo, nada é de ninguém” e, dessa forma, não há atribuições de responsabilidades e delegação de poder, impossibilitando que as ações

avancem, pois não se permite autonomia aos seus membros dentro dos horizontes previamente estabelecidos pelo grupo.

Logo, as mais simples definições passam a depender do aval de maioria reunida em assembleias. Neste tipo de ambiente, é comum aparecer a figura que poderíamos chamar de ‘coletivo ditador’, em que alguns poucos membros mais expressivos e seguros em suas falas acabam sempre por ditar as regras do jogo assumindo uma representação simbólica do e no grupo, construída por suas posturas marcantes em repetição, que por vezes, ganham simbolicamente o título de líderes. Geralmente, esses sujeitos tem consciência do poder que exercem e, cientes disso, podem utilizar de forma prejudicial, manipulando o grupo e inibindo as particularidades de formas de expressão de outros indivíduos, bem como as proposições não tão efusivas, que acabam por não serem debatidas e passam como se não fossem percebidas. Isto passa a se tornar, na verdade, um obstáculo à verdadeira participação pretendida, pois as pessoas não permanecem por muito tempo num ambiente em que não se sentem acolhidas, ouvidas e integrantes de fato. Lidar com esta questão possui relação tanto com as estratégias de gestão ligadas às potencialidades identitárias individuais, como também com as estratégias relacionadas ao papel do mediador. Ambas, serão trabalhadas a seguir.

Por fim, diante de uma cultura avessa a tudo isso, faz-se necessário o aprendizado de pedagogias participativas, que contribuam para a instrumentalização dos sujeitos frente aos desafios da iniciativa museológica comunitária, ressignificando os espaços de participação e atribuindo-lhes novos valores e sentidos, bem como contribuindo para o desenvolvimento dos cidadãos, a partir do uso de novas metodologias de ação, baseadas na participação. Também é preciso compreender o importante papel desempenhado pelo museu na formação cidadã a partir destas ações. Para além da participação no cotidiano do museu existe, por trás disso, o compromisso com a construção de uma sociedade democrática, participativa e solidária, que envolve o exercício da cidadania, e só assim, a transformação e o desenvolvimento social proposto é, de fato, alcançado.

## **2.2 Compreendendo o Papel da Mediação e o Gerenciamento de Conflitos**

Esta estratégia consiste em conhecer os diversos papéis assumidos pela mediação, interna ou externa ao grupo, para que a devida atenção seja dada a esta personagem dentro da iniciativa comunitária, uma vez que, o caminhar participativo do grupo muito dependerá da dinamicidade que a figura de mediação consegue estabelecer nos espaços de participação. O agente de mediação terá, obrigatoriamente, que lidar com as inúmeras variáveis da cultura organizacional, podendo ativar especificamente as “lentes” que julgar necessárias para a ação

do grupo (GEORGI et al., 2015). Dessa forma, caberá à mediação balizar os valores enunciados pelo grupo, conectar as histórias, fazer uso de enquadramentos para analisar conjuntamente as situações-problema e elencar as categorias provenientes do coletivo.

Assim, a primeira coisa a se levar em conta é a possibilidade deste papel ser assumido por alguém do próprio grupo, de modo natural ou previamente acordado, como é o caso de grupos que, a cada encontro, indicam uma pessoa para mediação, dando rotatividade a esse papel, o que é estratégico, pois estimula o desenvolvimento desta habilidade em diferentes sujeitos. Entretanto, a mediação interna pode ser tanto positiva, quanto negativa. Algumas vantagens podem ser observadas, a exemplo da possibilidade de prevenir situações de conflitos desnecessários, dado o conhecimento prévio que a pessoa mediadora terá de cada personalidade dentre os presentes, de forma a conduzir o diálogo por caminhos mais “seguros”. Por outro lado, a desvantagem é que, geralmente, haverá essa mesma postura prévia dos demais integrantes em relação à mediação, ou seja, a depender do tipo de inserção desta pessoa no grupo, posturas excessivamente arredias ou o inverso, podem ocorrer a depender do grau de interlocução entre quem assume a mediação e os demais membros. Arrisca-se, deixar de focar no objeto da discussão de ideias, e passam a se ater à pessoa, veiculadora ou mediadora da proposta, o que é sempre um prejuízo para o grupo.

Já quando a mediação é assumida por uma figura externa ao grupo, outros pontos surgem. Primeiro, pela falta de conhecimento prévio dos demais agentes do grupo, a mediação deverá concentrar-se ao máximo na percepção para além das palavras. Além disso, geralmente, terá de assumir uma postura mais “estimuladora” com o uso de perguntas, como: “E você, o que pensa sobre isso?”, tanto para conhecer e dar a conhecer o pensamento de cada um e também do coletivo, como também para comunicar através desta pergunta o que realmente importa, a opinião do grupo (NUNES, 2006), fazendo uso de símbolos que, no contexto local, sejam associados ao espaço de construção coletiva. Isso é importante, pois acontece muitas vezes que, na presença de uma mediação externa, o grupo se cala ou fica mais omissivo, sob a ótica de que ‘quem vem de fora é maior detentor de saber’. Estas relações e esse local de poder assumido pela mediação são, portanto, bastante delicados, uma vez que se corre o risco desta figura monopolizar falas e assumir um local de protagonismo, que não é o seu, em relação ao próprio grupo.

Seja interna ou externa, esses pontos são importantes para entender que o papel da mediação não pode ser exercido por qualquer pessoa, pois demanda habilidades específicas que nem todos estão preparados. Deve ser, portanto, uma função exercida de forma

pedagógica, sobretudo se for desempenhado por alguém externo ao grupo, de maneira a preparar os agentes locais para assumir este lugar no processo do museu.

Fica evidente que quem assume a mediação possui um compromisso maior que os demais integrantes do grupo, pois torna-se responsável por estimular constantemente a participação. Logo, quem assumir este papel deve munir-se de instrumentos, metodologias, ferramentas e símbolos que colaborem para a criação de espaços participativos, tal como previsto na estratégia anterior (ver seção 1.1).

Além disso, a atividade de mediação baseia-se basicamente em duas competências: i) organizar a dinâmica do grupo, ação essencial para o seu desenvolvimento; e ii) mediar conflitos, atividade que talvez exija uma preparação maior para atuar nesta função. Tanto em uma como na outra, a visão sistêmica do museu torna-se muito útil. É essa visão do todo, do museu como processo com componentes múltiplos e interdependentes, que permite tanto a visão de etapas a curto, médio e longo prazo a título de organização, como também permite “desenvolver uma sensibilidade para captar a complexidade dos conflitos” (MALDONADO, 2008: 55). Entretanto, esta visão sistêmica, nem sempre é possível, uma vez que, como abordado anteriormente, muitas vezes a mediação é rotativa nos grupos e, raramente numa iniciativa comunitária, todos tem uma visão global do museu. Sobre este impasse, recomenda-se a avaliação a cada caso por parte do próprio grupo a partir da pauta do encontro a se realizar e da disponibilidade e habilidades dos membros para tal função. No Quadro 2, observa-se o que se espera da mediação diante das suas competências fundamentais.

COMPETÊNCIA	HABILIDADES
<p align="center"><b>Organizar a Dinâmica Coletiva (NUNES, 2006)</b></p>	<p><b>Ter noção do tempo necessário para o aprendizado dos sujeitos e do grupo.</b> Ainda que a mediação tenha a visão sistêmica do museu, e consiga perceber, com clareza, os caminhos e etapas a serem percorridos, faz-se necessário renunciar a certos encaminhamentos que podem não espelhar o estado atual do processo de aprendizado da instância coletiva.</p>
	<p><b>Estar atenta à dinâmica do grupo,</b> como: controle de pauta, inscrições e tempos de fala, retomada de todas as propostas levantadas pelos membros, valorizando-as e garantindo uma reflexão do grupo sobre cada uma, dando encaminhamento prático ou não a questão, e conduzindo o processo sem hierarquias e ordens de prioridades adotadas aleatoriamente, prezando pela horizontalidade do processo.</p>
<p align="center"><b>Gerenciar Conflitos (MALDONADO, 2008)</b></p>	<p><b>Conquistar a confiança do grupo,</b> pois uma vez que há confiança, as pessoas colaboram mais e são menos reativas a posturas divergentes. Entretanto, a mediação corre o risco de ser confundida com a imagem de conselheiro, não apenas do coletivo, mas pior ainda, no campo pessoal dos sujeitos envolvidos. Cabe à pessoa que assume este papel identificar quando suas considerações tomam proporções superiores ao entendimento coletivo, bem como, quando deve colocar limites naquilo que realmente lhe cabe.</p>
	<p><b>Comunicar de forma eficaz,</b> construindo coletivamente as “regras do jogo”, explicando a dinâmica das propostas de trabalho e o seu papel. Indica-se a expressão franca das pessoas em conflito, através da escuta dos relatos sem interrupções, sem ofensas e humilhações, pois estas posturas só fortalecem o conflito.</p>
	<p><b>Procurar ser neutra, evitando a tomada de partido</b> em situações de conflito, distinguindo a sua própria visão da situação e a sua função de mediação, que preza pelo controle emocional.</p>
	<p><b>Focar no desenvolvimento de alternativas para solucionar a origem dos conflitos,</b> retirando das discussões as cargas atribuídas a esta ou àquela pessoa. O conflito passa a ser compreendido também como uma necessidade saudável do grupo, uma busca por equilíbrios diante dos anseios das várias partes envolvidas no museu.</p>
	<p><b>Ressaltar as competências do grupo para a solução,</b> em detrimento do foco nas deficiências, que devem ser reconhecidas e trabalhadas, porém nunca valorizadas.</p>
<p><b>Promover a escuta ativa e o diálogo entre as diferentes partes do conflito,</b> buscando construir uma definição comum para o problema, sobre o qual o grupo deve centrar forças em busca de soluções. Trata-se da busca pelo consenso, um esforço cooperado que consiste em encontrar uma solução aceitável para todos.</p>	

**Quadro 2 – Competências da Mediação**

Fonte: Elaboração própria (2016).

Estratégias para a gestão criativa de conflitos tornam-se, portanto, imprescindíveis para o desenvolvimento de processos participativos e colaborativos (MOURA, 2016 apud MACHADO, 2016), também em ambientes de gestão. As divergências são situações frequentes no trabalho em grupo, porém não devem configurar empecilhos, mas devem ser trabalhadas e integradas numa reflexão que leve ao crescimento coletivo, através de ações como, por exemplo, rodas de escuta e de diálogo, em que a competência da mediação é fundamental.

Por fim, o papel da mediação age neste transito tênue entre o individual e o coletivo dentro do grupo, exercitando a capacidade de identificação dos valores comuns, do compartilhamento de símbolos, para o fortalecimento de uma cultura organizacional que ofereça autonomia, ampliando o impacto no território decorrente desta mobilização cultural.

### **3. Desenvolvendo uma Cultura de Valorização Identitária**

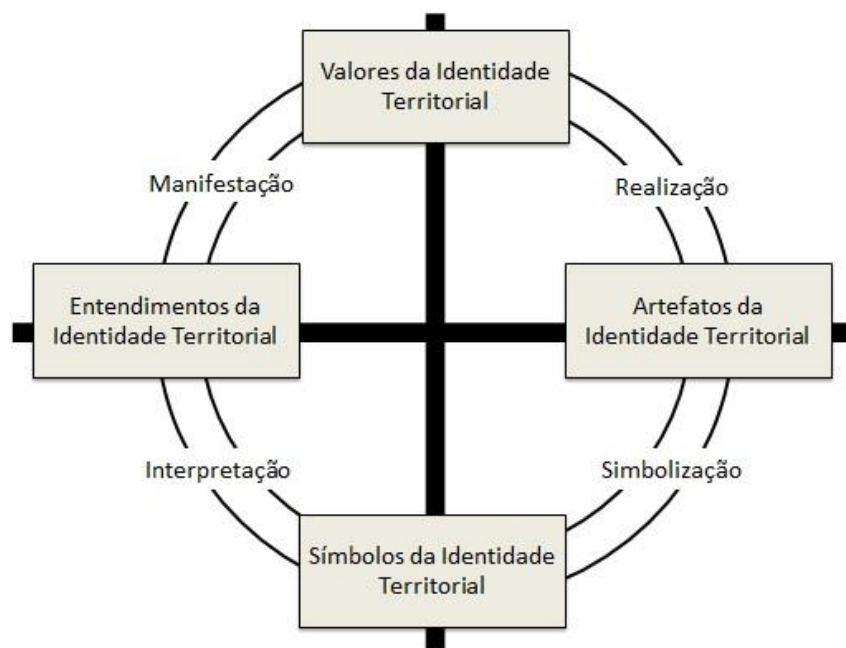
Tal como a participação, anterior à criação de uma cultura de valorização identitária, primeiro faz-se necessário identificar o que está sendo tratado nesta pesquisa como identidade. Entretanto, diferentemente do conceito de participação, a ideia de identidade cultural possui vínculos com o campo dos museus desde a sua origem, porém, por muito tempo ela foi compreendida nestes espaços como algo estático, “uma substância, quintessência de valores e qualidades *a priori* positivas, imunes a qualquer crivo. E o museu como seu santuário” (MENESES, 1993: 208).

Contudo, considera-se aqui a identidade enquanto ‘prática social’ (HOLLAND et al., 1998) e, assim como o museu, é também compreendida como processo (CANCLINI, 2003; CRAIB, 1998), constituída culturalmente, mas também de forma política levando em consideração todos os aspectos do seu território (SAQUET; BRISKIEVICZ, 2009), através de múltiplos fragmentos (HALL, 2006).

Assim, “como a identidade floresce das relações sociais e como não existe relação social que aconteça no vácuo, o território é uma dimensão crucial para toda e qualquer construção identitária” (DAVEL et al., 2016). Compreendido como ‘espaço socialmente construído’ (LEFEBVRE, 2006; SANTOS, 2000), o território é fruto de uma interação dinâmica de fluxo e contra fluxo entre o material e o simbólico. Ao falar de identidade territorial, portanto, considera-se o processo continuado de negociação das múltiplas identidades em interação num determinado espaço, que possui delimitação física unicamente na dinâmica de construção/reconstrução estabelecida por estas relações.

Desenvolver uma cultura de valorização identitária, portanto, exige, anteriormente, a construção e o compartilhamento de uma ‘identidade territorial como valor’ do grupo. Implica, ainda, provocar a reflexão sobre as instâncias mais profundas, os ‘entendimentos de identidades’ que ressoam sobre o território do museu, bem como, de cada envolvido no seu trabalho. Estes entendimentos em relação à identidade territorial, num processo de interpretação contínua, construído e reconstruindo laços, subsidiarão a manifestação dos valores identitários do grupo, expressando-se como semente para o crescimento da coletividade necessária ao processo de desenvolvimento do museu comunitário,

materializando-se em seus espaços participativos referenciados pelas múltiplas identidades presentes, através de ações que podem ser consideradas na perspectiva de Hatch (1993) como os ‘artefatos de identidade territorial’. Trata-se do desenvolvimento de uma cultura organizacional, derivada da gestão desta identidade territorial, como uma espinha dorsal transversal e permanente da iniciativa museológica comunitária, que vai unir, estruturar e motivar o grupo a partir de referências identitárias reconhecidas, simbolicamente como comuns e compartilhadas enquanto ‘símbolos da identidade territorial’, através dos seus processos participativos e da contínua simbolização presente nas ações desenvolvidas (Figura 4).



**Figura 4 - Dinâmica Cultural da Identidade Territorial**

Fonte: Elaboração própria (2016)

Compreendida como suporte essencial para o desenvolvimento social e a consequente, seguridade dos direitos básicos e sociais, objetivos que, geralmente, norteiam os museus comunitários, a mobilização da identidade pode ser considerada como o principal ativo para um museu comunitário (LERSCH; OCAMPO, 2004, 2009; SANTOS, 2008; VARINE, 2013). É a partir desta perspectiva que a valorização identitária é tida como uma estratégia essencial para o desenvolvimento de um museu comunitário. Considera-se a importância dos museus para a ativação dos potenciais identitários.

É nesse ponto que entra o museu. No assunto do desenvolvimento, necessitamos de ferramentas culturais específicas para mobilizar a comunidade, para revelar os recursos, para ilustrar os objetivos, para



demonstrar estratégias e procedimentos de desenvolvimento (VARINE-BOHAN, 2014, p.27).

Parte-se da ideia do museu comunitário como um organismo vivo que compreende complexos processos de constituição do sujeito coletivo da comunidade, através da reflexão, do autoconhecimento, da criatividade, desencadeando processos de fortalecimento da identidade através da legitimação das histórias e valores das pessoas envolvidas, fortalecendo as comunidades como sujeitos coletivos que criam, recriam e decidem sobre sua realidade (LERSCH; OCAMPO, 2004).

Entende-se que um dos aspectos da sustentabilidade do museu comunitário, perpassa a sustentabilidade da sua identidade territorial. E esta, também é melhor definida como um processo, “uma constante negociação com aqueles ao nosso redor, a identidade é ‘produto de concordâncias e discordâncias’ e aberta a mudança” (CRAIB, 1998: 4). Ou seja, o cultivo do associativismo local recorrendo constantemente a ações com forte teor identitário, trata-se de uma estratégia de mobilização cultural sustentável para o desenvolvimento do museu, revelando-se um ciclo vital para a sua dinâmica.

Assim, pode-se considerar que o desenvolvimento da cultura de valorização identitária, em contraposição à participação, provém de um movimento mais exógeno ao âmbito particular do museu em si, ou seja, da mobilização dos ativos identitários de determinado território, busca-se movimentar a sua cultura local para provocar uma mudança na cultura organizacional do museu, através da intervenção direta das possíveis múltiplas identidades presentes no cotidiano do museu. Entretanto, como já dito anteriormente, a dinâmica cultural não é unilateral, e este movimento da cultura local para a organizacional, apesar de notável em dados momentos, se torna uma rede de fluxos e contra fluxos simultâneos. Segue, por fim, algumas estratégias listadas.

### **3.1 Promovendo a Identidade Territorial como Força Motriz da Ação Coletiva**

Esta estratégia trata-se de uma ação permanente da iniciativa museológica comunitária, pois se refere à união de pessoas em um coletivo a partir das referências identitárias reconhecidas como comuns e compartilhadas através dos processos participativos já enunciados, também transversais e permanentes dentro do museu. Logo, demanda o alinhamento dos ‘entendimentos de identidade’ para a construção dos valores, artefatos e símbolos comuns ao coletivo, como já dito.

Pode-se dizer que uma iniciativa museológica comunitária nasce da promoção coletiva de uma identidade territorial. Entretanto, como podemos promover a identidade territorial? Através de ações que provoquem reflexões sobre a identidade, instigando as múltiplas visões do grupo sobre sua história, referenciais de memória e patrimônio, bem como, sobre os referenciais de espaços físicos, seja histórico, arquitetônico ou natural, e ainda, sobre sua teia de relações sociais locais, seja de hierarquia, poder, política, entre outras. Ou seja, o estímulo a essa reflexão partirá, geralmente, dos ‘artefatos de identidade’ evidenciados pelo grupo. A partir destes, amplas discussões e reflexões podem ser feitas perpassando as instâncias mais superficiais e as mais profundas da dinâmica cultural.

Todo esse emaranhado enunciará um conjunto de elementos culturais que englobam visão de mundo, valores, símbolos, artefatos e narrativas, que dá substância para a construção de uma identidade territorial. O indivíduo, geralmente, só se torna um parceiro e colaborador/construtor do museu, quando se identifica ou se sente integrado pela identidade territorial que apreende, ou seja, quando percebe que há nesta interação um compartilhamento de valores, entendimentos e histórias comuns, podendo assim, vir a ser mais um agente comunitário a compor o grupo em favor da construção do museu, agregando a este também a sua visão enquanto indivíduo para a construção de uma identidade que leve em conta os componentes do território, em sua diversidade de visões históricas e fatores sociais, linguísticos, econômicos, paisagísticos, culturais e políticos. Ou seja, mesmo quando falamos de identidade, necessitaremos das estratégias participativas, para que as pessoas se sintam integrantes e ainda que não se identifiquem de imediato, percebam o espaço propício à participação e aberto para acolher novas visões que colaborem para a construção/reconstrução, na contínua interpretação dos símbolos da identidade e no desenvolvimento de novos entendimentos sobre o território.

Podendo assumir formatos diversos, tais como rodas de conversas, exposições socioeducativas, apresentações da proposta do museu em encontros e eventos, participação em rádios e outros meios de comunicação, oficinas, entre outras, estas ações devem promover a reflexão sobre o elo comum que une todos os envolvidos em um processo de contínua identificação. Essa identificação e compartilhamento podem ser percebidos de diversas formas, inclusive de modo concomitante, seja a partir do reconhecimento de uma identidade tida como comum que emerge do grupo, seja através do processo de construção de uma identidade territorial de forma intencional e estratégica pelos atores sociais envolvidos, destacando-se também como um processo de afirmação política do próprio grupo

(MOURÃO; CAVALCANTE, 2006; SAQUET; BRISKIEVICZ, 2009). Entende-se, entretanto, que tanto em um como no outro, o posicionamento do grupo a partir da identidade cultural é sempre uma ação política, que implicará na postura seja do grupo ou do indivíduo perante a realidade que o cerca, construindo, portanto, uma identidade territorializada pelos atores envolvidos no processo.

A associação de atores sociais diversos a partir de um elo identitário, relaciona-se como a mesma lógica da formação de redes (MARTINHO, 2001). Na prática, essa interação pode ser realizada de distintas formas, a depender do foco e da escala territorial que queira se dar a iniciativa museológica em questão. Entretanto, buscando-se desenvolver uma identidade consistente, ainda que seja de modo virtual, muitos encontros serão necessários.

Por exemplo, no Museu do Alto Sertão da Bahia (MASB), antes de assim ser denominado, já havia sido pensado apenas como Museu Arqueológico de Caetitê, conforme desejo inicial do grupo local deste município. Entretanto, com o decorrer da articulação comunitária em prol da permanência dos achados arqueológicos, decorrentes da implantação dos parques eólicos, no território, este grupo acolhe novos atores dos municípios vizinhos de onde o acervo também havia sido gerado. Assim, foram feitas diversas reuniões sempre abertas ao acolhimento de mais pessoas do território, com intuito de refletir sobre o que representava aquele acervo arqueológico, que história ele contava, como gostariam de preservá-lo, o que entendiam por museu e que tipo de museu gostariam de ter, bem como o que e a quem este museu deveria representar. A partir destas reflexões conjuntas, o grupo construía uma identidade coletiva que refletiria na missão do museu, agora, já concebido de maneira mais ampliada, sendo considerado um museu de território que representa toda a região, e não apenas um município. Assim, pode-se considerar que houve também uma construção política estratégica desta identidade, uma vez que, ao adotar a definição do território a partir de um termo histórico – região do Alto Sertão da Bahia, o grupo adota também um posicionamento político diverso em relação às outras denominações que este território recebe na atualidade, demonstrando a importância deste reconhecimento histórico. Logo, entende-se que grupos divergentes desta visão serão também opositores ao MASB. Isso demonstra o quanto o processo de identificação, para além das questões socioculturais, dá-se por meio de relações políticas, seja na afirmação de espaços de poder já constituídos, seja na instituição de novos espaços de poder.

Por fim, o caráter sustentável do desenvolvimento impulsionado pelo museu relaciona-se com a capacidade das pessoas envolvidas se identificarem com o projeto inicial, se

mobilizarem e investirem nele, ou seja, se reconhecerem por meio do patrimônio ao tempo que o identifica como representativo de si. Perguntas norteadoras podem auxiliar o grupo a construir os limites da sua identidade enquanto iniciativa museológica, do mesmo modo que podem apresentar a diversidade deste grupo. Alguns exemplos: O que representa a sua cultura? Com o que se identifica e quais as representações importantes dessa identidade? O que considera importante preservar como registro da sua memória e da sua identidade? O que gostaria de apresentar em um museu que representasse a sua cultura? A categorização destas respostas indicará os ‘entendimentos de identidade’ por trás de cada ponto de vista, bem como a possibilidade de alinhamento em torno de ‘valores e símbolos de identidade’ comuns, permitindo a emergência de uma identidade territorial aliada ao senso de coletividade do grupo em prol do museu.

### **3.2 Reconhecendo as Matrizes Identitárias do Território do Museu**

Outra estratégia importante é a realização de ações que promovam a reflexão sobre as matrizes identitárias do território. A reflexão sobre a pluralidade de conhecimentos, tradições e crenças presentes no território de um museu comunitário é fundamental. Essa reflexão, de modo mais aprofundado, consiste num grande desafio enfrentado por qualquer museu, e contribui para a abertura de um novo olhar sobre os processos de construção e reconstrução das múltiplas identidades contemporâneas presentes num mesmo território, que devem ser levadas em consideração, tendo em vista a diversidade cultural para um movimento real em prol do desenvolvimento local.

Na prática, essas ações podem assumir formatos diversos, a depender da comunidade, e se inserem na dinâmica cultural através da inserção de novos ‘artefatos de identidade’, com ações simbólicas que expressem os ‘valores identitários’ construídos pelo grupo. Duas atividades básicas são sugeridas como complementares para tentar responder a este desafio: (a) encontros de capacitação a partir de facilitadores mapeados dentro e fora da comunidade sobre o processo de constituição sócio-histórica daquele território em específico, buscando identificar e compreender a pluralidade presente, com vista a integração de um grupo diverso capaz de dialogar em prol de um objetivo comum, ainda que hajam interesses variados; e, (b) ações de intercâmbio e troca de saberes entre grupos étnicos e culturais diferenciados presentes no território, com vistas a ampliação do conhecimento geral e redução de tensões e conflitos. Entende-se que expor a multiplicidade das expressões identitárias do território, contribuirá para um alinhamento amplo do museu, respeitando e valorizando a diversidade cultural local.

Essas ações devem ser realizadas à luz de uma “ecologia de saberes” (SANTOS, 2007), na qual se entende que “não há conhecimento que não seja conhecido por alguém e para alguns objetivos. Todos os conhecimentos sustentam práticas e constituem sujeitos” (SANTOS, 2007: 27). Dessa forma, a partir da ecologia dos saberes é possível abarcar igualmente as relações entre o conhecimento científico e o não científico, alargando o campo para a compreensão das subjetividades que entremeiam um território. Isso pode facilitar o trabalho com o patrimônio, a identidade e a memória social que, por natureza, trata-se de campos assumidamente polissêmicos, e na maior parte das vezes, permeados por conflitos. Assim, quanto maior a interação e o diálogo entre as várias vozes presentes no território, numa lógica de construção permanente de significados para estes termos, maior a probabilidade de encontrar as contradições e de delinear uma identidade territorial que englobe a multiplicidade cultural encontrada e, em consequência, maior o potencial para um desenvolvimento social local consistente.

Assim, nota-se que a promoção da identidade territorial parte da ativação dos recursos culturais no âmbito do território como um todo para a construção de uma identidade e cultura organizacional própria.

### **3.3 Potencializando as Expressões Identitárias Individuais**

Esta estratégia consiste na identificação da diversidade dos anseios e dos potenciais identitários que compõem a coletividade do museu. O que isso quer dizer? Reunidos em torno de um elo identitário norteador em prol de uma causa comum, no caso o museu, haverá sempre uma diversidade de agentes formando um mesmo coletivo, carregados de valores, histórias, visões de mundo e diversos códigos culturais, que nem sempre estão reunidos num conjunto de significados coletivos maior. Assim, cada indivíduo carrega para o grupo a sua própria carga identitária, que consiste na identificação de quem ele é, o que faz, quais os seus sonhos, seus anseios, sua visão de mundo, seus gostos e desgostos, etc. Ao unir-se e dar vida a uma organização coletiva, os sujeitos não se anulam, nem anulam seus interesses individuais, ainda que neste espaço compartilhado adotem o interesse coletivo como prioritário. Logo, identificar essas múltiplas identidades que compõem o museu, agora não no intuito de delinear uma identidade territorial representativa, mas sim, no intuito de visualizar o potencial de cada indivíduo em prol do grupo e do grupo para cada indivíduo.

Um exemplo pode ser dado a partir do Museu do Traje de São Brás de Alportel, localizado na região do Algarve, sul de Portugal. Neste museu, apesar dos poucos funcionários, existe uma comunidade formada por pessoas da pequena vila – os “Amigos do

Museu” e outros parceiros externos que contribuem voluntariamente para o seu desenvolvimento, de acordo com suas disponibilidades, gostos e conhecimentos, desde as ações mais cotidianas às mais pontuais. É dessa forma que o museu consegue tanto o desenvolvimento de exposições (com apoio na montagem, elaboração e tradução de textos) quanto a oferta de uma ampla programação mensal. De forma harmônica, a identidade do indivíduo é potencializada no desenvolvimento das ações do próprio museu. Traçando um paralelo com a dinâmica cultural proposta, pode-se dizer que, essa estratégia visa materializar os ‘entendimentos’ e ‘valores’ mais específicos através da visão global do museu, potencializando especificamente tipologias de ações diversas, ampliando o repertório de seus ‘artefatos identitários’.

Além disso, cada indivíduo carrega também seus anseios próprios, suas expressões, seus gostos e interesses. Retomando o caso do MASB, a união dos interesses de todos os atores sociais envolvidos no processo de sua criação, adotou por missão o desenvolvimento territorial a partir dos múltiplos patrimônios e referenciais de memória apresentados pela diversidade cultural deste território, indo muito além da preservação dos acervos arqueológicos apenas. Neste contexto, o museu reúne interesses de diferentes atores. Exemplo: Seu João vislumbra no museu a possibilidade de valorização da sua cultura quilombola. Dona Maria enxerga o potencial de fortalecer as lutas e os movimentos sociais em prol da mulher camponesa. Já Thiago, integrante de um núcleo escolar do museu, anseia que o MASB promova a valorização dos saberes e fazeres da comunidade local do seu grupo escolar, com a promoção de ações de formação e difusão da produção artesanal local.

Logo, é perceptível que todos possuem um elo em comum, mas, além disso, cada qual em seu pequeno grupo possui sua “bandeira de luta” específica, bem como, personalidades específicas que podem ser mobilizadas para o desenvolvimento de cada ação.

Compreender que é essa base identitária múltipla e integradora de anseios diversos que direciona o propósito de existência do museu é fundamental, pois este conhecimento torna-se um potencial para o desenvolvimento de frentes de trabalho e de valorização e integração contínua também dos indivíduos participantes. Seguindo o exemplo, uma pessoa que venha conhecer o MASB a priori pode não se identificar com a amplitude da sua missão, mas, potencializando as diversas frentes identitárias que o museu assume, a pessoa se identificando de forma mais específica com um segmento, uma ação, e contribuir nesta vertente para a gestão da dinâmica do museu.

Assim, a partir da compreensão do denominador comum que sustenta a identidade e cultura organizacional do museu, torna-se importante também a compreensão dos anseios

diversos, comuns entre alguns, mas não compartilhado por todos, levando-se em conta, assim, não só a identidade coletiva, mas também a identidade de cada indivíduo como um potencial fruto da ativação das múltiplas identidades culturais locais. São os pequenos nós que entremeiam o grupo e que revelam possibilidades identitárias diferenciadas que, bem compreendidas, podem se tornar estruturais para o desenvolvimento do museu num território cada vez mais amplo, chegando a torna-se, uma simbiose entre os ativos da cultura local e da cultura organizacional deste equipamento.

#### **4. Discussão e Repercussões**

Esta pesquisa foi motivada por alguns questionamentos, dentre outros, provenientes do campo da Museologia Social. É fato que iniciativas museológicas comunitárias tem se multiplicado pelo Brasil afora, entretanto, paralelo a isso, aumenta os questionamentos também em relação ao teor e ao propósito destas iniciativas. A Museologia Social, para muitos, parece ter caído no modismo. Afinal, falar de um museu antenado com as questões sociais e comprometido com o desenvolvimento de territórios sustentáveis é “mais bonito” e “bem visto”, atualmente, do que falar de antigos edifícios repositórios de objetos que, quando muito, servem apenas para pesquisas e olhares de uns poucos curiosos.

É fato que, a museologia, assim como outras ciências humanas e sociais tem tentado se afastar dos paradigmas positivistas impostos e replicados por séculos. Porém, neste afã, nota-se um *gap* entre teorias e práticas. Enquanto o pensamento e as reflexões apontam museus ideais, na prática, a grande maioria dos espaços museológicos encontra-se no limbo, inclusive, muitos que nasceram de movimentos sociais e iniciativas comunitárias um dia.

Dessa forma, as críticas surgem, pois, em geral, o que se vê em muitas iniciativas é apenas um assistencialismo museológico que prepara o museu para ser consumido pela comunidade e não ela como criadora e gestora da sua própria dinâmica. Em consequência, as críticas recaem sobre o campo aos poucos alimentando fragilidades, e tencionando o recuo dos avanços provenientes desta museologia ativa e socialmente engajada. Não podemos perder de vista que este movimento converge com outros tantos movimentos sociais globais e, do mesmo modo, sofrem com as forças conservadoras e repressoras que não tem e nunca tiveram interesse por encampar estas lutas.

Para a devida gestão desta arquitetura de relações entre o individual e o coletivo em prol do desenvolvimento de uma cultura própria necessária para a gestão de uma iniciativa museológica comunitária, faz-se necessário a compreensão da dinâmica cultural que rege essa organização. Com este propósito, apresenta-se o modelo proposto por Hatch (1993), visando

facilitar o entendimento da dinâmica possibilitando a atuação sobre ela de forma propositiva e consciente em favor da gestão do museu comunitário. A percepção de quais fatores podem ser mobilizados para alcançar a mudança cultural necessária dentro da dinâmica é uma ferramenta chave para o desenvolvimento de um poder de gestão efetivo do museu. É necessário, contudo, estar atento à linha tênue entre o processo dinâmico e o nível de estabilidade que dá coesão ao grupo, pois mesmo numa perspectiva processual-relacional, entendendo a organização como processo, algum nível de ordem e controle é necessário para não recair num caos (WATSON, 2005), ou em processos deturpados de gestão para esse tipo de organização – iniciativas museológicas comunitárias.

Numa gestão que toma por base a participação comunitária, é importante ressaltar o compromisso das lideranças envolvidas com a criação de condições concretas de participação. Falamos, portanto, de um movimento que favorece a descentralização e redistribuição de poderes, da autonomia do museu e dos sujeitos, contribuindo para a emancipação destes a partir do desenvolvimento de uma cultura cidadã endógena ao próprio museu. Por outro lado, pensar a gestão com base na identidade territorial, é provocar interfaces, sinergias entre a base identitária que por natureza dá vida a uma iniciativa museológica comunitária ao manancial de múltiplas identidades presentes em seu território, construindo e reconstruindo continuamente esta identidade inserida nos processos culturais.

Adotar a mobilização cultural, portanto, significa comprometer-se com o desenvolvimento de uma cultura de participação e de valorização identitária, que não atinge apenas o âmbito organizacional do museu, mas que possibilita a este, pelo menos, três níveis diferenciados de transformação social.

O primeiro, geralmente, tende a ser o objetivo central do museu comunitário, e refere-se às ações voltadas para o desenvolvimento local com vistas à promoção de territórios sustentáveis. Trata-se de um modelo de desenvolvimento integrado, equitativo e solidário, que está atento às dimensões sociais, ambientais e econômicas, adotando a cultura como mobilizadora de todas elas. Sob este nível vê-se, dentre outras coisas, a melhoria de condições de vida, a possibilidade de acesso a recursos e educação até então escassos, assim como possibilidades de desenvolvimento econômico a partir do patrimônio local. O museu, sob esta perspectiva, age sobre eixos estruturantes, impactando o território e interferindo em suas dinâmicas culturais de forma transformadora.

O segundo se refere ao nível organizacional, ao dia a dia de atuação do museu, e está ligado ao desenvolvimento de uma cultura organizacional com novas práticas de gestão, totalmente avessas às práticas tradicionais, envolvendo diretamente a valorização de espaços



de participação e a valorização identitária. Este é o principal campo de atuação da mobilização cultural proposta, apesar de entender que ela extrapola os limites organizacionais.

O terceiro, por fim, se refere a um nível mais profundo de transformação do indivíduo ao exercitar a construção participativa e perceber sua identidade valorizada, seja atuando na gestão do museu, seja participando das ações promovidas por este. Aqui o museu pode atingir os objetivos mais profundos relacionados ao desenvolvimento humano cidadão, contribuindo para a emancipação dos sujeitos. Logo, trata-se de uma transformação de indivíduos, que coopera para uma transformação coletiva capaz de alterar a dinâmica cultural, seja da organização museu, seja da organização social maior que este está inserido.

É assim que o museu comunitário possui um grande potencial como mediador de processos de desenvolvimento, seja da pessoa, da cultura organizacional e, em maior escala, de todo um território. Por fim, ao museu, sobretudo, aos museus comunitários, é posta a responsabilidade social de contribuir para a compreensão do sujeito em relação ao mundo, tendo em vista que, a sua natureza de trabalho com a memória, a identidade e o patrimônio é, por si só, extremamente rica para o despertar destas reflexões e ações.

## **Conclusão**

Fica posto, portanto, o caráter vital da mobilização aqui apresentada para a gestão de uma iniciativa museológica comunitária. Ela ocupa o coração da iniciativa e possui caráter transversal que perpassa por todas as ações do museu, de forma que, em todas as suas práticas, a essência desta mobilização deve ser visível, configurando-se a base da própria dinâmica cultural desta organização.

Grosso modo, é compreendido que essa mobilização, na prática, se configura na abertura de novos e contínuos espaços de participação social no dia a dia do museu, assim como na compreensão de que haverá realidades com diferentes gradações de participação por parte de cada pessoa envolvida, uma vez que a participação cidadã plena em todas as instâncias ainda permanece como uma utopia, que serve para nortear os caminhos a seguir.

Porém, o potencial da participação nunca deve se restringir a um mundo idealizado, que é lido como avesso ao contexto real e, por muito pouco, já passa a ser desacreditado. Deve ser valorizado, levando em conta sua base afetiva – pelo prazer do indivíduo em atuar junto a um coletivo e, sobretudo, em sua base instrumental, já que realizar coletivamente, muitas vezes, é mais eficiente que realizar individualmente (BORDENAVE, 1983: 16).

Por fim, esta mobilização apresenta o potencial também da construção de uma identidade territorial de forma planejada, capaz de promover trocas simbólicas entre as

múltiplas culturas de um determinado território. A riqueza deste movimento deve também enriquecer o processo de gestão do próprio museu.

Neste ponto, pode-se concluir também que, em prol da mobilização cultural proposta, as estratégias de gestão relacionadas à valorização da participação e à valorização identitária percorrem caminhos distintos que, por vezes, se entrelaçam. Enquanto as estratégias que visam o conhecimento de pedagogias participativas e a compreensão do papel da mediação estão focadas no desenvolvimento de uma cultura organizacional própria que alimente transformações socioculturais mais amplas, as estratégias de valorização identitária, por sua vez, de modo geral, partem da mobilização dos ativos culturais identitários do território como um todo para a construção de uma identidade e cultura organizacional mais adequada e fortalecida destes museus.

Conclui-se, portanto, que a mobilização trabalhada permite uma atuação sistêmica na constante interação entre a cultura organizacional e a cultura territorial, atuando diretamente no fluxo da dinâmica cultural, possibilitando intervenções sistematizadas e conscientes em seus processos, desde a inserção ou alteração dos ‘artefatos’ às mudanças mais profundas, perpassando o campo mais denso do simbólico das relações humanas, permitindo a construção de ‘símbolos’ e ‘entendimentos’ mais adequados aos valores pretendidos para o pleno desenvolvimento do museu, e conseqüentemente, do território. Acredita-se, portanto, a possibilidade de intervenção no ciclo que retroalimenta a dinâmica do museu, conferindo-lhe uma consistência e uma sustentabilidade atenta ao território em questão.

## Referências

- ALONSO, A. As teorias dos movimentos sociais: um balanço do debate. *Lua Nova*. São Paulo: n. 76, p. 49-86, 2009.
- ALVESSON, M; SVENINGSSON, S. *Changing Organizational Culture: Cultural change work in progress*. New York: Routledge, 2008.
- ARNSTEIN, S. R. Uma escada da participação cidadã. *Revista da Associação Brasileira para o Fortalecimento da Participação – PARTICIPE*, Porto Alegre/Santa Cruz do Sul, v. 2, n. 2, p. 1-17, jan. 2002.
- BAUMAN, Z. *Ensaio sobre o conceito de cultura*. Rio de Janeiro: Zahar, 2012.
- BOYLAN, P. (org.). *Como gerir um museu: Manual Prático*. Paris: ICOM, 2004.
- BORDENAVE, J. *O que é Participação?* São Paulo: Editora Brasiliense, 1983.
- CANCLINI, N. G. *Culturas Híbridas: estratégias para entrar e sair da modernidade*. 2ª edição. São Paulo: Eadusp, 2003.

- CÂNDIDO, M. M. D. *Gestão de Museus, um desafio contemporâneo: diagnóstico museológico e planejamento*. Porto Alegre: Medianiz, 2013.
- CEZÁRIO, H. B. M.; DAVEL, E.; SANCHO-QUEROL, L.. Gestão de Iniciativas Museológicas Comunitárias: A Tecnologia Social das Mobilizações. *Revista Administração Pública e Gestão Social*, em avaliação.
- CEZÁRIO, H. B. M.; DAVEL, E. A Mobilização Museológica na Gestão de Museus: A Força da Participação Comunitária e da Identidade Territorial. *Revista Gestão e Sociedade*, em avaliação, a.
- CEZÁRIO, H. B. M.; DAVEL, E. A Mobilização Organizacional e Interorganizacional na Gestão de Museus: A Força da Participação Comunitária e da Identidade Territorial. *Cadernos de Sociomuseologia*, em avaliação, b.
- CEZÁRIO, H. B. M.; DAVEL, E.; SANCHO, E.; SANCHO-QUEROL, L. Os desafios da gestão participativa: o caso do Museu do Traje de São Brás de Alportel. *Gestão & Conexões*, em avaliação.
- CHAGAS, Mário de S. Um novo (velho) conceito de museu. *Cadernos de Estudos Sociais* (Fundação Joaquim Nabuco), Recife, vol.1, nº2, p. 183-192, 1985.
- CHAGAS, Mario; GOUVEIA, Inês. Museologia Social: reflexões e práticas. *Cadernos do CEOM*, Ano 27, n. 41, p. 9-22, 2014.
- COLBARI, A. A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. In: Moulin de Souza, E. (Ed.). *Metodologias e análises qualitativas em pesquisa organizacional*. Vitória: EDUFES, 2014. 241- 272.
- CRAIB, I. *Experiencing Identity*. London: SAGE Publications, 1998.
- DAVEL, E.; VERGARA, S. C.. Desafios relacionais nas práticas de gestão e de organização. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, São Paulo , v. 45, n. 1, p. 10-13, Mar. 2005 .
- DAVEL, E.; PIMENTEL, F.; DANTAS, M. Identidade Cultural de Territórios como Política de Gestão. *Anais do Anais do XL ENANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Sauípe, Bahia, 2016.
- DAVIES, S. *Plano Diretor*. Trad. Maria Luiza Pacheco Fernandes. (Série Museologia, 1). São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo; Fundação Vitae, 2001.
- DAVIS, Peter. *Ecomuseums: a sense of place*. London: Leicester Museum Studies, 1999.
- DAVIS, Peter. Places, “Cultural Touchstones” and the concept of the ecomuseum. In: *II Encontro Internacional de Ecomuseus / IX ICOFOM LAM*. Rio de Janeiro: Tacnet Cultural Ltda, 2001.
- DESSEIN, J.; SOINI, K.; FAIRCLOUGH, G; HORLINGS, L. (eds) *Culture in, for and as Sustainable Development*. Conclusions from the COST Action IS1007 Investigating Cultural Sustainability. University of Jyväskylä, Finland, 2015.

DIEGUES, Antonio C. S. Desenvolvimento sustentável ou sociedades sustentáveis - da crítica dos modelos aos novos paradigmas. *São Paulo em Perspectiva*, 6 (1/2): 22-9,1992.

FOPP, M. A. *Managing Museums and Galleries*. London: Routledge, 1997.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia do Oprimido*. 17ª edição. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da indignação: cartas pedagógicas e outros*. São Paulo: Editora UNESP, 2000.

GADOTTI, M. *Gestão Democrática da Educação com Participação Popular no Planejamento e na Organização da Educação Nacional*. Conferência Nacional de Educação 2014. Brasília: FNE, 2014. Disponível em: [http://conae2014.mec.gov.br/images/pdf/artigogadotti\\_final.pdf](http://conae2014.mec.gov.br/images/pdf/artigogadotti_final.pdf). Acesso em: jan de 2015.

GAGLIARDI, P. The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework. *Organization Studies*. Sage Publications, 7/2, p. 117-134, 1986.

GENOWAYS, H. H.; IRELAND, L. M. *Museum Administration: an introduction*. Walnut Creek, CA: AltaMira Press, 2003.

GEORGI, S.; LOCKWOOD, C.; GLYNN, M. The Many Faces of Culture: Making Sense of 30 Years of Research on Culture in Organization Studies. , *The Academy of Management Annals*, v. 9, n.1, p.1-54, 2015.

GIANELLA, V.; MOURA, M. S.. *Gestão em rede e metodologias não convencionais para a gestão social*. (Coleção Roteiros Gestão Social, v.2). Salvador: Editora CIAGS, 2009.

HALL, S. *Identidade Cultural na Pós-Modernidade*. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2006.

HATCH, M. J. The Dynamics of Organizational Culture. *The Academy of Management Review*, v. 18, n. 4, p. 657-693, oct. 1993.

HATCH, M. J. The cultural dynamics of organizing and change. In: ASHKANASY, N. M.; WILDEROM, C. P. M.; PETERSON, M. F. (ed). *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks – London – New Delhi: Sage Publications, 2000.

HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, v. 31, n. 5/6, p. 356-365, 1997.

HOLLAND, D.; LACHICOTTE, W. J.; SKINNER, D.; CAIN, C. *Identity and Agency in Cultural Words*. Cambridge: Harvard University Press, 1998.

JANEIRINHO, Raquel. *Património, museologia e participação: Estratégias Museológicas Participativas no Concelho de Peniche*. 2012, 142 f. Dissertação (Mestrado em Museologia) – Departamento de Museologia, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa.

LEFEBVRE, H. *A produção do espaço*. Trad. Doralice Barros Pereira e Sérgio Martins (do original: *La production de l'espace*. 4e éd.Paris: Éditions Anthropos, 2000). Primeira versão, 2006.

LERSCH, T. M.; OCAMPO, C. C. O conceito de museu comunitário: história vivida ou memória para transformar a história? In: *Conferencia Nacional de la Asociación Nacional de Artes y Cultura Latinas*, Kansas City, Missouri, p. 6-10, outubro, 2004. Disponível em: <http://www.abremc.com.br/artigos1.asp?id=5>. Acesso em: 24 de abril de 2015.

LERSCH, T. M.; OCAMPO, C. C. *Manual para la creación y desarrollo de museos comunitarios*. Fundación Interamericana de Cultura y Desarrollo (ICDF). Bolivia: Artes Graficas Sagitario Srl. 2009.

LORD, B.; LORD, G. D. *Manual de gestión de museos*. Barcelona: Ariel, 2005.

MACHADO, V. *DGCC – Diálogo e Gestão Criativa de Conflitos – um método centrado na complexidade do pensamento e simplicidade da ação*. Lauro de Freitas: Editora Solisluna, 2016.

MALDONADO, M. T. *O Bom Conflito: juntos buscaremos a solução*. São Paulo: Integrare Editora, 2008.

MASON, T. *Gestão Museológica: Desafios e Práticas*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2004.

MARTINHO, C. Algumas palavras sobre rede. In: SILVEIRA, C. M. S.; REIS, L. C. (orgs). *Desenvolvimento local: dinâmicas e estratégias*. Rio de Janeiro: Rede DLIS, 2001, p. 24-30.

MELO, Luiz Gonzaga de. *Antropologia Cultural: iniciação, teoria e temas*. 19ª edição. Petrópolis: Vozes, 2013.

MENESES, U., T. Bezerra de. A problemática da identidade cultural nos museus: de objetivo (de ação) a objeto (de conhecimento). *Anais do Museu Paulista*, vol. 1, n. 1, p. 207-222, 1993.

MINISTERIO DA CULTURA. *Plano da Secretaria da Economia Criativa: políticas, diretrizes e ações*. Brasília: MinC, 2011 – 2014.

MOURÃO, A. R., CAVALCANTE, S. O processo de construção do lugar e da identidade dos moradores de uma cidade reinventada. *Estudos de Psicologia*. 11 (2), 143-151, 2006.

MOUTINHO, M. (Coord.) Sobre o Conceito de Museologia Social. *Cadernos de Sociomuseologia*, vol.1, n.1, 1993.

MOUTINHO, M. C. The informal Museology. *Cadernos de Sociomuseologia*. 27, 183-188, 2007.

MOUTINHO, M. Definição Evolutiva de Sociomuseologia: proposta de reflexão. *Cadernos do CEOM*, Ano 27, n. 41, p. 423-427, 2014.

NUNES, D. *Pedagogia da Participação: trabalhando com comunidades*. Salvador: UNESCO/Quarteto, 2006.

PRIOSTI, O. M. *Memória, comunidade e hibridação: Museologia da Libertação e estratégias de resistência*. (Doutorado em Memória Social) – Centro de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, 2010.

PRIOSTI, O. M.; MATTOS, Y. Caminhos e percursos da museologia comunitária. *Cadernos de Sociomuseologia*, v. 28, p. 1-16, 2007.

RATTNER, Henrique. Sustentabilidade – uma visão humanista. *Ambiente & Sociedade*, Ano II, n. 5, p.233-40, 2º Sem. 1999.

SANCHO-QUEROL, L. El Patrimonio Cultural Inmaterial y la Sociomuseología: um estudio sobre inventarios. *Cadernos Sociomuseologia*, Nova Série: Coleção Estudos Pós-graduados, nº 1. Lisboa: ULHT, 2016.

SANTOS, Boaventura de Sousa. Para além do pensamento abissal: das linhas globais a uma ecologia de saberes. *Novos estudos - CEBRAP*, n. 79, p. 71-94, nov. 2007.

SANTOS, M. C. T. M. *Encontros Museológicos: reflexões sobre a museologia, a educação e o museu*. (Coleção Museu, Memória e Cidadania, 4). Rio de Janeiro: Minc/IPHAN/DEMU, 2008.

SAQUET, M., BRISKIEVICZ, M.. Territorialidade e identidade: um patrimônio no desenvolvimento territorial. *Caderno Prudentino de Geografia* . 1 (31), 3-16, 2009.

SCHEINER, T. C. M; BRULON SOARES, B. C. A ascensão dos museus comunitários e os patrimônios comuns: um ensaio sobre a casa. In: *X Encontro Nacional da Associação Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação*, João Pessoa. E-book do ENANCIB, João Pessoa: Idéia, 2009. Disponível em: <<http://enancib.ibict.br/index.php/enancib/xenancib/paper/viewFile/3311/2437>>. Acesso em 25 abr. 2015.

SCHEINER, Tereza Cristina. Repensando o museu integral: do conceito às práticas. *Boletim Museu Paraense Emílio Goeldi. Ciências humanas*, vol. 7, n. 1, p. 15-30, Abr. 2012.

SWIDLER, A. Culture in Action: Symbols and Strategies. *American Sociological Review*, v. 51, n. 2, p. 273-286, apr., 1986.

VARINE-BOHAN, Hugues de. *As Raízes do Futuro: o patrimônio a serviço do desenvolvimento local*. Porto Alegre: Medianiz, 2012.

VARINE-BOHAN, H. O museu comunitário como processo continuado. *Cadernos do CEOM*, Ano 27, n. 41, p. 25-35, 2014.

VAZ, J. Rio+20: O papel da cultura no desenvolvimento sustentável. *Revista Online do Goethe- Institut Brasilien* . Recuperado de <http://www.goethe.de/ins/br/lp/kul/dub/umw/pt9494816.htm>( junho de 2012)

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

ZANETTINI ARQUEOLOGIA. *Plano Museológico do MASB*. Volume II. São Paulo: Zanettini Arqueologia, 2013.

### 2.3 A Mobilização Museológica na Gestão de Museus: A Força da Participação Comunitária e da Identidade Territorial (Artigo 3)<sup>22</sup>

#### RESUMO

Este artigo, de teor tecnológico, propõe estratégias de gestão para iniciativas museológicas comunitárias, com base na participação e na identidade territorial como fatores substantivos a essas iniciativas, associando-os às funções básicas dos museus e aos conhecimentos próprios da museologia, tendo como ponto de partida as reflexões provenientes da Museologia Social. A mobilização museológica trata-se, portanto, de um esforço em desenvolver procedimentos museológicos relacionados às funções dos museus englobadas pelas seguintes macroáreas: pesquisa, preservação e comunicação, tendo a educação como dimensão transversal, através de práticas adequadas à gestão destes museus. Fruto da pesquisa qualitativa, com base na análise documental e nas experiências vivenciadas por diferentes museus, dentro e fora do Brasil, as estratégias abordadas tem por objetivo contribuir para a formação em museologia e/ou gestão social, bem como orientar a prática destes profissionais e de líderes comunitários para a gestão de museus com base comunitária, para o desenvolvimento das suas funções museológicas de forma mais dinâmica, territorializada e, conseqüentemente, mais apropriada aos seus contextos locais e aos seus princípios base.

**Palavras-chave:** Gestão de museus comunitários; funções museológicas; participação comunitária; identidade territorial; Museologia Social.

#### **Museology mobilization in Museum Management: Power of Community Participation and Territorial Identity**

#### ABSTRACT

This article, of technological content, proposes management strategies for community museological initiatives based on participation and territorial identity as substantive factors to such initiatives, associating them to the basic functions of museums and own knowledge of museology, starting from the descendent thought of Social Museology. Therefore, the museum mobilization it's about an effort to develop museological procedures related to the functions of museums incorporated by the following macro areas: research, preservation and

---

<sup>22</sup> Artigo tecnológico a ser submetido para a Revista Gestão e Sociedade

communication, having education as a transverse dimension, through appropriate practices for the management of these museums. As the result, based on document analysis and the experiences lived by national and international museums, the discussed strategies goal is to contribute to training in museology and/or social management, as well as guiding the practice of these professionals and community leaders to the management of museums community-based, to the development of their museological functions more dynamically, territorialised and, consequently, most appropriated to their local contexts and their basic principles.

**Keywords:** Management of community museums; museological functions; community participation; territorial identity; social museology.

## **Introdução**

Este artigo, de vocação tecnológica<sup>23</sup>, tem por principal objetivo a instrumentalização de líderes e gestores comunitários para o desenvolvimento de práticas de gestão mais adequadas às necessidades e peculiaridades de iniciativas museológicas comunitárias, especialmente, quanto ao desempenho das funções básicas dos museus, relacionadas a ações de pesquisa, preservação e comunicação do patrimônio, tendo a educação como dimensão transversal. O diferencial da mobilização museológica, portanto, está no desenvolvimento de estratégias de gestão que tenham por base a identidade territorial desta iniciativa, bem como, o princípio da participação como elementos norteadores e mobilizadores destas práticas, de modo a garantir-lhes coerência, fortalecendo caminhos também para a sua sustentabilidade dentro da dinâmica comunitária.

A participação e a identidade territorial aparecem como fatores substantivos a esta tipologia de museu, tendo em vista que neste trabalho, por iniciativa museológica comunitária consideram-se todas as experiências museais que atuam na perspectiva da preservação do patrimônio, do reconhecimento e valorização da memória social de forma dinâmica num dado território, a partir do manejo dos seus referenciais de identidade por meio de uma metodologia

---

<sup>23</sup> Por vocação tecnológica referimo-nos à aproximação ao entendimento de Tecnologias Sociais compreendidas por produtos, técnicas e/ou metodologias que podem ser reaplicáveis em diferentes contextos, desenvolvendo-se em interação com a comunidade e adequando-se às suas peculiaridades, com um potencial claro de transformação da realidade social local (DAGNINO, 2012).



de trabalho participativa e dialógica, em prol de ações coletivas com verdadeiro potencial de transformação social (LERSCH; OCAMPO, 2004, 2009; PRIOSTI; MATTOS, 2007; VARINE-BOHAN, 2013; IBRAM, 2016). Utiliza-se o termo, portanto, com intuito de englobar com maior amplitude a diversidade de museus existentes e emergentes, independentemente de adotarem ou não o título de museu, sob a ótica da Museologia Social (CHAGAS; GOUVEIA, 2014; MOUTINHO, 1993, 2007; PRIOSTI, 2010; SANTOS, 2008) corrente pela qual o museu é melhor compreendido enquanto processo, a serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, tendo por base a relação constante entre o ternário “sociedade – patrimônio – território” (VARINE-BOHAN, 2000, 2014; CURY, 2009; CHAGAS, 2007; SANCHO-QUEROL; SANCHO, 2015).

Logo, a participação tida como princípio (MOUTINHO, 2007; SANCHO-QUEROL, 2016) refere-se a um processo ativo e contínuo da comunidade no ‘fazer museu’, a partir da redistribuição de poder que permite aos cidadãos “o poder real para influenciar os resultados do processo” (ARNSTEIN, 2002, p.2). Já o território, compreendido como ‘espaço socialmente construído’ (LEFEBVRE, 2006; SANTOS, 2000) é o lócus essencial para o florescimento da(s) identidade(s) (DAVEL et. al., 2016). Esta, por sua vez, trata-se de uma construção de múltiplos fragmentos (HALL, 2006), levando em consideração todos os aspectos do seu território (SAQUET; BRISKIEVICZ, 2009), seja por meio de relações culturais simbólicas, seja por meio também de relações políticas de poder. Assim, denomina-se por ‘identidade territorial’ aquela que se constrói coletivamente enquanto ‘prática social’ (HOLLAND et. al., 1998), como processo tal qual e inserida no próprio museu (CANCLINI, 2003; CRAIB, 1998).

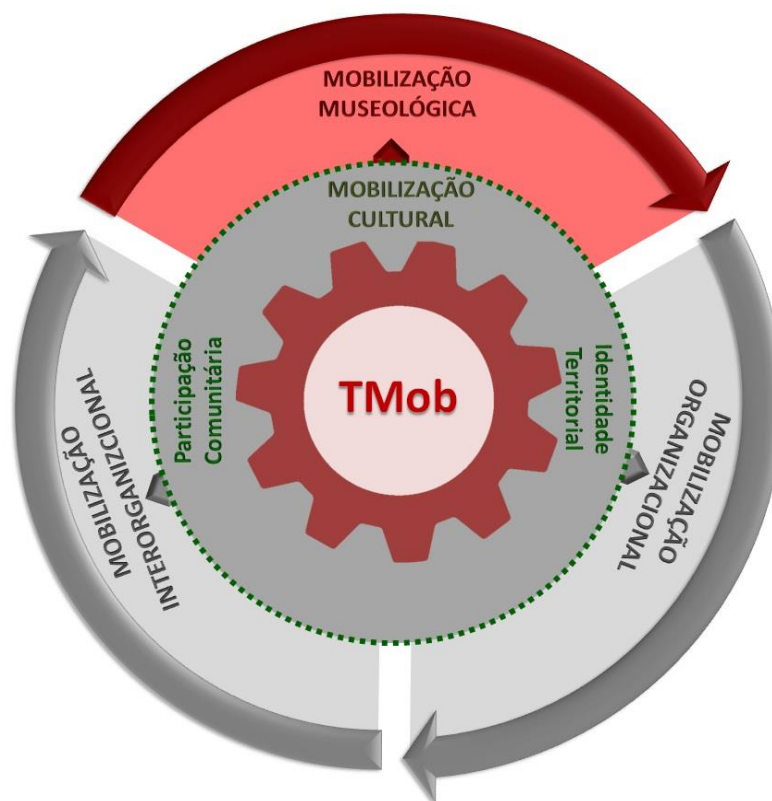
Entretanto, ao falar da gestão de museus, evidencia-se uma carência no campo, devido à pouca produção teórica e formativa, composta em sua maior parte por manuais práticos (por exemplo, FOPP, 1997; GENOWAYS; IRELAND, 2003; LORD; LORD, 2005; MASON, 2004; BOYLAN, 2004; DAVIES, 2001) que, em sua maioria, trazem orientações à luz da administração clássica, ignorando as práticas e os processos participativos, demandados por um vasto universo de organizações museológicas comunitárias. Assim, considera-se que mesmo os museólogos, tidos como os profissionais específicos deste campo, possuem uma formação frágil no que se refere à gestão, sobretudo, aplicada a iniciativas provenientes da Museologia Social.

No universo desta museologia, o museu assume um importante papel enquanto instrumento de transformação social, relevante para a dinamização e o desenvolvimento sociocultural de territórios. Todavia, alguns autores indicam que, na prática, muitos museus

comunitários se fecham num “movimento de proteção contra o sentimento da perda de referências” (SCHEINER, 2012, p.26), e passam por situações diversas, chegando inclusive ao desaparecimento, quer seja por se tornarem cada vez mais similares aos museus ditos tradicionais, abordando o museu enquanto processo centrado nas pessoas, mas atuando voltados para produtos, tendo por centro o tratamento de seus objetos e coleções como a maioria dos museus; seja por se perderem em processos políticos falsamente participativos, em ciclos viciosos de debates, assembleias e votações, se autoconsumindo, sem desenvolverem efetivamente suas funções em relação ao patrimônio; seja pela simples dissolução de objetivos, de necessidades, de pessoas, etc. (SCHEINER; BRULON SOARES, 2009; SCHEINER, 2012).

Parte-se da ideia de que isso ocorre devido, dentre outras coisas, ao fato destes museus adotarem práticas de gestão que não condizem com seus pilares, restringindo-se erroneamente a uma leitura unidimensionada da identidade e da cultura local, desprezando a importância dos processos participativos para a construção de uma identidade territorial forte, e de uma consistência social através dos vínculos comunitários. Ressalta-se, portanto, o potencial tecnológico desta mobilização ao propor práticas e procedimentos museológicos, tendo por base a salvaguarda do patrimônio cultural local e os princípios da Museologia Social.

Em vista disso, a mobilização museológica consiste na operacionalização das funções que caracterizam uma organização enquanto museu, a partir de estratégias de ação baseadas na contínua ativação da participação e da identidade territorial, prezando, sobretudo, pelo compromisso social intrínseco a essas iniciativas. Trata-se de um instrumento teórico-prático, que integra uma Tecnologia Social denominada TMob, a Tecnologia Social das Mobilizações para a Gestão de Museus (CEZÁRIO et al., em avaliação). Na Figura 1, apresenta-se a estruturação da TMob, evidenciando o foco na mobilização trabalhada neste artigo.



**Figura 1 – Tecnologia Social das Mobilizações para a Gestão de Museus (TMob)**

Fonte: CEZÁRIO et al., em avaliação.

Como pode ser observado, não é objetivo desta mobilização esgotar os componentes necessários para a gestão deste tipo de equipamento, tendo em vista que outras estratégias são necessárias, quer pela mobilização cultural que propõe o desenvolvimento de uma cultura de participação e de valorização identitária de forma consciente, no seio da organização do museu (CEZÁRIO; DAVEL, em avaliação, a); quer através da mobilização organizacional referente à estratégias de planejamento e desenvolvimento de uma identidade organizacional forte, baseada também no gerenciamento coletivo de pessoas, espaços, recursos e finanças; ou quer pela mobilização interorganizacional, relacionada ao desenvolvimento de parcerias e de redes de cooperação entre o museu e outras organizações (CEZÁRIO; DAVEL, em avaliação, b).

Por fim, a TMob direciona-se a líderes comunitários, gestores sociais e culturais que possuem interesse em criar ou desenvolver iniciativas museológicas em suas comunidades, bem como para estudantes em formação no campo da museologia e também da gestão cultural e social. Para a mobilização museológica, entretanto, evidenciam-se as contribuições direcionadas a dois públicos específicos:

a) Às lideranças comunitárias e gestores a frente destas iniciativas, ou em formação, este conjunto de estratégias elucida as necessidades de gestão destas iniciativas no que diz respeito ao desenvolvimento das funções museológicas. Dessa forma, as estratégias não visam formar o líder para o desenvolvimento por si só de cada uma das ações necessárias, mas instrumentalizá-lo a partir do conhecimento daquilo que necessita para o pleno desenvolvimento, entendendo que para tal, a inserção de profissionais específicos do campo da museologia será necessária;

b) Aos profissionais de museologia envolvidos no desenvolvimento de museus comunitários ou em formação, o principal conteúdo desta mobilização serão as possibilidades práticas de considerar a participação comunitária e a valorização das múltiplas identidades locais na operacionalização das funções museológicas, que em tese, já lhes são familiares;

Para o desenvolvimento desta pesquisa, utilizou-se de uma abordagem qualitativa de estudos de casos múltiplos, envolvendo um caso holístico, examinado em sua natureza global, e outros três casos integrados, examinados apenas através de focos de investigação (YIN, 2010). Além disso, documentos referentes à gestão de museus e de projetos sociais com enfoque na participação e na identidade territorial foram tomados como fontes de referência. Para a proposição das estratégias de gestão indicadas utilizou-se da análise de conteúdo (COLBARI, 2014), com foco interpretativo, de documentos e entrevistas, além dos conhecimentos construídos ao longo da observação participante.

Este artigo será desenvolvido ao longo de cinco seções, a partir desta introdução. A primeira seção elucida os principais pontos de reflexão a partir da museologia, da concepção de museu ao entendimento de suas funções básicas. As seções 2, 3 e 4 apresentam ações estratégicas de gestão referentes a funções básicas distintas – respectivamente, a pesquisa, a preservação e a comunicação. A quinta e última seção, apresenta algumas discussões e impactos relacionados à proposta apresentada, seguida das conclusões finais.

### **1. A Museologia como Força Mobilizadora**

Para compreensão da mobilização museológica é preciso compreender, anteriormente, a que se refere o termo museologia. Epistemologicamente, museologia é o estudo dos museus. Dessa forma, muitas reflexões na área consideraram, por muito tempo, o museu como objeto de estudo por excelência da museologia. Porém, outras, argumentavam que assim como a escola não é o objeto de estudo da pedagogia, nem os hospitais da medicina, a museologia também não é restrita ao museu (CERÁVOLO, 2004, p.255-256). O museu não poderia ser

um objeto de estudo, pois se condiciona historicamente a diversas disciplinas (MENSCH, 1992 apud CERÁVOLO, 2004, p. 256).

Na tentativa de construção de uma ciência museológica, Stránsky (1980) lançava a compreensão da museologia como o estudo da relação entre o ser humano e a realidade que o circunda, tendo como lócus, por excelência, o espaço do museu. Essa concepção tornou-se uma tradição que foi sistematizada no ternário “homem – objeto – museu” (CURY, 2009, p.28). No entanto, esse ternário servia bem aos exemplares do “museu tradicional” (SCHEINER; BRULON SOARES, 2009), frutos de um modelo de gestão *top down*, concebidos somente por especialistas, geralmente, focados na investigação e conservação de seus acervos e coleções, sobretudo, materiais, ainda que por meio de altos custos para objetos que, muitas vezes, não eram acessados pelo público, com discursos museográficos impostos, de maneira que ao público cabia a passividade da fruição contemplativa (MÉNDEZ, 2007, p. 266). Assim, os museus por anos permaneceram como instituições ensimesmadas, e alguns, ainda permanecem.

Sem consolidar-se como ciência, a museologia tem sido compreendida como “ética museal”<sup>24</sup> – aquela que decide o que deve ser um museu e os fins aos quais ele deve servir – ou ainda, como um conjunto de reflexões teóricas e críticas ligadas ao campo dos museus (DESVALLÉES; MAIRESSE, 2013). Assim, o campo vem caminhando em contínua reflexão, de forma que, nas décadas de 70 e 80 foi diretamente impactado pelas ponderações acerca do papel social do museu com a emergência das mais diversas tipologias que, em suma, migravam o foco do objeto/coleção para o sujeito/sociedade, dando eloquência a corrente de uma dita “Nova Museologia”, a qual posteriormente veio contribuir para o delineamento da Museologia Social ou Sociomuseologia, base fundamental deste trabalho.

Sob o guarda-chuva deste termo, está a compreensão do museu como processo, posto a serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, tendo por princípio a participação e o engajamento das pessoas como sujeitos ativos na construção da sua própria história e memória, através do manejo dos seus referenciais de identidade e patrimônio por meio de ações coletivas transformadoras, em favor da sua realidade social local (LERSCH; OCAMPO, 2004, 2009; PRIOSTI; MATTOS, 2007; VARINE-BOHAN, 2013, 2014).

Logo, pode-se considerar que o teor mobilizador desta Museologia também está presente em sua capacidade de despertar nas pessoas a “vontade de museu”, “vontade de

---

<sup>24</sup> “A ética, no seio do museu, pode ser definida como o processo de discussão que visa a determinar os valores e os princípios de base sobre os quais se apoia o trabalho museal. É a ética que engendra a redação dos princípios apresentados nos códigos de deontologia dos museus, como aquele proposto pelo ICOM” (DESVALLÉES; MAIRESSE, 2013, p. 39)

memória” e a “vontade de patrimônio” (CHAGAS; ABREU, 2007, p.132). A essas “vontades” atribuímos os primeiros passos de uma iniciativa museológica comunitária. Na prática, elas são expressas pela exposição dos anseios da população vinculados à sua história, memória e patrimônio, perpassando por vezes, uma preocupação com a preservação dos seus referências culturais e identitários, alimentando o embrião do museu.

Reflexões como estas demandaram uma adaptação do ternário para uma nova versão, constituído respectivamente por ‘sociedade – patrimônio – território’ (CURY, 2009; CHAGAS, 2007; VARINE-BOHAN, 2000), com vistas a suprir este alargamento do entendimento da museologia e também do museu. Além disso, essas novas práticas e observações teóricas também impactaram, de diferentes formas, as definições de museu vigentes adotadas pelos principais órgãos e instrumentos legais do campo. No cenário nacional, destaca-se a definição adotada pelo Estatuto de Museus, instituído pela Lei Federal nº 11.904, desde 14 de Janeiro de 2009:

Consideram-se museus, para os efeitos desta Lei, as instituições sem fins lucrativos que conservam, investigam, comunicam, interpretam e expõem, para fins de preservação, estudo, pesquisa, educação, contemplação e turismo, conjuntos e coleções de valor histórico, artístico, científico, técnico ou de qualquer outra natureza cultural, abertas ao público, a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento (BRASIL, 2009)

Evidencia-se também a definição do Conselho Internacional de Museus (ICOM), de 2007:

O museu é uma instituição permanente, sem fins lucrativos, a serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público, que adquire, conserva, estuda, expõe e transmite o patrimônio material e imaterial da humanidade e do seu meio com fins de estudo, educação e deleite. (DESVALLÉES; MAIRESSE, 2013, p. 64)

A partir das definições, chama-se atenção para dois pontos específicos que integram ambas as definições: a) o destaque para o compromisso social do museu como um fator fundamental de sua caracterização – “a serviço da sociedade e do seu desenvolvimento”; e b) uma listagem das funções básicas que constituem uma organização enquanto museu, ainda que com algumas diferenças.

Sobre isso, enquanto a museologia como ciência permanece imprecisa ou como um campo em formação, a museografia<sup>25</sup>, termo muito mais antigo, refere-se às atividades

<sup>25</sup> Alguns acrescentam a este rótulo também as atividades relativas à administração do museu que não se constituem como especificidades deste campo, tais como: a gestão de recursos financeiros, os aspectos jurídicos e contábeis, a segurança e manutenção da instituição, bem como a gestão de equipes, de marketing institucional, e aos processos estratégicos mais amplos que envolvem o gerenciamento e planejamento geral das atividades. (DESVALLÉES; MAIRESSE, 2013, pp. 47-58). Entretanto, opta-se nesta pesquisa por considerar apenas os

práticas museológicas ou como alguns designam, à museologia aplicada, e se constitui por ações relacionadas à aquisição, conservação, investigação, catalogação, comunicação e exposição do patrimônio material e imaterial da humanidade com fins de preservação, estudo, educação e, também, para simples contemplação e fruição turística.

Todas estas funções e finalidades atribuídas aos museus serão consideradas aqui de forma sintetizada pelo trinômio de funções básicas composto pela Pesquisa, Preservação e Comunicação (MENSCH, 2004; POULOT, 2013; SANTOS, 2008), também conhecido por sistema PPC da *Reinwardt Academie* de Amsterdam (DESVALLÉES; MAIRESSE, 2013). A pesquisa refere-se ao “estudo do patrimônio”, conforme aparece na definição de museu do ICOM (2007), o “conjunto de atividades intelectuais e de trabalhos que tem como objeto a descoberta, a invenção e o progresso de conhecimentos novos ligados às coleções das quais ele se encarrega ou às suas atividades” (DESVALLÉES; MAIRESSE, 2013, p. 77). A preservação refere-se às ações de proteção do patrimônio, compreendidas desde as atividades de coleta, documentação, conservação e podendo chegar à restauração de acervos. Em geral, conduz também ao desenvolvimento de uma política de gestão de acervos ou “gerenciamento de coleções”, como termo alternativo (MENSCH, 2004, p.10), com o estabelecimento de procedimentos e critérios de aquisição, catalogação, acondicionamento, manuseio e acesso a este patrimônio, seja ele material ou imaterial, prezando pela segurança deste (DESVALLÉES; MAIRESSE, 2013, p. 79). Já a comunicação refere-se a todo o processo de partilha de conhecimentos e experiências, incluindo exposições, atividades educativas, eventos e publicações (MENSCH, 2004, p.10), aparecendo simultaneamente como resultado das atividades de pesquisa e como mecanismos de acesso ao patrimônio.

Optou-se por este modelo sintético por entender que, tal como aponta Mensch (2004, p.10), algumas atividades, como a “coleta, documentação, conservação e restauração, não se tratam de funções inter-relacionadas, mas sim de aspectos de uma mesma função”, no caso, a preservação. Da mesma forma, entende-se que as atividades de interpretação, fruição e exposição num museu também devem ser compreendidas como uma mesma função: a comunicação.

Entretanto, acredita-se que estas funções não podem se dar na simples aplicação da técnica pela técnica, de maneira individualizada e esgotando-se em si mesmas. Devem ser compreendidas como processo museológico, e “para que a museologia seja aplicada com o

---

pontos relacionados de forma específica com os museus e suas funções fins, tendo em vista a amplitude da temática, e a mobilização de diferentes esforços para a gestão do museu como um todo.

objetivo de atingir (...) o desenvolvimento social e o exercício da cidadania, é necessário que seja aplicada com competência formal e política, ou seja, é necessário desenvolver sua face educativa” (SANTOS, 2008, p. 136). Somente aqui, então, é que se pode considerar que uma organização cumpre os dois aspectos destacados nas definições de museu anteriores.

Para tanto, todo o processo museológico é tido também como um processo educativo, fruto da ação-reflexão, da interação com o meio e o seus sujeitos sociais, numa ação contínua e coletiva de construção e reconstrução de significados, memórias, referenciais, patrimônios, entre outros. É no estabelecimento deste processo, portanto, que está a grande força mobilizadora da museologia, emergindo daí sua dimensão social e educativa (SANTOS, 2008). Assim, ao sistema PPC não foi acrescentada a função educativa, por compreendê-la como uma função transversal, uma dimensão que engloba as três funções, nutrindo-as, interligando-as, permitindo que o “fazer museológico” seja também um fazer educativo que se concretiza a partir da participação comunitária e da valorização da identidade territorial em todo o seu processo.

Contudo, o “fazer museológico” e a operacionalização destas três funções, na prática, possuem diferenças a depender da compreensão de museologia adotada, e conseqüentemente, da tipologia de museu que se propõe desenvolver. Considera-se um grande desafio a realização destas ações sem que a essência da iniciativa museológica comunitária seja ferida. Para tal, são propostas algumas estratégias de ações, detalhadas a seguir, referentes a cada uma das funções – pesquisa, preservação e comunicação, levando-se em conta o potencial identitário de cada iniciativa, bem como a operacionalização por meio de processos participativos, em consonância com os pilares da iniciativa museológica comunitária, conforme Figura 2.





**Figura 2 – Estratégias de Gestão com base na Mobilização Museológica**  
 Fonte: Elaboração própria (2016)

## 2. A Pesquisa com base na Participação Comunitária e na Identidade Territorial

A pesquisa em museus consistiu, por muito tempo, em uma das suas atividades centrais, uma vez que, historicamente, estes equipamentos destinaram-se à pesquisa, como “laboratórios abertos ao público” (DESVALLÉES; MAIRESSE, 2013, p.84). Entretanto, com o passar dos anos e das reflexões do campo, atrelado a este termo, havia uma visão formal e acadêmica da pesquisa que não atendia às demandas das novas organizações museológicas. Diante desta formalidade que permeou durante muito tempo o campo, a pesquisa se desenvolveu de forma técnica, seguindo os padrões culturais dominantes, deixando à margem as demais formas de produção do conhecimento. Isso contribuiu e ainda contribui para a manutenção da visão sobre o espaço museológico como um espaço reservado a uma elite intelectual, detentora do saber científico.

Devido a isso, o ICOM em sua nova definição de museu (2007), movido pelas reflexões decorrentes da Nova Museologia, trocou o termo ‘pesquisa’ por ‘estudo’ do

patrimônio, com intuito de desfazer essa aura excludente, e permitir uma compreensão mais ampla desta ação, sem desconsiderá-la como uma das principais funções dos museus.

Desvallées e Mairesse (2013, p. 78) listam quatro categorias de pesquisa que podem ser desenvolvidas no museu sob duas perspectivas: ou por serem necessárias para o seu funcionamento, ou por produzirem conhecimento sobre a própria organização. Integrando o primeiro grupo, tem-se a pesquisa referente ao patrimônio salvaguardado pelo museu, incluindo seus aspectos técnicos, históricos, sociopolíticos e culturais, além da pesquisa referente a conteúdos externos à museologia, porém necessários para o desenvolvimento dos processos museológicos, como: aspectos físicos e químicos que interferem na conservação de acervos, técnicas e procedimentos de restauro, pesquisa de público, métodos de gestão, etc. No segundo grupo, temos outras duas categorias de pesquisa: a pesquisa que produz conhecimento sobre o próprio funcionamento do museu e a análise institucional a partir das suas dimensões midiáticas e patrimoniais.

Na realidade nacional, infelizmente, a maioria dos museus desenvolve apenas o básico da pesquisa necessária para o seu funcionamento, chegando, por vezes, a restringir-se à pesquisa aplicada voltada para a preparação de exposições, ou seja, reduzindo o foco de pesquisa sobre o acervo a partir da temática em voga naquele momento. Essa realidade afeta qualquer tipologia de museu, e enfraquece o seu potencial de ação, uma vez que, sem o estudo e as referências necessárias sobre o patrimônio, corre-se o risco de guardá-lo, simplesmente, sem a preservação necessária.

Inclusive, isso demonstra a relação intrínseca entre estas funções. Afinal, a pesquisa se dá também a partir de ações práticas de conservação, desde a coleta de informações à realização do inventário, que permite a descoberta e o progresso do conhecimento relacionado ao patrimônio em questão. Dessa forma, o ideal é que ação e reflexão caminhassem juntas, de modo que o conhecimento teórico contribuísse para o desenvolvimento de melhores práticas.

No contexto dos museus comunitários, a realidade não é diferente, porém a lógica da participação e valorização identitária favorece o desenvolvimento de pesquisas com o engajamento e envolvimento da população local na construção do conhecimento a partir das suas próprias referências e saberes. Destacam-se, pois, duas estratégias para o desenvolvimento de pesquisas no museu tendo por base os processos participativos e identidade territorial construída pela iniciativa museológica, são: a) a construção de um Grupo de Estudos Museológicos Plural, que pode contribuir tanto para a produção de conhecimento sobre o museu como para o seu próprio funcionamento; e b) o desenvolvimento do Inventário

Participativo, que possui relação intrínseca com as funções de preservação e com a dinâmica de funcionamento da iniciativa museológica comunitária.

### **2.1 Construindo um Grupo Plural de Estudos Museológicos**

O Grupo de Estudos Museológicos consiste num espaço de “investigação participativa” e trocas de saberes entre os agentes comunitários mobilizados em prol do museu e profissionais/pesquisadores do campo da museologia e de outras áreas que possuam relação com o patrimônio constituído pela comunidade, seja pela construção socio-histórica e cultural do local, seja pelos conhecimentos técnicos referentes aos acervos, seja pelo compartilhamento de objetivos, pelo aprimoramento de práticas e desenvolvimento de novas, ou ainda pelo suporte para o desenvolvimento de ações específicas.

A investigação participativa refere-se a uma “metodologia específica que permite que a comunidade mesma investigue os temas e problemas que considera importante resgatar, discutir e expor como função primordial do museu” (MÉNDEZ, 2011, p. 47). É no âmbito deste grupo que os conteúdos bases para a compreensão do museu pretendido serão trabalhados, perpassando os conteúdos específicos da museologia, como as tipologias de museus, as funções e os instrumentos de operacionalização técnica destas instituições, como também os outros conhecimentos advindos do próprio território e que devem estar entrelaçados com a própria formatação do museu. Assim, busca-se a construção de conhecimentos ligados ao patrimônio da comunidade (DESVALLÉES; MAIRESSE, 2013).

Caberá a este grupo plural levantar as potencialidade e necessidades de formação e capacitação dos agentes locais para a operacionalização das atividades ligadas às funções básicas do museu, realizando assim um mapeamento colaborativo de demandas de formação. A mediação deve estar atenta neste processo para a necessidade de equilibrar estas formações, para não correr o risco de anular os conhecimentos advindos da própria comunidade, ressaltando o conhecimento existente no interior do próprio grupo.

O desenvolvimento do grupo demanda a mobilização tanto da pluralidade dos agentes locais envolvidos no processo do museu, como da pluralidade também de possíveis profissionais, voltados para a pesquisa e/ou para as práticas do campo que possam contribuir, além dos agentes de dos saberes locais, tidos como referenciais de memórias vivas do território em questão. Sugere-se o desenvolvimento dos encontros do grupo em atividades em formato de rodas de conversa, pois a própria disposição do grupo já favorece o desencadeamento do diálogo de forma horizontal, sem a hierarquização de saberes. Ainda sobre isso, ressalta-se a importância da integração de pessoas da comunidade como agentes

formadores e não apenas sujeitos passivos nestes encontros, estimulando, assim, a troca, a construção coletiva, a participação dos diversos saberes locais.

Trata-se, portanto, de um espaço contínuo de capacitação necessário para o pleno desenvolvimento da iniciativa, uma vez que a organização comunitária já pressupõe uma dinâmica de participação mais fluida, num ciclo não muito constante de pessoas. Assim, seu João que está presente hoje, pode não estar no semestre seguinte, porém ao grupo de estudos cabe o acolhimento de todos os sujeitos novos que demonstrarem interesse, proporem temáticas relacionadas, etc.

A partir do mapeamento, o grupo deve construir uma proposta de Calendário Formativo com todas as suas demandas elencadas até o momento, dimensionando o tempo, os recursos e os responsáveis, visualizando a concretização e o desenvolvimento das ações no decorrer do processo do museu. Cada encontro formativo, com vistas a uma capacitação específica, pode ser desenvolvido em diversos formatos, a depender da criatividade e contextos de cada comunidade. Sugerimos duas categorias de ações que devem se complementar: a) os encontros formativos a partir de facilitadores mapeados dentro e fora da comunidade e; b) as ações de intercâmbio e troca de saberes com outros grupos e instituições museológicas, sejam eles do território ou não, proporcionando o conhecimento de outras realidades que podem colaborar para o desenvolvimento de um novo olhar sobre o patrimônio e a memória das diferentes culturas do território em questão.

Por fim, ressalta-se mais uma vez que, apenas a leitura das estratégias de gestão compartilhadas neste trabalho, não oferece conhecimento necessário para a execução de todas as ações demandadas pelo museu por conta própria, pois sabemos que existem conhecimentos específicos de determinadas áreas do saber em que os profissionais devem ser mobilizados. Assim, o intuito é capacitar o líder/gestor comunitário para a compreensão de todas as necessidades específicas desta tipologia de museu, indicando os caminhos possíveis.

## **2.2 Realizando o Inventário Participativo do Patrimônio da Comunidade**

O Inventário Participativo consiste em um mecanismo de inventariação dos referenciais de patrimônio apontados pela própria comunidade, para conhecimento, preservação e uso adequado à própria dinâmica sociocultural do território, enxergando no patrimônio um capital ativo para o desenvolvimento local (VARINE-BOHAN, 2013). Dessa forma, é entendido como uma ferramenta de salvaguarda ativa, pois ao envolver a população local, negociam-se valores e conscientização do que é valioso para esta comunidade

(SANCHO-QUEROL, 2016). Dessa forma, o inventário atua tanto como um instrumento de preservação, como de “investigação participativa”, que faz uso de todas as fontes de informação possíveis, seja a fotografia, material bibliográfico, arquivos públicos e privados, mas, sobretudo, da oralidade, sendo esta a mais utilizada pelos museus comunitários. Deve-se, então, dar ênfase às ações de coleta de depoimento, principalmente os audiovisuais das memórias de toda a população que se fizer possível, dos anciãos aos mais jovens, com intuito de reconstruir o passado para construir um futuro que interesse a sociedade no presente (MÉNDEZ, 2011, p. 47).

Assim, o Inventário Participativo possibilita o envolvimento da comunidade em todo o seu processo de realização, não apenas como uma “doadora de narrativas”, mas inserida desde o planejamento, execução e avaliação do inventário realizado. Deve-se ter em vista que a atividade de inventariação nunca chega ao fim, pois sempre haverá informações a serem investigadas em relação a um patrimônio, porém um projeto de inventário, participativo ou não, precisa ser realizado por etapas para o atendimento das necessidades mais urgentes de informação e, posteriormente, o estabelecimento de uma metodologia de contínua coleta de dados e alimentação do inventário inicial.

Dessa forma, o inventário participativo é considerado “um objetivo e um meio” (VARINE-BOHAN, 2013, p. 59), tanto por ao desempenhar uma atividade, ativar outras também necessárias ao museu, como a coleta, o registro e a difusão de informações referente ao patrimônio; quanto, por possibilitar a partir de uma pedagogia participativa, a partilha de um patrimônio comum, complexo, com muitos componentes, porém vivo, tornando-se assim o húmus necessário para o desenvolvimento social aspirado pela iniciativa. Considera-se isto, o resultado de uma estratégia de pesquisa que condiz com os pilares do museu em questão.

Para a adoção desta estratégia enquanto instrumento de pesquisa de forma mais eficiente, indica-se o desenvolvimento dos seguintes passos, que podem ser adaptados a cada contexto, pelo coletivo à frente da proposta do inventário:

a) A realização de **encontro formativo sobre o potencial do Inventário Participativo** como um instrumento de gestão de caráter educativo e transformador, devido a possibilidade de construção baseada numa participação cidadã plena, detentora do poder para a tomada de decisões. Neste encontro, sugere-se a mobilização dos conceitos de origem dos inventários; as diferenças entre as práticas de inventário geralmente utilizadas nos “museus tradicionais” e as práticas de um inventário participativo que converge com os processos museológicos comunitários; e exemplos de ferramentas e manuais de diferentes Inventários Participativos.

Para o desenvolvimento deste encontro é necessário o envolvimento de um ou mais profissionais que possuam experiência no desenvolvimento de Inventários Participativos<sup>26</sup>;

b) O **desenvolvimento coletivo do projeto de inventário participativo**, contendo todas as etapas que pretende seguir e os seus responsáveis, pessoas a mobilizar, patrimônios em vista, bem como a construção de um manual e uma ficha própria do inventariante, a partir de categorias instituídas pelo grupo, tendo em vista as considerações sobre o patrimônio cultural local. Ressalva-se que esta ação deve ser desenvolvida em conjunto, prezando pela construção coletiva dos instrumentos de acordo com a realidade posta pelos integrantes do grupo.

OBS.: Vale lembrar que dificilmente existirá uma realidade em que o Inventário Participativo, ou a própria iniciativa comunitária surja da participação de todos os integrantes de uma comunidade. Isso não acontece! Portanto, o Inventário Participativo não contará com a participação ativa de 100% destas iniciativas.

c) O **envolvimento de um vasto e variado número de pessoas em prol desta ação**, sem restrições, buscando garantir a diversidade de atores necessária para a construção do conhecimento a partir do levantamento dos patrimônios da comunidade. Além do grupo reunido em prol do museu, indica-se também a divulgação entre os demais habitantes do território, considerados como ‘detentores, proprietários e usuários do patrimônio’ (VARINE-BOHAN, 2013, p. 57), atentando-se para o acolhimento das múltiplas identidades culturais locais possíveis. Indica-se ainda a extensão do convite aos políticos eleitos, pessoas com notório saber que atuam no campo, sejam amadores ou profissionais especializados da área, e aos estudantes, considerados ‘herdeiros do patrimônio’.

d) A **previsão de um banco de dados coerente** com a ficha construída, em consonância com as respectivas características locais deste patrimônio, os critérios instituídos pelas pessoas como mais condizentes com a sua classificação, etc. A previsão deste banco de dados possibilita ao inventariante colher os dados de acordo com a forma de armazenagem já pensada. Contudo, indica-se a criação do referido banco, após as primeiras práticas e coletas de informações do Inventário, permitindo assim a realização de ajustes e correções que se fizerem necessárias.

e) O **inventário em ação**. Cada membro do grupo vai para a pesquisa de campo, e a concretização do inventário. Para esta etapa sugere-se o desenvolvimento de ações-pretex<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> O Instituto Brasileiro de Museus, através da Coordenação de Museologia Social e Educação e do Programa Pontos de Memória, apoia o desenvolvimento de Inventários Participativos, e atende a uma demanda apresentada por meio de oficinas específicas pelo programa. Link: <http://www.museus.gov.br/acessoainformacao/acoes-e-programas/pontos-de-memoria/>

como identifica Varine-Bohan (2013) que podem facilitar o diálogo e a emergência das memórias do grupo ou pessoa abordada. Nesta etapa, indica-se a atenção aos mecanismos para o registro das informações. Além da ficha, indica-se que o sujeito inventariante tenha sempre outras possibilidades de registros, fotográficos, áudios, ou melhor, audiovisuais, considerando acervo em potencial para o desenvolvimento de futuras exposições do museu.

f) **A sistematização dos dados coletados**, bem como a realização de avaliação sobre novas demandas para a continuidade do inventário. Por sistematização dos dados não nos referimos apenas ao seu armazenamento em software ou digitalização das fichas. Esta ação demanda uma reflexão sobre os dados levantados. O início da sistematização, geralmente, evidenciará a necessidade de aprofundamento em determinados segmentos da pesquisa, e a depender da necessidade, cabe ao grupo a definição de responsabilidades para tal – se um único membro do grupo se encarrega deste aprofundamento, se seria o caso de um tema a ser levado para o Grupo de Estudos, se necessita de algum tipo de pesquisa específica, enfim, somente o grupo poderá definir de forma mais adequada sobre sua realidade.

Como abordamos anteriormente, é praticamente impossível um museu dar o seu inventário por completo. Quando se trata de museus comunitários, essa realidade tende a ser mais difícil ainda, pois nestes museus, como o processo é privilegiado em relação aos produtos, novos acervos e referenciais de patrimônio são continuamente identificados, agregando novas potencialidades ao museu e estimulando a valorização da diversidade de memórias de um território, seja no contínuo ‘estudo do patrimônio’, que revela o caráter infundável da pesquisa, sempre aberta a geração de novas informações, ainda que seja sobre o mesmo acervo.

Por fim, pode-se considerar que o desenvolvimento de inventários, atualmente, ainda que não seja especificamente para projetos comunitários, já não opera sobre a mesma lógica. Trata-se de mudanças históricas, que alteraram significativamente seu conceito à medida que novas reflexões surgiam no campo do patrimônio e da cultura, apontando para um “novo modelo” de inventário como “base de uma salvaguarda ativa”, sendo que o adjetivo “ativa” se refere ao fato de que cada uma das operações do inventário podem ser realizadas pelas mãos da comunidade (SANCHO-QUEROL, 2016, p. 346, 357)

---

<sup>27</sup> Varine destaca como ações-pretexto àquelas desenvolvidas propositadamente para a reflexão sobre o patrimônio cultural. Porém, incluem-se aqui, outras ações também listadas pelo autor, como propostas eficazes para a realização do Inventário, seja a caminhada pela comunidade com um habitante local, como se fosse um ignorante completo de tudo que ocorre ali, quer seja pela realização de uma roda de conversa em que cada um traz o que lhe parece importante acerca do seu próprio patrimônio e em seguida inicia um debate, sobretudo sobre as escolhas de cada um. (VARINE-BOHAN, 2013, p. 59)

Para ilustrar algumas observações com relação a esta estratégia imagina-se o desenvolvimento de um Inventário Participativo por um museu comunitário indígena. Primeiro, será necessário que a comunidade compreenda em que consiste um inventário e qual será a finalidade, a partir dos conteúdos próprios da museologia, atentando-se para o acolhimento dos nomes e definições dada a esta ação pelos próprios índios, pois a palavra inventário pode não ter significado nenhum para eles, logo, melhor adotar um termo que todos compreendam do que forçar a integração de um novo termo, que pode sofrer rejeição e inibir a participação. Nesta lógica, juntamente com a mediação de profissional, o grupo definirá as categorias que melhor se adequam ao seu processo de inventariação, incluindo categorizações como, por exemplo, objetos ritualísticos, manifestações espirituais/ritualísticas, etc. Enfim, dessa forma os instrumentos e a operacionalização do inventário vai se configurando de forma adequada ao próprio uso da comunidade

### **3. A Preservação com base na Participação Comunitária e na Identidade Territorial**

“Na museologia, a preservação engloba todas as operações envolvidas quando um objeto entra no museu, isto é, todas as operações de aquisição, entrada em inventário, catalogação, acondicionamento, conservação e, se necessário, restauração” (DESVALLÉES; MAIRESSE, 2013, p. 79).

Assim, o desenvolvimento operacional das atividades de preservação, como um todo, necessita do estabelecimento de critérios e procedimentos para a aquisição, indexação, acondicionamento, manuseio e acesso ao patrimônio salvaguardado pela iniciativa museológica comunitária, portanto, essas ações concorrem para o desenvolvimento de uma política de gestão de acervos de forma mais ampla.

Por conseguinte, considera-se estratégia básica da função de preservação, a construção de uma política de gestão do patrimônio de forma participativa e integrada à comunidade. Além disso, não se pode desprezar que conhecimentos técnicos de preservação são necessários para a lida com o patrimônio museológico, sobretudo, quando demandam ações práticas de conservação preventiva, ou mesmo, de restauração. Todavia, sabe-se que esta é uma carência da maioria dos museus no país, sendo as iniciativas museológicas comunitárias apenas uma parcela desta demanda.

Assim, além da construção de uma política de gestão comunitária do patrimônio, é também uma estratégia de gestão para o museu, a realização ou participação em uma ou mais oficinas de conservação de acervos. Dessa forma, pode-se considerar que todas as suas



operações para o desenvolvimento da função de preservação com base na participação e na identidade territorial, serão antes de tudo, ações educativas, por possibilitarem do acesso a construção coletiva do conhecimento, empoderando as pessoas e proporcionando cada vez mais autonomia para a atuação direta na sua realidade prática.

Além disso, é possível perceber que a ativação de uma função museológica, desencadeia as demais funções do museu, a partir do processo educativo que se dá na realização do processo museológico. Assim, o inventário participativo, tratado como uma estratégia de pesquisa pode ser igualmente considerado uma estratégia de preservação e, até mesmo, de comunicação do museu, já que a partir da sua execução, todas estas funções são ativadas, seja através do registro e salvaguarda das memórias e referências dos patrimônios elencados, seja em seus próprios processos de transmissão.

### **3.1 Construindo uma Política de Gestão Comunitária do Patrimônio**

Por ‘política’, entende-se aqui, planos, ações e estratégias implementadas através de regulamentos e de organizações. “As políticas incluem princípios, documentos, regras e orientações” formuladas ou “adotadas por coletivos ou organizações para alcançar suas metas de longo prazo”. Entretanto, considera-se também que, normalmente, para uma política ser bem sucedida, ela deve levar em conta as especificidades das culturas relevantes em seu contexto (DESSEIN et. al, 2015, p.38-39)

Este pensamento do autor ao tratar de uma acepção mais ampla de política, pode parecer desconexo, mas trata-se justamente do que é necessário para o desenvolvimento de uma política de gestão de acervos quando falamos de museus comunitários. Essa deve levar em consideração os fatores essenciais ao museu, aqui abordados pela representação da sua identidade cultural local e a garantia de processos de participação comunitária. De forma prática, sugere-se que todos os itens de uma Política de Gestão de Acervo tradicional, construídas, geralmente, por profissionais especializados, sejam colocados em discussão pelo coletivo do museu.

Nos museus tradicionais, a política sistematiza princípios, métodos e procedimentos técnicos e administrativos com vistas à preservação, perpassando desde o ingresso ao descarte do acervo, prezando pela conservação e segurança deste no museu. A política serve, portanto, para nortear a gestão do acervo, independente de quem ocupe o cargo de gestor, evitando assim aquisições e formas de registro de acervo não condizentes com a sua organização.

Para o desenvolvimento de uma Política de Gestão de Acervos própria do museu, propõe-se o envolvimento de profissional museólogo com experiência no acompanhamento de comunidades e projetos museológicos comunitários, para a realização de encontros formativos de discussão do que se trata uma Política de Gestão de Acervos junto ao grupo e o que deve ser integrado na construção de uma política própria de um museu comunitário.

Geralmente, em uma política de acervos encontra-se a composição e caracterização do acervo, a indicação das formas de entrada e registro do acervo no museu (seja esta entrada física ou não)<sup>28</sup>, bem como as formas de saída ou descarte. No próprio arquivo ou em arquivo separado pode-se constar o sistema de documentação adotado, com explicações sobre a lógica da numeração, categorização e classificação dos acervos, etc. Numa política de gestão de acervos pode conter ainda as normas de acesso ao acervo, procedimentos de empréstimos, e de reprodução do mesmo, além de instruções para conservação preventiva e acondicionamento. Ao final, a política deve referir-se aos casos omissos, considerar um período de vigência, assim como, uma periodicidade de revisão.

Ainda no arquivo da política ou em documento detalhado à parte, é preciso conter os procedimentos, equipamentos e mobiliário referente à segurança do acervo, como por exemplo, instruções sobre o uso de equipamentos de proteção individual (EPIs), quando for o caso.

Pode-se antever que a construção coletiva da Política de Gestão Comunitária do Patrimônio não é uma atividade rápida, pois demandará vários encontros para a construção de critérios, normas e procedimentos para todos estes itens. Assim, sugere-se a formação de grupo de trabalho específico para a construção da política. Importante considerar a representatividade deste grupo perante a comunidade em geral. De qualquer modo, caberia a este grupo de trabalho expor e submeter à avaliação comunitária a política criada.

É importante também estar alerta para o risco de tornar uma atividade reduzida demais dentro do grupo, restringindo o conhecimento dentro do grupo, logo limitando as possibilidades de intervenção na tomada de decisões ou contribuindo para decisões

---

<sup>28</sup> É importante num museu comunitário que possua espaço físico específico para o este fim, considerar a distinção entre acervo institucional e operacional. “O primeiro é aquele constituído por coleções sistemáticas e coerentes de estruturas e objetos móveis qualificados por seu valor ‘documental’, pela carga de referência que encerram. (...) Além desse acervo institucional, museológico no sentido estrito do termo, também viriam a constituir matéria-prima desse museu certos espaços, paisagens, estruturas, monumentos, equipamentos – enfim, áreas e objetos sensíveis do tecido urbano, socialmente apropriados, percebidos não só na sua carga documental, mas na sua capacidade de alimentar as representações urbanas. Assim, o território (...) passa a ser não só um campo de atuação do museu, mas ingrediente de sua ação, incorporando-se, portanto, ao seu *acervo operacional*.” (MENESES, 1985, p. 200-1).

equivocadas. Exemplo: o Museu do Alto Sertão da Bahia é fruto de uma mobilização comunitária para a salvaguarda dos acervos arqueológicos encontrados no seu território, no âmbito do licenciamento ambiental dos Parques Eólicos no Sertão da Bahia. Foi concebido de forma participativa, e em seu Plano Museológico<sup>29</sup> já previa a discriminação entre o acervo institucional e operacional. Sabe-se que, institucionalmente, o MASB deverá, obrigatoriamente, salvaguardar o acervo arqueológico, conforme rege o Instituto do Patrimônio Histórico Artístico Nacional. Entretanto, diante do trabalho comunitário, não fica claro se algo mais será integrado fisicamente enquanto acervo à instituição ou demais acervos serão operacionais. Na ausência de uma Política de Gestão Comunitária de Acervos, o museu em seu trabalho sociocultural e educativo, se coloca frente a dois conflitos iminentes: 1) compreendendo o museu enquanto processo, as pessoas podem iniciar doações voluntárias de ‘acervos’, compreendidos por elas como patrimônio museológico, e comprometer a dimensão física do museu, em termos de espaço para salvaguarda adequada de todo este material; e 2) na impossibilidade de acolhimento de acervos, para além dos bens arqueológicos, o museu precisará negar à comunidade, e sabe-se que a negativa é sempre delicada, sobretudo, quando se tem por objetivo aproximar as pessoas cada vez mais do museu e o museu das pessoas, e tal negação pode conseguir justamente o efeito contrário.

### **3.2 Aprendendo Noções Básicas de Conservação do Patrimônio**

Trata-se do desenvolvimento de ações de capacitação ou da participação de membros da comunidade do museu em capacitações com especialistas em conservação preventiva e/ou noções de restauração relacionadas ao seu patrimônio referencial. Entretanto, trata-se também de uma estratégia de ação que possui maior relação com o patrimônio material dos museus.

Vale ressaltar que estas ações podem ser previamente definidas, a partir do mapeamento de conteúdos, potencialidade e dificuldades formativas do grupo, conforme item 2.1. Não se pode perder de vista, contudo, que mesmo os conhecimentos mais técnicos relacionados à conservação, e até mesmo a restauração de acervos, dependem de fatores locais, como as condições em que determinado objeto se encontrava, ou como era utilizado para auxiliar em processos de recuperação/restauro, por exemplo.

Da mesma forma, aplicar uma norma de conservação sem ter em vista a realidade local, pode ser, inclusive, desastroso. Por exemplo, ainda que seja indicada a manutenção de

---

<sup>29</sup> Instrumento principal de gestão de um museu, exigido pela Lei Federal nº 11.904 de outubro de 2009, que institui o Estatuto de Museus.

uma temperatura de 20°C para determinada tipologia de acervo, se o museu não tiver condições de manter esta temperatura estável, ou seja, imune às alterações climáticas, não se deve modificar a temperatura ambiente com o uso de ar condicionado e (des)umidificadores, uma vez que, é mais danoso para o acervo a instabilidade de temperatura e umidade, do que a manutenção em um clima, que necessariamente não está nas suas condições ideais, porém é estável. Este exemplo é uma realidade de grande parte das instituições museológicas, que ou não dispõe destes equipamentos, ou mesmo dispondo, não tem como deixa-los ligados durante toda a noite ou sofrem com frequência queda de energia, o que desencadearia uma situação problema para a preservação de seus acervos.

Logos, os procedimentos não podem ser uma simples aplicação da técnica pela técnica, de forma universal. É necessário, portanto, o diálogo e a constante comunicação entre profissionais restauradores e conservadores com as pessoas da comunidade e os saberes da própria vivência relacionados ao patrimônio em questão.

#### **4. A Comunicação com base na Participação Comunitária e na Identidade Territorial**

A comunicação possui relação direta com as exposições, consideradas como os elos comunicativos mais evidentes entre o museu e a sociedade de uma forma geral (CURY, 2005). Entretanto, além desta forma de acessar o patrimônio, aparece de forma simultânea, associada a “apresentação dos resultados da pesquisa efetuada sobre as coleções”, englobando também a publicação de catálogos e periódicos, a realização ou participação do museu em conferências e eventos (DESVALLÉES; MAIRESSE, 2013, p. 35).

Mais que isso, na Declaração de Caracas, de 1992, os museus eram considerados como “espaços e meios de comunicação que servem ao estabelecimento da interação da comunidade com o processo e com os produtos culturais” (ICOM, 1992, p.3). Apesar desta concepção adotada no início do documento apresentar o museu como meio de comunicação, ainda persistia uma visão pouco ativa da comunidade perante este espaço comunicativo. Apesar disso, a concepção parece se aprofundar nas recomendações finais do documento, anunciando a necessidade do museu buscar a participação plena da sua função museológica e comunicativa, entendendo-se como território onde se desenvolve a relação do indivíduo ou comunidade com o seu patrimônio (como apresentado pelo novo ternário “sociedade – patrimônio – território” em substituição ao “homem – objeto – museu”). O museu, nesta ótica, deveria servir como elo de integração social, a partir de narrativas expográficas abordando os

diferentes códigos culturais das comunidades que fizeram uso do patrimônio, permitindo seu reconhecimento e valorização pelas pessoas.

Sob esta perspectiva, o museu precisa atualizar-se continuamente diante das “necessidades do tempo presente, construindo estratégias narrativas que integrem o passado e presente, sempre buscando apresentar os fatos a partir de uma ótica plural que permita o máximo possível de interpretações” (RIBEIRO; CAL, 2016, p.92). Isso é o que possibilita à sociedade o desenvolvimento de conexões afetivas e/ou identitárias pela via do museu, definindo se este possui ou não relevância numa comunidade, uma vez que, “a ausência de pertencimento às narrativas expostas (...) impedem que a sociedade estabeleça laços efetivos que culminem na troca de conhecimentos e valores” (RIBEIRO; CAL, 2016, p.92).

Sobre esta função, paira-se, portanto, um duplo desafio aos museus, sobretudo aos comunitários. O primeiro deles é adequar as suas demandas sociais às linguagens e métodos comunicacionais disponíveis, tendo em vista que a atenção não reside mais no objeto em si, mas na relação mediada por ele. O segundo é equacionar a valorização das experiências permitidas em seus espaços aos seus objetivos, ciente de que o museu é um território produtor e reprodutor de noções identitárias.

O controle desta balança não é fácil, porém a mobilização da participação comunitária, bem como da identidade territorial revela-se como um potencial para tal, uma vez que, de um lado, a adoção de processos participativos colabora para a adequação das demandas sociais às possibilidades comunicacionais, e do outro, a contínua mobilização de uma identidade territorial possibilita ao museu uma consciência maior sobre si e seus processos, sendo possível identificar suas limitações e potencialidades, de forma a facilitar a equação e valorizar os aspectos que se revelarem como mais necessários.

Por fim, estratégias de comunicação com base na participação e na identidade territorial consistem, basicamente, no desenvolvimento de exposições colaborativas, através de processos participativos capazes de congregar as facetas da identidade de um território. Além disso, consiste também na elaboração de uma programação sociocultural e educativa comunitária para o museu.

#### **4.1 Construindo Exposições Colaborativas**

Por exposições colaborativas entendem-se exposições frutos de um processo ativo de participação da comunidade do museu atuando sobre a construção das narrativas da

exposição, desenvolvimento de expografia<sup>30</sup>, bem como das ações socioeducativas que as integram.

Convém ressaltar que o espaço expositivo de qualquer museu, como meio de comunicação, sempre foi um espaço privilegiado para a construção e sustentação de uma narrativa, bem como para a representação de identidades (MENESES, 1993). Entretanto, o papel da comunicação nos museus no decorrer dos anos passou por verdadeiras transformações.

Inicialmente, restringia-se às exposições herméticas, concebidas por poucos e exclusivamente voltada para especialistas, enquanto ao público restava uma postura passiva, e a população de modo geral era mesmo excluída deste ambiente, tal era o rigor dos seus códigos científicos e sociais. Em seguida, uma onda educativa toma conta do panorama museal enquanto a ciência adota uma postura mais explicativa. É o *boom* dos grandes museus de ciências, com exposições interativas e programas educativos. Entretanto, o museu ainda era o detentor do saber que cabia ensinar, enquanto ao público, cabia aprender. Por último, encontram-se as exposições de última geração em que o público é finalmente incluído como agente criativo, receptor e emissor de informações num processo comunicativo (CURY, 2005), em que as narrativas são fractais destas construções coletivas de múltiplos agentes, sendo o museu apenas mais um destes, porém gozando de lugar privilegiado, pois querendo ou não, trata-se de um equipamento instituído ao longo dos anos como legitimador de identidades e culturas.

Dessa forma, o museu comunitário deve ser um espaço que projeta a visão da comunidade (LERSCH; OCAMPO, 2009), e não um simples espelho. O museu precisa apresentar as relações que entremeiam e subsidiam o grupo, aquilo que não se enxerga a “olho nu”. A exposição não deve se enunciar como uma verdade absoluta, e sim suscitar novos questionamentos, de modo que tanto os envolvidos em seu processo de construção, quanto aqueles que tenham acesso a primeira vez, após a sua inauguração, possam (re)construir a narrativa elaborada de forma reflexiva.

Para tanto, a construção de exposições colaborativas exigem, antes de tudo, a constituição de um grupo de trabalho diverso representativo da coletividade do museu. Cabe ao museu convidar a comunidade de um modo geral, destacando-se algumas organizações específicas, como: representações do poder público municipal, de escolas do bairro, de

---

<sup>30</sup> Expografia refere-se às técnicas ligadas ao desenvolvimento de exposições, estejam elas situadas dentro de um museu ou não (DESVALLÉES; MAIRESSE, 2013, p. 59).

políticos e militantes do setor cultural local, de associações e organizações populares relacionadas à iniciativa museológica, etc.

ATENÇÃO! É necessário o fomento a um grupo que possa representar a diversidade da comunidade que este museu representa. Não se deve restringir a participação de interessados em participar e construir coletivamente com o museu.

A este grupo caberá a tarefa, talvez, mais importante: definir uma metodologia de ação adequada para o funcionamento da construção colaborativa deste grupo. Ou seja, não basta reunir uma equipe e despejar todas as questões referentes a exposição sobre ela, pois corre o risco desta esvaziar em poucos dias. Faz-se necessário, portanto, construir coletivamente a metodologia de trabalho que melhor se adequa ao grupo, sem esquecer o compromisso com o desenvolvimento de processos verdadeiramente participativos, ou seja, em que os integrantes detêm conhecimento e poder para atuarem de forma propositiva na tomada de decisões (ARNSTEIN, 2002; BORDENAVE, 1983).

A partir de então, alguns pontos necessitarão ser trabalhados conforme a dinâmica estabelecida pelo grupo, dos primeiros passos à inauguração da exposição em questão, como:

➤ Definição do tipo de exposição (longa duração, curta duração ou itinerante) e do espaço que esta deve ocupar. Caso necessário, pode-se propor ao Grupo de Estudos Plurais um tema relativo a tipologias de exposições museológicas (ver 2.1);

➤ Definição dos temas e subtemas da exposição, a partir de reflexões sobre o objetivo e o público a quem a exposição se dirige, buscando criar um roteiro para o desenvolvimento da narrativa desejada, com a identificação dos elementos mais importantes para a composição dessa história. É importante fazer isso no início e ter em vista que, no decorrer do processo construtivo, este roteiro pode ser alterado;

➤ Realização de pesquisa aplicada direcionada aos temas e subtemas pretendidos. Para esta pesquisa, é importante fazer uso das diversas fontes de informação, desde os livros, periódico, fotografias, documentos, mas, sobretudo, a história oral. Vale ressaltar que a pesquisa demandada pela exposição pode ser uma pesquisa já em andamento ou efetuada através de ações como o inventário participativo – ver 2.2, ou mesmo como objeto de reflexão do Grupo de Estudos Museológicos Plurais – ver 2.1.

➤ Sistematização da pesquisa realizada, tendo por base, o roteiro previamente elaborado. Nesse momento, o próprio roteiro deve ser avaliado: é isso mesmo que desejamos?

➤ A partir da consolidação das ideias e conteúdos que devem compor a exposição, indica-se o estímulo às capacidades criativas do grupo em busca de maneiras mais dinâmicas e interessantes de se contar a história pretendida. Inicia-se a construção do Projeto

Expográfico<sup>31</sup>. Ressalta-se, para tanto, a reflexão sobre o cuidado com as histórias de verdades absolutas. A exposição num museu comunitário deve ser participativa também em sua fruição. Com isso, não se pretende almejar o uso da interatividade somente, mas, sobretudo, o estímulo a uma reflexão e não apenas a uma reação.

➤ Após o ócio criativo, faz-se necessário o desenvolvimento dos textos que a exposição venha a ter, sejam eles escritos, fotográficos, gráficos, tridimensionais (acervos ou não do museu), dentre outros. Lembrando-se que, fotografias, gráficos e quaisquer objetos utilizados na exposição devem ser devidamente identificados, segundo padrão de legenda a ser definido pelo grupo como mais coerente. E em caso de fotografias ou vídeos que envolvam pessoas da comunidade, indica-se a recolha de Termos de Cessão de Áudio e Imagem.

➤ Em caso de uso de acervos materiais (pertencentes ao museu ou não), caberá a averiguação quanto ao estado de conservação e intervenção, se preciso. A ação demandará, portanto, profissional específico da área.

➤ Desenvolvimento do Projeto Expográfico. Para tal, é preciso projetar a exposição no espaço que se deseja ocupar com a previsão de todos os recursos necessários. Importante nesta etapa não perder de vista as especificidades do contexto sócio-territorial, levantando recursos expográficos condizentes com a realidade local e comunitária, não correndo o risco de inviabilizar a execução do projeto futuramente. Sugere-se a seguinte lista como ponto de partida para a observação do seu projeto expográficos:

- Acervo museológico (objetos e artefatos);
- Textos escritos;
- Imagens bidimensionais (fotografia, gráficos, etc.)
- Objetos (maquetes, recursos para ambientações, etc.)
- Elementos Audiovisuais
- Elementos de interatividade (podem ser tocados e movimentados)
- Mobiliário e suporte expositivos (bases, vitrines, pedestais, etc.)
- Elementos sensitivos (cores, sons, odores e sabores.)
- Iluminação

➤ Após o Projeto finalizado, é possível visualizar quais são os recursos necessários para a concretização da exposição conforme planejada. Logo, a equipe terá a capacidade de avaliar aquilo que exige recurso externo ao grupo e aquilo que pode ser angariado, produzido ou doado no âmbito interno do grupo;

---

<sup>31</sup> O Projeto Expográfico, também referido por Projeto Museográfico ou Desenho Museográfico refere-se ao desenho da exposição, à sua projeção. (DESVALLÉES; MAIRESSE, 2013)



- Definição de estratégias de captação dos recursos externos ao grupo. Caso algum recurso se torne inviável, sugere-se recapitulação do Projeto com alternativas possíveis;
- Recursos captados, faz-se necessário a preparação de equipe para montagem da exposição. Importante contar, se possível, com assessoria de profissional especializado na área de desenho e museografia.
- Realização de montagem, contando com a participação comunitária;
- Inauguração da exposição.

Por fim, percebe-se que a exposição colaborativa diferencia-se pelos princípios que norteiam a sua construção, que condizem com os princípios também norteadores da própria iniciativa museológica comunitária – a identidade territorial e a participação.

#### **4.2 Desenvolvendo uma Programação Sociocultural Comunitária para o Museu**

Esta estratégia consiste na abertura do museu comunitário às suas comunidades locais. Como dito anteriormente, mesmo o museu comunitário nunca é a referência global de uma localidade, de forma que, ainda que seja uma iniciativa comunitária, existirá a população que lhe é externa. Desse modo, quando se fala em uma construção comunitária da programação sociocultural e educativa deste museu, refere-se ao envolvimento das pessoas que compõem esta comunidade de forma ampla, e não apenas no próprio âmbito do museu<sup>32</sup>.

O objetivo desta estratégia é manter o acesso, a valorização do uso, e a contínua comunicação entre o museu e a comunidade, através de uma programação construída por e para a própria comunidade, a partir da identificação das suas demandas, dos seus desejos e das potencialidades que a iniciativa museológica pode oferecer. O museu deve se configurar como um espaço útil à comunidade (SANCHO-QUEROL; SANCHO, 2015).

A depender do nível de organização da iniciativa museológica comunitária, indica-se a construção desta programação através de pequenos exercícios, iniciando por uma atividade pontual, posteriormente uma programação mensal, semestral, anual e assim por diante. Isso porque esta estratégia envolve certo grau de complexidade em sua gestão, pois compreende um nível de desenvolvimento interorganizacional, ou seja, a constituição de um “tecido híbrido formado por organizações que atuam em conjunto” (FISCHER; MELO, 2004, p.18). Falamos, portanto, da construção de relações de parceria pelo museu e de um trabalho em rede com outras organizações e indivíduos.

---

<sup>32</sup> Sob este pensamento, lembra-se a provocação de que mesmo o museu mais tradicional e hermético, pode considerar o seu próprio corpo funcional uma comunidade, e, portanto, falar de um trabalho comunitário.

## 5. Discussão e Impactos

Considera-se que o ternário “sociedade – patrimônio – território”, base da Museologia Social, também é base das estratégias de gestão destacadas neste artigo. Debruçar o pensamento sobre a gestão de iniciativas museológicas comunitárias decorre do reconhecimento destas iniciativas como potenciais de transformação social, bem como, da compreensão de que os processos participativos comunitários possuem relevância estratégica para a dinamização sociocultural de territórios e conduz para uma possibilidade de desenvolvimento mais ampla, relacionada à promoção da sustentabilidade destes territórios, ou melhor dizendo, ao desenvolvimento de sociedades sustentáveis (DIEGUES, 1992; RATTNER, 1999; DESSEIN, J. et al., 2015).

Diante de tal importância, a reflexão e proposição de estratégias práticas de gestão que contribuam para o fortalecimento e o desenvolvimento destas iniciativas torna-se fundamental. Entretanto, apenas a compreensão do ternário, na prática, pode não refletir o compromisso social que destaca e adjetiva a museologia à qual esta tipologia de museu se vincula, uma vez que, sob esta mesma base, um museu pode tanto propagar um discurso e uma ação emancipadora quanto coercitiva (CHAGAS, 2007). Logo, a participação comunitária e a construção de uma identidade territorial, fatores substantivos a esta tipologia de museu, foram considerados como mobilizadores das relações deste ternário em prol de verdadeiras transformações da realidade local, fundamentadas na emancipação dos sujeitos.

Isso justifica a necessidade de distinguir a Museologia Social do seio da Museologia de forma geral, ainda que se compreenda a crítica de que não se trata de duas pretensas ciências distintas, mas sim, da evolução de um mesmo campo, a partir da consolidação de uma “ética museológica” que, dentre outras coisas, preza pelo engajamento social do museu (SCHEINER, 2012). Porém, num meio em que existem práticas museológicas tão diversas e tantas ainda permanecem atuando à luz de uma ética ultrapassada – em que o objeto permanece ao centro do museu e, a este cabe lhe conservar, pesquisar e exhibir, numa operacionalização de atividades quase que métricas, geralmente, descontextualizadas da dinâmica cultural e dos territórios em que estes equipamentos estão inseridos –, a presente pesquisa acredita ser necessário reafirmar e adjetivar a museologia como social, de modo a entendê-la como feita por, para e pela sociedade, estabelecer o social “como espaço privilegiado de relações sociais, onde todos tem o direito à fala, sem nenhum tipo de coação” (TENÓRIO, 2005, p.102).

Sob este aspecto a museologia social guarda relações com a gestão social, uma vez que, “ao enfatizar a dimensão social da gestão, está implícito que o alvo principal é a sociedade, que também é a origem e o entorno desses processos” (FISCHER, 2012, p. 114). Assim, é preciso práticas efetivas, quer seja no campo da gestão ou da museologia, que promovam o social, nutrindo-se e produzindo por meio de seus contextos, em que a participação, baseada na redistribuição de poderes para influenciar a tomada de decisões (ARNSTEIN, 2002), seja fulcral.

Dessa forma, a mobilização museológica contribui para uma gestão social do museu comunitário à medida que integra, de forma consciente e integrada, as dinâmicas culturais existentes na comunidade ao *modus operandi* dos processos do museu. Assim, as estratégias de gestão apresentadas, são apenas formas de operacionalizar as funções básicas museológicas de forma sensível aos processos comunitários, criando “condições concretas de participação” dos indivíduos (GADOTTI, 2014, p.3), integrando as dinâmicas culturais, bem como a diversidade identitária do território. A gestão sob estes princípios seria considerada, também, sustentável (DESSEIN et al., 2015).

As estratégias relacionadas às funções museológicas lidam diretamente com a gestão do patrimônio pelo museu, logo, espera-se que esta mobilização sirva como instrumento teórico-prático norteador para lideranças e pessoas atuantes na gestão de museus comunitários, e como elemento contributivo para a formação em museologia, indicando a necessidade de intervenções práticas no gerenciamento das funções museológicas, a partir da participação comunitária e da identidade territorial para que o patrimônio em questão realmente seja posto a serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, como preconiza o próprio conceito de museu.

## **Conclusão**

O teor da mobilização museológica, talvez seja, o “calcanhar de Aquiles” do circuito das mobilizações para a gestão de museus comunitários proposto pela TMob. Isso porque, muitas vezes, é em busca do conhecimento referente às técnicas e procedimentos museológicos específicos<sup>33</sup>, com demandas como o desenvolvimento de inventários, de políticas de gestão de acervos, e em menor proporção, ou talvez até nula, pelo

---

<sup>33</sup> Dentre estes, talvez apareça como número 1 das buscas, o desenvolvimento do Plano Museológico, tendo em vista, a necessidade de adequação à legislação em vigor – Lei nº 11.904 que institui o Estatuto de Museus.

desenvolvimento de projetos expográficos<sup>34</sup>, que as iniciativas museológicas comunitárias buscam a museologia, ou melhor, os profissionais da museologia.

Por outro lado, é difícil encontrar estes profissionais inseridos de forma estável em iniciativas museológicas comunitárias. Geralmente, este encontro se dá em contextos de consultorias e projetos, justamente para o desenvolvimento dos referidos instrumentos pelo profissional museólogo ou, em alguns casos melhores, para a capacitação de equipe local com vistas à construção conjunta do inventário ou da política de acervos, por exemplo.

Este cenário atrelado às críticas aos museus comunitários, ligando-os a “um movimento quase que ‘tribal’” (SCHEINER; BRULON, 2009, p.2470), e apontando as dificuldades pelas quais estes vêm passando ao longo dos anos, chegando, algumas vezes, ao completo desaparecimento, conduz ao questionamento sobre qual o real papel da museologia para o desenvolvimento destas iniciativas.

A partir desta, outras duas questões surgem: 1) Tratando-se de iniciativas museológicas comunitárias, as práticas em torno do inventário museológico, bem como da política de gestão de acervos não deveriam ser realizadas de forma diferente, em consonância com a própria tipologia de museu? 2) Sendo estes museus regidos pelos princípios da Museologia Social, oriundos de uma postura mais crítica à realidade e profundamente ligados à questões sociais, não deveriam estes princípios serem observados também na operacionalização das suas funções museológicas?

Não se quer, com estas indagações, negar todos os esforços deste campo para responder às suas próprias demandas, reconhecendo o valor dos passos dados. Afinal, valorizam-se as pesquisas e inúmeras práticas de inventários participativos realizados dentro e fora do país. De igual modo, o desenvolvimento de experiências diversas de exposições participativas (para além da interatividade), contando com a construção colaborativa de narrativas e expografias por uma coletividade, também são reverenciadas. Entretanto, as carências são grandes, e podem ser ainda maiores, se analisadas à luz da gestão. E por isso, certo incômodo é causado pela percepção de que, mesmo num campo profissional tão miúdo, os profissionais museólogos e os museus comunitários parecem não se encontrar.

É verdade que esta inquietação rememora as próprias inquietações de Hugues de Varine-Bohan, quando há mais de dez anos compartilhava sobre a dificuldade dos museus comunitários serem reconhecidos como museus pelo *establishment*, como chamava,

---

<sup>34</sup> Pode-se atribuir isso, à liberdade expográfica que estas iniciativas tiveram desde o seu início, uma vez que, consolidaram sob o discurso da valorização do processo sobre o produto. Logo, mais importante é o processo museológico participativo, comprometido com a educação e com o desenvolvimento social, do que a exposição tecnicamente calculada e projetada sob as diretrizes de espaço, luz e cor.

constituído no campo. Nesta altura, também já apontava o declínio e a “submissão dos novos museus ao modelo oficial” (VARINE-BOHAN, 2005, p. 1-2). Varine atribuía isso, dentre outros fatores, à oposição clara entre “duas categorias de pessoas distintas: de um lado, museólogos qualificados (...); de outro lado, pessoas que poderíamos chamar de militantes do patrimônio, enraizados em comunidades locais, sem qualificação formal adaptada”. Finalizava considerando que, apesar da matéria-prima de trabalho ser a mesma – o patrimônio, estas categorias não falavam a mesma língua.

Essa inquietação, somada às questões anteriores, e acrescida da observação da atuação do profissional museólogo na atualidade, contribuem para mais um questionamento: será este profissional formado para atuar em um museu comunitário? Estará preparado para lidar com as questões do patrimônio atreladas às dinâmicas participativas transformadoras?

Às primeiras questões, arriscou-se a hipótese de que, dentre os motivos possíveis para a decadência dos museus comunitários e seus congêneres, talvez esteja a deficiência existente no campo da gestão destes museus, ou seja, de uma gestão atrelada aos princípios da Museologia Social. Sob esta hipótese, o que se pode fazer é a proposição de práticas, em nível de gestão, que contribuam para o pleno desenvolvimento destas iniciativas, a partir da mobilização museológica.

Já com relação às últimas questões, não há hipótese, apenas o desejo de que, passados praticamente meio século de reflexões em torno da Nova Museologia, já é o tempo de um novo profissional para o campo.

## Referências

ARNSTEIN, S. R. Uma escada da participação cidadã. **Revista da Associação Brasileira para o Fortalecimento da Participação – PARTICIPE**. Porto Alegre/Santa Cruz do Sul, v. 2, n. 2, p. 4-13, jan. 2002.

BORDENAVE, J. **O que é Participação?** São Paulo: Editora Brasiliense, 1983.

BOYLAN, P. (org.) **Como gerir um museu: Manual Prático**. Paris: ICOM, 2004.

BRASIL. Lei Federal nº 11.904 de 14 de janeiro de 2009. Estabelece o Estatuto de Museus e dá outras providências. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Lei/L11904.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11904.htm)>. Acesso em 5 março 2016.

CANCLINI, N. G. **Culturas Híbridas: estratégias para entrar e sair da modernidade**. São Paulo: Eadusp, 2003, 2ª edição.

CÂNDIDO, M. M. D. **Gestão de Museus, um desafio contemporâneo: diagnóstico museológico e planejamento.** Porto Alegre: Medianiz, 2013.

CÂNDIDO, M. M. D. **Orientações para Gestão e Planejamento de Museus.** Florianópolis: FCC, 2014.

CERÁVOLO, S. M. Delineamentos para uma teoria da Museologia. **Anais do Museu Paulista.** São Paulo, v.12, p. 237-268. jan./dez. 2004.

CEZÁRIO, H.B. M.; DAVEL, E.; SANCHO-QUEROL, L.. Gestão de Iniciativas Museológicas Comunitárias: A Tecnologia Social das Mobilizações. **Revista Administração Pública e Gestão Social**, em avaliação.

CEZÁRIO, H.B. M.; DAVEL, E. A Mobilização Cultural na Gestão de Museus: A Força da Participação Comunitária e da Identidade Territorial. **Revista Museologia & Interdisciplinaridade**, em avaliação, a.

CEZÁRIO, H.B. M.; DAVEL, E. A Mobilização Organizacional e Interorganizacional na Gestão de Museus: a força da participação comunitária e da identidade territorial. **Cadernos de Sociomuseologia**, em avaliação, b.

CHAGAS, Mário de S. Um novo (velho) conceito de museu. **Cadernos de Estudos Sociais** (Fundação Joaquim Nabuco), Recife, vol.1, nº2, p. 183-192, 1985.

CHAGAS, Mário de S. Casas e portas da memória e do patrimônio. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 13, n. 2, p. 207-224, jul/dez 2007.

CHAGAS, M., ABREU, R. Museu da Maré: memórias e narrativas a favor da dignidade social. **Revista Musas**, n.3, p. 130-152, 2007.

CHAGAS, Mario de S.; GOUVEIA, Inês. Museologia Social: reflexões e práticas. **Cadernos do CEOM**, Chapecó, Ano 27, n. 41, p. 9-22, 2014.

COLBARI, A. A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. In: **Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional.** Moulin de Souza, E. (Ed.). Vitória: EDUFES, 2014. 241- 272.

CRAIB, I. **Experiencing Identity.** London: SAGE Publications, 1998.

CURY, Marília Xavier. Comunicação e pesquisa de recepção: uma perspectiva teórico-metodológica para os museus. **História, Ciências, Saúde – Manguinhos**, v. 12 (suplemento), p. 365-80, 2005.

CURY, Marília Xavier. Novas perspectivas para a comunicação museológica e os desafios da pesquisa de recepção em museus. **Actas do I Seminário de Investigação em Museologia dos Países de Língua Portuguesa e Espanhola**, v. 1, p. 269-279, Portugal: 2010.

DAVEL, E.; PIMENTEL, F.; DANTAS, M. Identidade Cultural de Territórios como Política de Gestão. **Anais do Anais do XL ENANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.** Sauípe, Bahia, 2016.

DAVIES, S. **Plano Diretor.** Tradução: Maria Luiza Pacheco Fernandes. (Série Museologia, 1). São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo; Fundação Vitae, 2001.

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

DESVALLÉES, A.; MAIRESSE, F. (dir.). **Conceitos-chave de Museologia**. São Paulo: Comitê Brasileiro do ICOM, Pinacoteca do Estado, Secretaria de Estado da Cultura, 2013.

DESSEIN, J.; SOINI, K.; FAIRCLOUGH, G; HORLINGS, L. (eds) **Culture in, for and as Sustainable Development**. Conclusions from the COST Action IS1007 Investigating Cultural Sustainability. University of Jyväskylä, Finland, 2015.

DIEGUES, A. C. S. Desenvolvimento sustentável ou sociedades sustentáveis - da crítica dos modelos aos novos paradigmas. **São Paulo em Perspectiva**. 6 (1/2): 22-9,1992.

FISCHER, T. M., MELO, V. P. Organizações e interorganizações na gestão do desenvolvimento territorial. **Organizações e sociedade**. Salvador: EAUFBA. v.11, 2004.

FOPP, M. A. **Managing Museums and Galleries**. London: Routledge, 1997

GADOTTI, M. Gestão Democrática da Educação com Participação Popular no Planejamento e na Organização da Educação Nacional. **Conferência Nacional de Educação 2014**. Brasília: FNE, 2014. Disponível em: [http://conae2014.mec.gov.br/images/pdf/artigogadotti\\_final.pdf](http://conae2014.mec.gov.br/images/pdf/artigogadotti_final.pdf). Acesso em: jan de 2015.

GENOWAYS, H. H.; IRELAND, L. M. **Museum Administration: an introduction**. Walnut Creek, CA: AltaMira Press, 2003.

HALL, S. **Identidade Cultural na Pós-Modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2006.

HOLLAND, D. et al. **Identity and Agency in Cultural Words**. Cambridge: Harvard University Press, 1998.

IBRAM (Instituto Brasileiro de Museus). **Museus em Números**. Brasília: Instituto Brasileiro de Museus, 2011.

IBRAM (Instituto Brasileiro de Museus). Histórico do Programa Pontos de Memória. Disponível em: <http://www.museus.gov.br/acessoainformacao/acoes-e-programas/pontos-de-memoria/programa-pontos-de-memoria/>. Acesso em 5 de março de 2016.

LEFEBVRE, H. **A produção do espaço**. Trad. Doralice Barros Pereira e Sérgio Martins (do original: *La production de l'espace*. 4e éd.Paris: Éditions Anthropos, 2000). Primeira versão, 2006.

LERSCH, T. M.; OCAMPO, C. C. **O conceito de museu comunitário: história vivida ou memória para transformar a história?** Texto traduzido por Odalice Miranda Priosti a partir da comunicação apresentada na mesa redonda "Museos: nuestra historia viviente", na Conferência Nacional de la Asociación Nacional de Artes y Cultura Latinas, Kansas City, Missouri, 6-10 outubro, 2004. Disponível em: <http://www.abremc.com.br/artigos1.asp?id=5>. Acesso em: 24 de abril de 2015.

LERSCH, T. M.; OCAMPO, C. C. **Manual para la creación y desarrollo de museos comunitarios**. Fundación Interamericana de Cultura y Desarrollo (ICDF). Bolivia: Artes Graficas Sagitario Srl, 2009.

LORD, B.; LORD, G. D. **Manual de gestil de museos**. Barcelona: Ariel, 2005.

MAISON, T. **Gestão Museológica: Desafios e Práticas**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2004.

MÉNDEZ, R. El museo como fórum de ciudadanía en el mundo. **Cadernos de Sociomuseologia**, nº 28, 265-269, 2007.

MÉNDEZ, R. Concepción, método y vinculación de la museología comunitária. **Cadernos de Sociomuseologia**, n. 41, p.45-58, 2011.

MENESES, U. T. B. de. A problemática da identidade cultural nos museus: de objetivo (de ação) a objeto (de conhecimento). **Anais do Museu Paulista**, vol. 1, n. 1, p. 207-222, 1993.

MENESES, U. T. B. de. O museu na cidade X A cidade no museu: para uma abordagem histórica dos museus de cidade. **Revista Brasileira de História**. São Paulo, v.5, n. 8, p. 197 – 205, set.1984/abr.1985.

MENSCH, P. Van. Museology and management: enemies or friends? Current tendencies in theoretical museology and museum management in Europe. In: MIZUSHIMA, E. (Org.) **Museum management in the 21st century**. Tokyo: Museum Management Academy, 2004. p. 3-19.

MINISTÉRIO DA CULTURA. **Cultura em números**: anuário de estatísticas culturais 2009. Brasília: MinC, 2009.

MOUTINHO, M. Sobre o Conceito de Museologia Social. **Cadernos de Sociomuseologia**, vol.1, n.1, p. 7-9. 1993.

MOUTINHO, M. The informal Museology. **Cadernos de Sociomuseologia**, 27, p.183-188, 2007.

PRIOSTI, O. M. **Memória, comunidade e hibridação**: Museologia da Libertação e estratégias de resistência. (Doutorado em Memória Social) – Centro de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, 2010.

PRIOSTI, O. M.; MATTOS, Y. Caminhos e percursos da museologia comunitária. **Cadernos de Sociomuseologia**, v. 28, p. 1-16, 2007.

RIBEIRO, L.; CAL, D. Museu como *medium*: reflexões sobre as interfaces entre comunicação e museologia. **Revista Dispositiva**, v. 5, n. 2, p. 85-102, 2016.

RATTNER, H. Sustentabilidade – uma visão humanista. **Ambiente & Sociedade**, Ano II, n. 5, p.233-40, 2º Sem. 1999.

SANCHO-QUEROL, Lorena. El Patrimonio Cultural Inmaterial y la Sociomuseologia: estudio sobre inventarios. **Cadernos Sociomuseologia**, Nova Série: Estudos Posgraduados, nº 1. Lisboa: ULHT, 2016.

SANCHO-QUEROL, L.; SANCHO, E. How can museums contribute to social and cultural change? In JENSEN, J. T.; LUNDGAARD, I. B. (Coord.) **Museums: Citizens and sustainable solutions**. Denmark: Danish Agency for Culture, p. 212-231, 2015.

SANCHO-QUEROL, L.; SANCHO, E. Sujeitos do património: os novos horizontes da museologia social em São Brás de Alportel. **E-cadernos ces[Online]**, 21, 2014a. Disponível em:<<http://eces.revues.org/1780>> Acesso em: 10 de fevereiro de 2015.



SANCHO-QUEROL, L.; SANCHO, E. Imagens que valem mil palavras: A experiência do Arquivo de Memórias do Museu de São Brás, **Cadernos de Sociomuseologia**, v. 48, n. 4, p. 7-34, 2014b.

SANTOS, M. C. T. M. **Encontros Museológicos: reflexões sobre a museologia, a educação e o museu**. Rio de Janeiro: Minc/IPHAN/DEMU, 2008. (Coleção Museu, Memória e Cidadania, 4).

SAQUET, M., BRISKIEVICZ, M.. Territorialidade e identidade: um patrimônio no desenvolvimento territorial. **Caderno Prudentino de Geografia** . 1 (31), 3-16, 2009.

SCHEINER, Tereza Cristina. Repensando o museu integral: do conceito às práticas. **Boletim Museu Paraense Emílio Goeldi. Ciências humanas**. Belém , v. 7, n. 1, p. 15-30, Apr. 2012 .

SCHEINER, T. C. M; BRULON SOARES, B. C. A ascensão dos museus comunitários e os patrimônios comuns: um ensaio sobre a casa. **Anais do X Encontro Nacional da Associação Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**, João Pessoa. E-book do ENANCIB, João Pessoa: Ideia, 2009.

STRÁNSKÝ, Z. Z. Sobre o tema "Museologia – ciência ou apenas trabalho prático?" (1980). Trad. Tereza Scheiner. **Revista Museologia e Patrimônio**, v. 1, n. 1, p. 101-105, 2008.

TENÓRIO, F. G. (Re)Visitando o conceito de Gestão Social. **Revista Desenvolvimento em Questão**. Vol. 3, n. 5, p. 101-124, jan/jun, 2005.

VARINE-BOHAN, H. O museu comunitário como processo continuado. **Cadernos do CEOM**, Ano 27, n. 41, p. 25-35, 2014.

VARINE-BOHAN, H. **As Raízes do Futuro: o patrimônio a serviço do desenvolvimento local**. Porto Alegre: Medianiz, 2012.

VARINE-BOHAN, H. **O museu comunitário é herético?**. In: Coletânea de Artigos. ABREMC. 2005. Disponível em: <http://www.abremc.com.br/artigos1.asp?id=9> Acessado em 10 setembro de 2015.

VARINE-BOHAN, H. A Nova Museologia: Ficção ou Realidade. In: POSSAMAI, Z. R.; LEAL, E. (orgs). **Museologia Social**. Porto Alegre, UE/Secretaria Municipal da Cultura, 2000, p.21-33.

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

ZANETTINI ARQUEOLOGIA. **Plano Museológico do MASB**. Volume II. São Paulo: Zanettini Arqueologia, 2013.

## 2.4 A Mobilização Organizacional e Interorganizacional na Gestão de Museus: A Força da Participação Comunitária e da Identidade Territorial (Artigo 4)<sup>35</sup>

### RESUMO

Este artigo propõe estratégias de gestão para iniciativas museológicas comunitárias com base na participação e na identidade territorial como fatores substantivos a essas iniciativas e mobilizadores da sua dimensão organizacional e interorganizacional. A mobilização organizacional parte do entendimento da organização como processo, que busca interligar as ‘áreas fins’ do museu (ligadas, especificamente, às funções museológicas) às ‘áreas meio’ (ligadas às atividades administrativas e gerenciais), através de estratégias de ação desenvolvidas no âmbito interno do museu, possibilitando uma visão mais completa e gerencial da organização. Já a mobilização interorganizacional refere-se ao potencial de relações externas ao museu, seja através de parcerias ou do trabalho em rede, a partir da cooperação entre organizações propiciada pelo compartilhamento de uma identidade territorial comum e pela dinâmica participativa. A partir da abordagem qualitativa, da análise documental e dos estudos de diferentes museus, nacionais e internacionais, esta pesquisa, de vocação tecnológica, visa orientar líderes comunitários, gestores sociais e culturais de comunidades para a gestão de museus com base na participação comunitária e na identidade territorial, bem como, busca contribuir para a formação em museologia e/ou gestão social, e para o norteamto dos poderes públicos, no que se refere à compreensão das necessidades de gestão para o surgimento e desenvolvimento destes museus.

**Palavras-chave:** Gestão de museus comunitários; mobilização; organização; interorganizações; participação; identidade territorial.

### **Organizational and Inter-organizational Mobilization in Museum Management: The Force of Community Participation and Territorial Identity**

### ABSTRACT

This article proposes management strategies for museological community initiatives based on participation and territorial identity as essential factors to these initiatives and mobilizers of their organizational and inter-organizational dimension. The organizational mobilization starts

<sup>35</sup> Artigo a ser submetido para a Revista Cadernos de Sociomuseologia.

from the organization's understanding as a process that seeks to connect the 'purpose areas' Museum (linked, specifically, to museological functions) to the 'through areas' (related to administrative and management activities) by developed action strategies on internal museum context, enabling a more complete and management vision of the organization. The inter-organizational mobilization refers to the potential for external relationships to the museum, either through partnerships or network working, from the cooperation between organizations provided by the sharing of a common territorial identity and participatory dynamics. Since the qualitative approach, the document analysis and studies of different museums, national and international ones, this research, technological vocation, aims to guide community leaders, social and cultural managers of communities to the museum management based on community participation and territorial identity and seeks to contribute to training in museology and/or social management, and the guiding of public authorities with regard to the understanding of the management needs for the emergence and development of these museums.

**Keywords:** community museum management; mobilization; organization; interorganizations; participation; territorial identity.

## **Introdução**

Este artigo propõe a mobilização organizacional e a mobilização interorganizacional como conjuntos de estratégias de gestão para iniciativas museológicas comunitárias, tendo como fatores mobilizadores a identidade territorial e a participação comunitária, elementos substantivos a esta tipologia de equipamento. Para compreender as mobilizações propostas, entretanto, é preciso estabelecer o que se entende por iniciativa museológica comunitária, bem como os conceitos que sustentam os elementos destacados como potenciais para a sua própria mobilização.

Assim, estas iniciativas referem-se a experiências provenientes da Museologia Social<sup>36</sup>, da adoção do museu como processo<sup>37</sup>, vivenciado a partir de ações coletivas transformadoras, em que os sujeitos são capazes de manejar seus referenciais de patrimônio, identidade e memória por meio de uma metodologia de trabalho participativa e dialógica, colocando-se a serviço do desenvolvimento de um território sustentável (LERSCH; OCAMPO, 2004, 2009; PRIOSTI; MATTOS, 2007; VARINE-BOHAN, 2013; IBRAM, 2016).

Percebe-se, portanto, o caráter essencial assumido pela identidade territorial e pela participação para a própria existência destas iniciativas. Para além de substantivos intrínsecos ou de adjetivos caracterizadores destes museus, estes fatores serão tomados como verbo, através de estratégias de ações mobilizadoras de cada dimensão em si. Segundo o Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa, mobilização é o ato ou efeito de fazer um corpo ordinariamente sedentário entrar em campanha, acionando-o, ativando interesses e incitando à participação. Como metáfora, os fatores mobilizadores seriam a faísca que acende o potencial organizativo e interorganizacional para o desenvolvimento do museu, com vistas a uma gestão sustentável.

A mobilização organizacional refere-se à compreensão do museu como organização em sua totalidade, levando em consideração as especificidades de suas atividades “fins”, relacionadas, especificamente, às funções museológicas básicas<sup>38</sup>, como também as atividades “meio”, relacionadas às suas necessidades administrativas e gerenciais que oferecem o suporte preciso para a ação museológica. Logo, o maior potencial desta mobilização é a promoção de uma visão ampla e complexa do museu, entendendo-o como sistema que depende do “conjunto de procedimentos metodológicos, infraestrutura, recursos humanos e materiais, técnicas, tecnologias, políticas, informações, procedimentos e experiências necessários para o desenvolvimento de processos museais” (CURY, 2010, p.273).

---

<sup>36</sup> A Museologia Social é considerada também como um resultado da Nova Museologia, corrente de reflexões que ganhou corpo na área dos museus a partir da década de 70, com o questionamento sobre a função social destes equipamentos, consolidando-se na década de 80, com o Movimento Internacional da Nova Museologia – MINOM (CHAGAS; GOUVEIA, 2014; MOUTINHO, 1993, 2007; PRIOSTI, 2010; SANTOS, 2008). Atualmente, a Museologia Social, tal qual é difundida no Brasil, ou Sociomuseologia, como é largamente utilizada na Europa, principalmente em Portugal, pode ser compreendida como uma museologia centrada na dimensão local, com objetivo de reforçar os processos coletivos de definição de identidades, autoconhecimento e pensamento crítico, comprometidos com a construção dos sujeitos a partir da memória e do patrimônio. (SANCHO-QUEROL; SANCHO, 2015, p. 215-216).

<sup>37</sup> Essa definição de museu baseia-se no ternário “sociedade – patrimônio – território”, sob o qual, desenvolvem-se as experiências da Museologia Social.

<sup>38</sup> Adota-se para este trabalho o sistema PPC (pesquisa-preservação-comunicação) da *Reinwardt Academie* de Amsterdam (MENSCH, 2004; DESVALLÉES; MAIRESSE, 2013). A dinâmica deste sistema compõe o processo museológico, caracterizado também como um processo educativo (SANTOS, 2008), ou seja, a educação não é configurada como um elemento entre os outros três, mas um elemento que perpassa transversalmente a dinâmica museológica.

Enquanto a mobilização organizacional volta-se para esta compreensão sistêmica do museu como um organismo em si, a mobilização interorganizacional volta-se para o potencial deste organismo em interação com o mundo, ou seja, a sua relação com outras organizações, de forma consciente, ativando o potencial das parcerias e da atuação em redes de cooperação interorganizacional sobre um determinado território, ou seja, a constituição de um “tecido híbrido formado por organizações que atuam em conjunto” (FISCHER; MELO, 2004, p.18), sob um objetivo específico. Ressalta-se que, em um cenário de escassez de recursos, como geralmente é o caso dos museus, sobretudo os públicos e de pequeno porte, as parcerias e ações interorganizacionais são realidades que têm possibilitado a dinamização e a sustentabilidade da ação do museu. Entretanto, essas ações, geralmente, não são sistematizadas, e o potencial interorganizacional fica apenas como uma estratégia pontual para determinado projeto.

Eis então o caráter tecnológico deste artigo, ao propor estratégias de gestão que atuem na ‘ativação’ destas mobilizações, levando em consideração tanto práticas participativas, quanto atividades provocadoras de interfaces das identidades de determinado grupo, com vistas a uma possível identidade territorial compartilhada.

Na perspectiva destes museus, a participação é tida como princípio no processo contínuo do “fazer museu” (MOUTINHO, 2007; SANCHO-QUEROL, 2016), e refere-se a um processo ativo da comunidade, na medida em que há algum nível de poder cidadão, ou seja, “poder real para influenciar os resultados do processo” (ARNSTEIN, 2002, p.2). Segundo a autora, este nível é possível tanto através de práticas de controle total cidadão ou autogestão do museu, quanto da delegação de poder e do exercício da participação representativa, tal qual em nossa democracia, ou ainda, através de parcerias, em que o resultado trata-se de uma negociação de igual para igual, sem prevalecer os interesses de uns em detrimento dos demais.

Já o território é entendido como ‘espaço socialmente construído’ (LEFEBVRE, 2006; SANTOS, 2000), e a identidade enquanto ‘prática social’ (HOLLAND et al., 1998), compreendida como processo tal qual o próprio museu (CANCLINI, 2003; CRAIB, 1998), vista de forma fragmentada e, por vezes, apresentada através de múltiplos fragmentos (HALL, 2006) derivados de inúmeros fatores, seja das relações simbólicas (culturais) como também das relações de poder (políticas), levando em consideração todos os aspectos do seu território (SAQUET; BRISKIEVICZ, 2009), tomando-o como dimensão crucial para o seu florescimento (DAVEL et al., 2016).

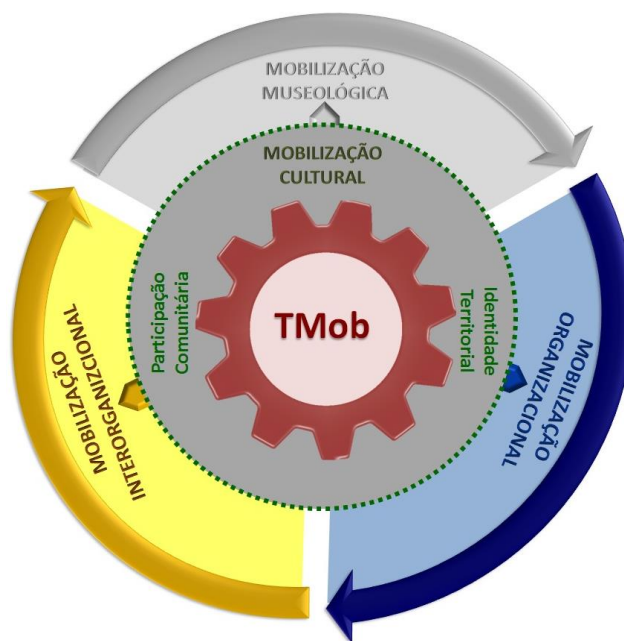
Dessa forma, parte-se da compreensão de que para uma gestão sustentável do museu, faz-se necessário integrar essas dinâmicas culturais da comunidade, através da participação, aos seus processos organizacionais, de forma sistêmica, consciente e sensível às mudanças que vão ocorrendo, bem como à diversidade identitária do território (DESSEIN et al, 2015), atentando-se para os potenciais interorganizacionais possíveis. É com base neste contexto e entendimento dos conceitos enunciados que as estratégias de gestão são propostas em ambas as dimensões.

Entretanto, convém destacar que as reflexões e estratégias aqui apontadas constituem um instrumento teórico-prático, integrante de uma Tecnologia Social<sup>39</sup> denominada Tecnologia Social das Mobilizações ou TMob, que consiste em um circuito de mobilizações voltadas para a gestão de museus comunitários (CEZÁRIO et al., em avaliação). A Figura 1 apresenta a estrutura da TMob, evidenciando o foco deste artigo diante do todo.

Dessa forma, não é pretensão deste artigo esgotar os componentes necessários para a gestão deste tipo de equipamento, uma vez que outras estratégias são necessárias, especificamente no que se refere ao desenvolvimento das atividades fins do museu, denominada como mobilização museológica (CEZÁRIO; DAVEL, em avaliação, a); como também, de modo mais central, a mobilização cultural que propõe a âncora organizacional dos fatores base a partir do desenvolvimento de uma cultura de participação comunitária e de valorização identitária (CEZÁRIO; DAVEL, em avaliação, b), tendo em vista as deficiências provenientes da nossa formação cultural atual, norteadas pelo individualismo e baseada em lógicas de competição e de desvalorização dos recursos locais, que acabam por interferir na contínua ativação do ternário “sociedade – patrimônio – território” de forma condizente com os princípios destas iniciativas.

---

<sup>39</sup> Por Tecnologia Social entende-se produtos, técnicas e/ou metodologias que podem ser reaplicáveis em diferentes contextos, desenvolvendo-se em interação com a comunidade e adequando-se às suas peculiaridades, com um potencial claro de transformação da realidade social local (DAGNINO, 2012).



**Figura 1 – Tecnologia Social das Mobilizações para a Gestão de Museus (TMob)**

Fonte: Cezário et al., em avaliação.

Além disso, a inquietação para a reflexão e proposição das estratégias presentes neste artigo, surge também da escassez de materiais referentes à gestão destes museus. A pouca produção evidenciada, em sua maior parte, por manuais práticos (FOPP, 1997; GENOWAYS; IRELAND, 2003; LORD; LORD, 2005; MASON, 2004; BOYLAN, 2004; DAVIES, 2001), tratam de forma pragmática o gerenciamento de espaços físicos, de acervos, equipes e recursos financeiros, a partir de uma perspectiva da administração clássica dos processos. Produções mais recentes (CANDIDO, 2013, 2014), vão mais além, e revelam além de uma sistematização minuciosa destes manuais de gestão, o aprofundamento de algumas questões e uma reflexão sobre o desenvolvimento do diagnóstico e do planejamento museológico, tratando, portanto, de procedimentos apropriados, especificamente, para a gestão de museus. Todavia, a escassez ainda é grande quando se busca uma abordagem para a gestão desta tipologia específica de museu, que considere plenamente a identidade territorial e, sobretudo, a participação, que é um princípio para estas organizações e, logo, deveriam ser tratados como fatores imprescindíveis para pensar a sua gestão.

Além disso, parte-se da hipótese de que o caráter dinâmico destas iniciativas, por vezes identificadas como “museu processo” ou “museu vivo” (VARINE-BOHAN, 2012, 2014; SANTOS, 2008; PRIOSTI, 2010), com frequência é utilizado de forma equivocada para justificar incongruências decorrentes de uma gestão não coesa com os princípios base dessas organizações. Isso é muito comum quando essas experiências fragilizadas, com pouco

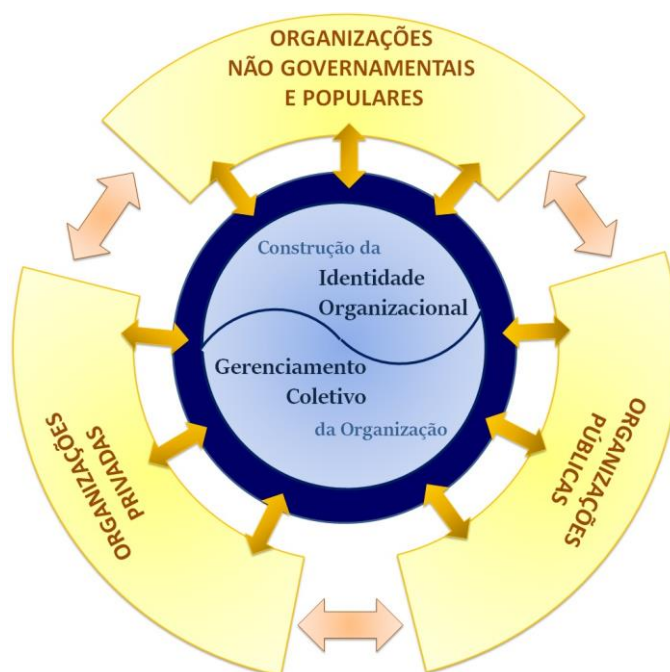
engajamento, praticamente sem representatividade social, que pode ser decorrente de inúmeros fatores, apontam como única causa deste definhamento apenas como decorrência da própria dinâmica cultural local.

Sem desconsiderar esta possibilidade, problematiza-se essa decadência e, até mesmo, o desaparecimento destes museus, que ao longo do tempo, acabam por se tornarem cada vez mais similares aos museus ditos tradicionais (SCHEINER; BRULON SOARES, 2009), e levanta-se a questão: seria a dinâmica cultural a maior ou a única responsável por tudo isso? Ou a falta de gestão adequada aos princípios da Museologia Social poderia ser um outro fator significativo?

A partir destes questionamentos, e, principalmente, considerando a hipótese de que boa parte desta decadência pode ser atribuída a ausência de uma gestão propriamente adequada para este tipo de equipamento, é que trabalha-se a ideia de que a iniciativa museológica comunitária necessita ser compreendida enquanto uma organização, e “organização como processo” e não como “entidade pronta” (DAVEL; VERGARA, 2005, p.11), que demanda o entendimento de uma ordem social própria que estrutura o seu sistema de atividades (FRANÇA FILHO, 2004) também com processos próprios, e que, portanto, devem ser diferenciados da forma de organização e gestão de um museu tradicional, por exemplo.

Por fim, as estratégias apresentadas neste artigo podem ser resumidas pela interação entre a mobilização organizacional e interorganizacional, perpassando a compreensão do museu enquanto organização processo, que demanda i) a construção de uma identidade organizacional e ii) o gerenciamento coletivo de seus mecanismos de operacionalização das ações; e chegando à interação deste museu processo com outras organizações no território, sejam organizações não governamentais e populares, públicas ou privadas – Figura 2.





**Figura 2 – Interação entre Mobilização Organizacional e Mobilização Interorganizacional**

Fonte: Elaboração própria (2016).

Para tanto, a pesquisa teve uma abordagem qualitativa, destacando o uso do estudo de casos múltiplos, sendo um caso holístico, estudado de forma global, e outros três casos integrados, examinados apenas por focos de investigação (YIN, 2010). Teve por base também a análise documental de museus e projetos sociais desenvolvidos com base na participação e/ou na identidade cultural. As estratégias sistematizadas são decorrentes da análise de conteúdo com foco interpretativo e dos saberes emergidos da observação participante em dois dos casos estudados, sendo um o caso holístico – o Museu do Alto Sertão da Bahia (Caetité – Bahia)<sup>40</sup> e o outro, um dos casos integrados, Museu do Traje de São Brás de Alportel (Região do Algarve – Portugal)<sup>41</sup>.

<sup>40</sup> O MASB é um museu de território, poli nucleado, com sede no município de Caetité, e 10 núcleos pelo território, englobando também os municípios vizinhos de Guanambi e Igaporã. Fruto de uma iniciativa comunitária em 2011, o museu hoje 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 dos Museus (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 o momento o principal parceiro financiador. Permanece também em contínua articulação para o envolvimento dos demais poderes públicos e outros parceiros no território. A pesquisadora atua diretamente no processo de gestão deste museu desde agosto de 2015. O mesmo não possui ainda página virtual ainda.

<sup>41</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 ao museu, que hoje é vinculado à Santa Casa de Misericórdia, que lhe provém de um espaço próprio, diretor e uma equipe reduzida de funcionários. Entretanto, conta com um Grupo de Amigos e com colaboradores voluntários que contribuem para a dinâmica do museu. A pesquisadora desenvolveu a pesquisa de campo durante vinte dias integrada à equipe local, entre maio/junho de 2016. Mais informações: <http://museu-sbras.com/>.

Estruturado em três grandes seções, além desta introdução e da conclusão, este artigo apresentará, inicialmente, a mobilização organizacional, detalhando o seu entendimento e apresentando de forma sistematizada os conteúdos necessários para a execução de algumas estratégias de gestão em suas subseções, indicando referências e material para aprofundamento. Da mesma forma segue a segunda seção, porém destinada a mobilização interorganizacional. E, por fim, antecedendo a conclusão, a terceira seção aborda as discussões e impactos desta pesquisa para o campo teórico e prático da museologia social e da gestão social.

### **1. A Mobilização Organizacional**

Ao abordar uma mobilização organizacional como estratégia de gestão para uma iniciativa museológica comunitária, evidencia-se a necessidade de pensar o museu como uma organização. Entretanto, é preciso destacar o que se entende por organização, uma vez que, o conhecimento comum, com base em anos de teoria e prática de uma visão sistêmico-controladora, tende a relacionar organização a uma entidade fixa, homogênea e estável. Porém, para efeitos deste trabalho, adota-se a visão processual-relacional, que aborda a organização como processo, tomada como verbo, de forma que possa ser melhor compreendida como uma construção contínua do ato de organizar, buscando agregar seus diversos elementos (WATSON, 2005; DUARTE; ALCADIPANI, 2016; DAVEL; VERGARA, 2005, CZARNIAWSKA, 2008; HOSKING; FINEMAN, 1990).

Dessa forma, pode-se considerar que uma iniciativa museológica comunitária tem (ou deve-se ter), portanto, um caráter duplamente processual, considerando que: a) enquanto tipologia museológica, ela é concebida como processo do se ‘fazer museu’, e b) enquanto organização social, ela é compreendida no contínuo processo de estabelecimento de “relações organizadoras” (WATSON, 2005). Logo, o entendimento organizacional “implica o reconhecimento e a identificação de suas diferentes dimensões ou variáveis constitutivas” (FRANÇA FILHO, 2004, p. 40), para uma gestão mais complexa e relacional. Assim sendo, essas concepções convergem para o objetivo maior desta mobilização, que consiste em construir um ambiente organizacional coeso a partir de um projeto de gestão que tenha em vista o imbricamento existente entre essas diferentes dimensões ou variáveis constitutivas, “de modo a operar com eficiência as atividades meio com as atividades fim” do museu (CURY, 2010, p. 274).

Assim, a mobilização organizacional propõe estratégias de gestão direcionadas para essas variáveis constitutivas da organização, seja relacionada ao seu próprio modelo de

gestão, a estrutura organizacional, a comunicação, a memória e a identidade desta organização evidenciada por sua visão, imagem e cultura, bem como por fatores gerenciais de ordem mais prática, como o gerenciamento de equipe, de espaço e de captação de recursos e financiamentos. A gestão, nesta perspectiva, é entendida como uma dessas variáveis organizacionais, porém apresenta papel central em relação às demais, pois possui o potencial de articular todas as outras para o funcionamento da organização.

As estratégias de gestão em questão devem contribuir para uma coerência da dinâmica organizacional do museu. Dessa forma, entender a organização como potencial de mobilização exige, antes de tudo, ter por base a identidade territorial e a participação comunitária, fatores que sustentam os vínculos que dão origem e perenidade ao museu, como fatores transversais em toda a organização da iniciativa museológica. Busca-se aproximar e valorizar o trabalho do museu para aquilo que lhe é central – a comunidade em determinado território.

Os esforços entre área meio e área fim, devem, portanto, se somar e serem potencializados, mas nunca, antagônicos. Por exemplo, a identidade territorial nestes contextos não deve se tratar de um assunto apenas de algum setor do museu, como geralmente é feito, atribuída como uma responsabilidade a ser trabalhada na exposição ou através de outras ações educativas. Pelo contrário, apesar da atividade museológica de construção da exposição do museu prevê ações que evidenciem a identidade territorial e suas múltiplas questões, entende-se que, de igual modo, esta mesma atividade poderá ser útil para o tratamento da comunicação institucional do museu, reverberando a sua identidade organizacional perante toda a comunidade.

Por fim, ressalta-se o papel norteador e organizativo desta mobilização, que será trabalhada a partir de duas dimensões organizacionais com atividades e práticas correlatas –  
Figura 3.



**Figura 3 – Estratégias da Mobilização Organizacional**

Fonte: Elaboração própria, (2016).

Pretende-se o entendimento do museu como um todo e oferece à gestão um maior potencial de ação, uma vez que, compreendendo como seu trabalho pode contribuir para a formação da organização e entendendo esta como processo (DAVEL; VERGARA, 2005, p.11), as figuras de gestão “podem promover a evolução do aprendizado e de competências gerenciais por meio da construção de significados, negociações e barganhas, e do exercício do poder” (WATSON, 2005, p.14).

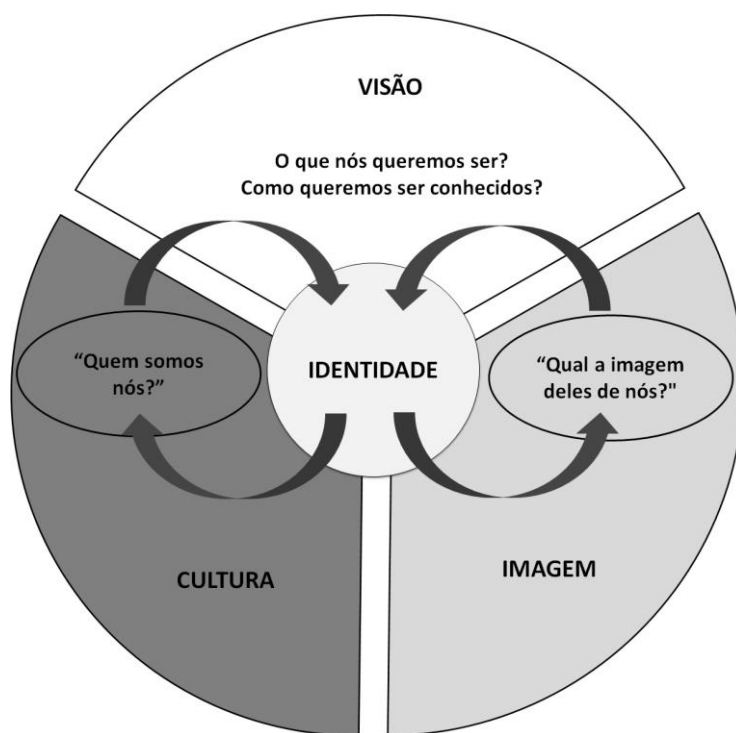
### **1.1 Construindo a Identidade Organizacional com base na Participação Comunitária e na Identidade Territorial**

Seja em uma iniciativa museológica comunitária já existente ou em um processo de concepção inicial de um museu comunitário, a construção da identidade organizacional deste equipamento necessita, anteriormente, da constituição do grupo por trás desta ‘vontade de museu’ (CHAGAS, 2010). Este coletivo, ainda que seja formado por pessoas “flutuantes”

(que participam conforme interesse e disponibilidade, e não mantenham uma periodicidade constante), é o primeiro passo para a própria constituição do museu.

A associação destes atores sociais locais por meio de encontros presenciais, em redes e mídia digitais, já é indício de entendimento, valores, artefatos e símbolos comuns, ou seja, do compartilhamento de componentes de uma dinâmica cultural (HATCH, 1993). Entretanto, para o desenvolvimento do museu, será exigido mais que isso. Será necessário que este grupo reflita conjuntamente sobre o que querem, qual o principal compromisso, objetivos e formas de atuação, definindo uma identidade a partir das possíveis multiplicidades e interfaces identitárias locais. Essa identidade se dá por meio das relações entre indivíduos e organizações, em dado território, também definido por estes atores sociais. Somente a partir desta identidade territorial, o museu será capaz de promover uma identidade organizacional, uma vez que, estas iniciativas não possuem sentido de existência quando descoladas da identidade cultural local ou da identidade territorialmente “construída” por seus coletivos de base.

Dessa forma, é previsto o profundo imbricamento entre identidade territorial e identidade organizacional. Pode-se dizer que a identidade organizacional deve prezar por formas de externar a identidade territorial assumida pelo museu, por meio dos seus diversos componentes. Sendo assim, propõe-se para tal, o alinhamento entre a cultura organizacional, a visão estratégica da organização e a imagem organizacional, conforme defende Hatch e Schultz (1997, 2008). Para tanto, cada iniciativa museológica deve mobilizar todos os seus componentes, de forma a estimular que o maior número de pessoas relacionadas ao museu participe da realização de um exercício, trabalhando os seguintes pontos: a) quem somos? (cultura organizacional); b) quem queremos ser e como queremos ser vistos? (visão estratégica organizacional) e, c) como somos vistos? (imagem organizacional), conforme Figura 4.



**Figura 4 – Dinâmica da Identidade Organizacional proposta por Hatch e Schultz**  
 Fonte: Hatch e Schultz (2008, p. 68).

Com base neste exercício realizado de forma individual e levado para a discussão no âmbito coletivo da iniciativa do museu, cada questão deverá ser discutida, de forma a considerar todos os pontos de vista dos indivíduos, buscando a construção de uma resposta que seja compartilhada pelo grupo. A questão da imagem deve ser levada à comunidade de um modo geral, não se restringindo aos membros integrantes do museu, ou a seus parceiros mais próximos, mas buscando a opinião de grupos no território que talvez não possuam nenhuma interação direta com o mesmo.

A partir da análise e reflexão crítica sobre o alinhamento dos três pontos levantados, é possível definir tanto uma cultura como uma visão, além de projetar uma imagem que seja condizente e coesa com toda a concepção do museu no território. Ou seja, não adianta, por exemplo, o museu se dizer comunitário, quando apenas poucas pessoas em determinada comunidade têm abertura para esta participação. De outro lado, não adianta esperar que 100% das pessoas de determinado território desejarem e estarão dispostas a trabalhar na causa do museu, pois a pessoa pode compreender, entender que o museu está aberto a sua participação, mas simplesmente, optar por não participar. O importante, portanto, é que o museu tenha os seus propósitos expostos, de forma clara e aberta, possibilitando a inserção daqueles que tenham interesse, em consonância com os seus princípios e valores de base, disseminando esta

imagem pelo território, de modo que possa ser assim compreendido mesmo por aqueles que não desejem participar, mas reconheçam que esta é a sua condição *sine qua non*. Para tanto, algumas estratégias organizacionais que podem contribuir para o seu desenvolvimento.

### **1.1.1 Realizando o Diagnóstico Organizacional Participativo do Museu**

A horizontalidade dos processos, prevista pelo princípio da participação, contribui para que, por meio da mobilização organizacional, haja a compreensão total do museu. Isso está intrinsecamente ligado à regulamentação do setor museal vigente no país através da Lei 11.904 de outubro de 2009, que vem instituir o Estatuto de Museus, estabelecendo, dentre outras coisas, que todos os museus devem, obrigatoriamente, apresentar o Plano Museológico – uma ferramenta norteadora de gestão que deve ser construída pelo museu de maneira participativa, porém assinada por um profissional museólogo, levando em consideração não só a equipe, o acervo, a estrutura física, mas também, o território e comunidade com o qual este atua. “O Plano Museológico definirá sua missão básica e sua função específica na sociedade” e é indicado o desenvolvimento e detalhamento dos seguintes programas do museu: Institucional, de Gestão de Pessoas, de Acervos, de Exposições, Educativo e Cultura, de Pesquisa, Arquitetônico-urbanístico, de segurança, de Financiamento e Fomento, e de Comunicação (BRASIL, 2009).

Ao falar do Plano Museológico, então, fala-se da principal ferramenta de gestão do museu, que deve provocar o alargamento da visão da gestão museológica, relacionando a dita ‘área meio’ com suas ‘áreas fins’. Dessa forma, busca-se romper com esta dissociação muito forte na área cultural como um todo, construindo uma organização mais coesa e dinâmica, contando com a construção de uma identidade organizacional fortalecida através da mobilização da participação e da identidade territorial em todo o âmbito organizacional do museu.

Entretanto, para o desenvolvimento do Plano Museológico exigido oficialmente às instituições museais, é necessário, primeiro, a realização de um Diagnóstico Organizacional Participativo, referenciado também por Diagnóstico Museológico como etapa fundamental do planejamento e da gestão de qualquer organização, seja esta em criação ou já existente, “uma análise global e prospectiva da instituição (...). O interesse é o museu como um todo. Este diagnóstico considera alguns de seus aspectos amplos como a gestão e também outros setores, podendo ser aprofundado em diagnósticos específicos...” (CANDIDO, 2014, p. 14).

*Orientações práticas:*

– Antes de dar início à realização do diagnóstico é necessário ter ciência se toda a equipe do museu tem conhecimento do que consiste a proposta de trabalho, possibilitando condições concretas para a sua construção participativa desde o início;

– É necessário também um alinhamento de perspectiva para essa avaliação organizacional mais profunda, de forma que todos tenham compreensão de quando se analisa a forma e quando se analisa conteúdo, por exemplo. A análise da organização, logo pressupõe a escolha e explicitação de um referencial para o que se define como museologia e como deve ser a atuação do museu pelo grupo (CANDIDO, 2014). Neste aspecto, ressalta-se a importância de compreender os princípios base de um museu que se propõe comunitário, retomando as referências da Museologia Social.

Após estes esclarecimento e definições, cabe ao grupo a avaliação das formas possíveis para a realização do diagnóstico e planejamento museológico, tendo em vista a necessidade de participação do maior número de pessoas envolvidas na organização. Esta ação demandará o acompanhamento de profissional adequado para mediação, e a disponibilidade de tempo do coletivo.

### **1.1.2 Estabelecendo o Modelo e a Estrutura Organizacional**

O modelo e a estrutura organizacional de gestão adotado pela iniciativa pode tanto ser um fiasco, como pode provocar mudanças substanciais no seu cotidiano organizacional e territorial, ao levar em conta os seus fatores mobilizadores de base já evidenciados. Isso porque “os elementos de uma estrutura devem ser selecionados para alcançar uma congruência interna ou harmonia, bem como uma congruência básica com a situação da organização” (MINTZBERG, 1995, p.10), ou seja, a estrutura organizacional deve refletir de modo coerente as características da organização, tanto internas como externas, perpassando da missão e dimensão da atuação ao ambiente e atores sociais envolvidos, englobando assim, as características territoriais também. Assim, um museu comunitário que adota uma gestão totalmente hierarquizada e centralizadora fere o seu princípio base de participação, incorrendo num fracasso do modelo organizacional não condizente com o caráter processual próprio desta iniciativa.

Entretanto, o caráter processual e participativo do museu jamais pode ser justificativa para a ausência de mecanismos de operacionalização do trabalho, ou seja, a iniciativa não pode permanecer em uma assembleia constante, excluindo os mecanismos de representação, pois acaba se autoconsumindo, sem o devido andamento das suas ações, uma vez que ‘tudo é



de responsabilidade de todo mundo' e nunca se sabe, portanto, quem vai desenvolver o quê para a construção prática do museu. Contudo, deve ser o próprio grupo a “decidir, participativamente, quando tais ou quais membros devem participar ou não, em qual atividade, e quais os assuntos devem ser objetos da consulta geral ou somente objeto da decisão por um grupo delegado” (BORDENAVE, 1983, p.80). Logo, potencializa-se o poder gerencial da assembleia (não descartada), de forma a permitir a autonomia aos seus membros dentro dos horizontes previamente estabelecidos pelo grupo.

Dentre estes “horizontes previamente estabelecidos pelo grupo”, deve-se destacar a própria configuração coletiva da estrutura organizacional, tendo em vista que, esta “envolve duas exigências fundamentais: a divisão do trabalho em diferentes tarefas e a consecução da coordenação entre tais tarefas.” (MINTZBERG, 1995, p.11). O grande desafio, portanto, é definir o mecanismo de coordenação que se ajusta à organização da iniciativa, e ao qual se relaciona também os aspectos de comunicação e controle<sup>42</sup>.

Dessa forma, o desafio é a definição da estrutura organizacional, compreendendo a organização enquanto processo. Para tanto, utiliza-se Mintzberg (1995) unicamente para abordar as categorias da estrutura organizacional, com a clareza de que este autor não comunga dessa abordagem processual da organização. Entretanto, evidencia pelo menos cinco mecanismos de coordenação das tarefas, que funcionam como elementos fundamentais que dão a ‘liga’ da organização, são eles: o ajustamento mútuo; a supervisão direta; a padronização dos processos de trabalho; a padronização dos resultados; e a padronização das habilidades dos trabalhadores. Contudo, não será abordada aqui a íntegra destes mecanismos para a percepção da iniciativa museológica como um todo, mas enfatizado apenas os aspectos que encontram uma relação direta e potencial para a organização do trabalho nesta tipologia de museu, não excluindo a possibilidade de incidência e uso dos demais.

Assim, ressalta-se, primeiramente, o ajustamento mútuo, geralmente, ligado a estruturas informais de organização, pois, segundo o autor, consiste na coordenação do trabalho pelo processo simples de comunicação informal. E, em segundo, a supervisão direta, em que a coordenação ocorre por meio de uma pessoa como responsável pelo trabalho de outras, com a tarefa de dar instruções e monitorar ações, geralmente, ligada a estruturas organizacionais formais. Em tese, poderia se dizer, portanto, que uma estrutura organizacional formal não seria condizente com um museu-processo, tendo em vista que a supervisão direta em nada tem

---

<sup>42</sup> Controle aqui é compreendido a partir do paradigma processual-relacional da organização, em que o gestor não possui controle absoluto, porém necessita uma ação de gerencia com controle parcial, um “nível de certeza administrável”, para que não haja o caos (WATSON, 2005, p.20).

a ver com a proposta participativa, com foco na construção de cidadãos autônomos. Entretanto, o próprio autor demonstra que, há mais de uma década atrás, estudos já abordavam que “estruturas formais e informais são entrelaçadas e muitas vezes impossíveis de ser distinguidas” (MINTZBERG, 1995, p. 17).

Dessa forma, a iniciativa museológica comunitária pode se apresentar enquanto instituição formal, com constituição de pessoa jurídica ou atrelada a pessoa jurídica já formalizada, seja ela pública ou privada sem fins lucrativos; como pode também se constituir de modo informal, através de grupos associados como movimentos e coletivos, porém sem a constituição de pessoa jurídica para respaldar o desenvolvimento das ações do museu.

Ressalta-se que tanto uma opção quanto a outra possui os seus prós e contras. O fundamental em todas as formas possíveis é a existência de espaços que possibilitem a participação comunitária, entendendo que estes devem ser muito além de processos consultivos, mas, sim, processos de participação cidadã plena, em que os sujeitos sejam ativos e disponham de poder real para influenciar os resultados do processo que estão envolvidos (ARNSTEIN, 2002), e para tal, o próprio processo do museu deve estar imbuído do compromisso social de formação cidadã, de modo que todos os sujeitos possam ser capazes de refletir criticamente sobre a realidade e os propósitos de suas ações e das ações dos demais atores sociais sobre si (PRIOSTI, 2010; VARINE-BOHAN, 2013). Dessa forma, somente sob a premissa da participação é que se faz possível o desenvolvimento do museu comunitário, caso contrário, outro tipo de museu ou organização pode vir a surgir.

Tendo isso em vista, a formalização não implica necessariamente em divergências com os processos de participação considerados essenciais ao museu, pois é possível, mesmo no âmbito formal, a construção participativa no âmbito da coletividade dos sujeitos envolvidos, ou mesmo, a partir de sistemas de representação, quando assim for a opção do grupo. Contudo, apesar de não ferir este elemento estruturante, a formalização pode intervir em um outro elemento – a identidade territorial. Deslocando o olhar para grupos indígenas, por exemplo, depara-se com comunidades que têm este elemento frequentemente desconsiderado pela sociedade não indígena, de modo geral. Processos institucionalizados, nestes casos, podem incorrer no risco de subjugar estes grupos aos mecanismos burocráticos formais do Estado e da sociedade de direito, fugindo à própria dinâmica cultural local, em um processo que, dificilmente, será sustentado por integrantes do grupo em si.

Assim, destaca-se que o processo de formalização é possível, mas deve ser analisada a viabilidade a cada caso, pois se a formalização se tornar um impositivo ao grupo, desconsiderando a sua realidade cotidiana e a sua dinâmica sociocultural, poderá acarretar na

desmobilização do grupo na causa do museu, ou na própria descaracterização do que seria o elo identitário, caindo em uma grande incoerência funcional.

## **1.2 Gerenciando o Museu com base na Participação Comunitária e na Identidade Territorial**

Para compreensão das propostas de gerenciamento abordadas a seguir, é necessário retomar duas premissas indicadas na caracterização da mobilização organizacional. Primeiro, parte-se da adoção da forma processual-relacional para caracterizar as atividades gerenciais do museu, em contraponto à forma sistêmico-controladora. A primeira consiste na compreensão da organização com fenômeno relacional e dos indivíduos, seus membros, como seres relacionais, logo, tudo está inserido nos processos contínuos e interdependentes das relações sociais, econômicas, políticas e culturais das quais fazem parte. Já a segunda forma, descartada neste trabalho, refere-se a um mecanicismo do trabalho gerencial, em que as organizações são vistas como grandes sistemas controláveis e orientadas para resultados, com metas organizacionais objetivas, deixando de lado os aspectos subjetivos referentes àquilo que esta sendo “gerenciado” e por quem (WATSON, 2005).

A segunda premissa, na perspectiva da mobilização organizacional, toma-se a gestão como uma das variáveis organizacionais, porém, como dito anteriormente, com papel central, por sua função articuladora das “diferentes dimensões” ou “variáveis constitutivas” (FRANÇA FILHO, 2004). A organização, citada como fenômeno relacional, implica, portanto, as várias dimensões de relações possíveis com o território para a sua própria caracterização. Logo, a gestão jamais pode ser descolada desta realidade, bem como não haverá modelo perfeito de gestão aplicável a qualquer situação. “A criação de modelos de gestão provém da realidade concreta dos seres humanos envolvidos em situações de associação que requerem respostas sobre sua organização, participação e mesmo sobre seus valores e objetivos” (MA, 2014, p.10).

Dito isso, a proposta de gerenciamento estrutural de um museu comunitário, não será diferente. Assim, a identidade territorial que este museu conforma no decorrer dos seus processos, deve ser levada em consideração para a operacionalização das ações mais cotidianas num ambiente organizacional, como a gestão de equipes/pessoas, de espaços e recursos.

De igual modo, os processos participativos também devem estar ligados ao desenvolvimento destas atividades, ainda que alguns grupos deliberem pela responsabilização

de determinado membro para uma ou outra atividade. O que está em jogo é a atuação destas figuras, que de algum modo, exercem lideranças, mesmo em organizações autogestionadas.

Logo convém indicar que, as figuras de gestão em um museu comunitário sob a ótica processual-relacional, serão destacadas como “aprendizes competentes”, que desenvolvem, “em interação com os outros, habilidades humanas, sociais, culturais, políticas e econômicas primordiais (...) se envolvem em processos de construção social da realidade, em vez de tentarem ‘criar’ culturas organizacionais” (WATSON, 2005, p. 22). Cabe as estas figuras o papel de mediar processos de trocas, negociações, conflitos e compromissos, como atividades gerenciais, uma vez que as organizações devem ser orientadas estrategicamente, num esforço de sobrevivência, a partir de uma “relativa ordem” e de um “relativo controle”, pois não há controle absoluto, justamente por compreender que tudo está em transformação constante.

Por fim, considera-se que “a gestão como prática administrativa” tem a “organização como locus privilegiado da/e para uma ação administrativa personalizada” (MA, 2014, p.11). Sendo a organização um museu comunitário, portanto, propõe uma prática administrativa com base na cooperação entre indivíduos, membros da comunidade do museu, considerando a participação e a identidade territorial para o gerenciamento coletivo de equipes, espaços e recursos, financeiros ou não.

### **1.2.1 Gerenciando Coletivamente uma Equipe**

Outra estratégia importante nesta mobilização, e que também possui relação com a própria ideia de sustentabilidade do museu, é o formato da gestão da equipe de trabalho. Os relatos dos gestores e líderes dessas organizações apresentam um perigo constante para a gestão que é a indefinição de papéis e responsabilidades concretas, seja pela existência frequente de líderes centralizadores, seja pela omissão e fuga das responsabilidades por grande parte dos integrantes. Isso pode acarretar tanto num número grande de pessoas participantes das ações, encontros e reuniões, mas poucos responsáveis pela execução de tarefas e funções, ainda que tenham sido pensadas coletivamente; quanto em um esvaziamento de pessoas em prol do museu, quando estas não enxergam em que realmente podem contribuir.

Além disso, é necessária a atenção para os mecanismos de operacionalização desta equipe em formação, pois é muito comum surgir personalidades fortes, mais expressivas em suas falas, que aos poucos assumem um lugar social de destaque dentro museu, ainda que simbolicamente, figuram-se como líderes. Geralmente, essas pessoas tem consciência do

poder que exercem, e cientes disso, podem utilizar de forma prejudicial, manipulando o grupo, e inibindo as particularidades de formas de expressão de outros indivíduos, como podem utilizar de forma mediadora e estimuladora do diálogo e da construção coletiva. Na prática, este discernimento é muito difícil, pois se trata de situações profundamente subjetivas, que somente à luz de outras ciências e campos do conhecimento podem ser analisada com maior propriedade. Seria o caso da psicologia social e ambiental aplicadas ao campo organizacional (CLEGG et al., 2011; KETS DE VRIES, 2010; FARIAS; PINHEIRO, 2013; ). De qualquer modo, cabe o cuidado e atenção do grupo com as dissonâncias existentes entre teoria e prática, discurso e ação, pois, alguns relatos apresentam também, este como um dos principais fatores desmobilizadores da iniciativa.

Outro ponto importante é a atenção às vocações e interesses individuais de cada pessoa envolvida do grupo nos encontros destinados ao gerenciamento das atividades do museu, potencializando a sua ação a partir das *expertises* emergentes dos próprios atores do grupo, delineando, neste âmbito coletivo, as responsabilidades e estruturando equipes e grupos de trabalho. Para tal, é necessário que o grupo defina uma periodicidade destes encontros de gestão das ações, de modo que, conjuntamente, possam acompanhar, avaliar e promover o desenvolvimento do museu. Nestes encontros, o grupo deve identificar se há flutuações na equipe, a exemplo de pessoas que participaram, assumiram responsabilidades, porém não estão mais integrando o grupo por algum motivo, bem como a existência de pessoas novas, que estão chegando e se aproximando do processo do museu dispostas a construir conjuntamente. Previamente, indica-se ter em vista o planejamento museológico do museu, norteador das ações e da própria estruturação da iniciativa, de modo que a formação de equipes possa ser visualizada em consonância com as demandas previstas, não impedindo a adequação do plano, se necessário.

Dessa forma, o gerenciamento coletivo de equipes é uma ação constante, não restrita a uma pessoa, e que contará sempre com esta fluidez própria da dinâmica participativa comunitária do museu. Porém, como apontado, não deve ser aleatória, ou seguir de forma impensada, tendo em vista tanto os riscos apresentados, como a própria dificuldade de engajamento e esvaziamento da organização. Trata-se, antes de tudo, de uma estratégia de ação, logo, precisa ser pensada, avaliando os elementos territoriais e as estruturas organizacionais próprias de cada contexto, buscando o alinhamento e a sinergia destes fatores, para a devida operacionalização desta ação.

### 1.2.2 Gerenciando Espaço Físico

Primeiro, é preciso ter em vista que muitas iniciativas museológicas comunitárias não, necessariamente, possuem um espaço físico institucional. Entretanto, as ações do museu no território não ocorrem soltas no ar, ainda que não sejam restritas, meramente, a sua dimensão física. Dessa forma, esta estratégia refere-se ao gerenciamento dos espaços físicos que o museu utiliza em determinado território.

Um exemplo de casos como este é o Movimento Ecomuseu de Sepetiba, no Rio de Janeiro<sup>43</sup>. Considerado como uma iniciativa comunitária por parte de uma diversidade de agentes locais do território, o museu desenvolve as funções básicas museológicas através de ações de preservação, pesquisa e comunicação de diversos patrimônios culturais materiais e imateriais, sendo os de natureza material a céu aberto. Logo, entende-se que a dimensão desse patrimônio ultrapassa a gerência única do museu, envolvendo o poder público municipal, quando não, também, o estadual e federal, devido à legislação do país. Entretanto, este espaço deve constar no Plano Museológico do referido museu como espaço também da sua responsabilidade, evidenciando a sua limitação, mas também a sua potencialidade de gerência sobre ele. Em casos como este, indica-se a busca da gestão compartilhada desse bem com demais atores no território, cabendo ao museu o papel de articulador desta ação, configurando esta, por exemplo, como sua parcela de responsabilidade pelo referido espaço que, ao mesmo tempo, é meio (espaço de desenvolvimento de ações socioculturais e educativa) e produto (como patrimônio em si) da ação museológica.

Em segundo lugar, evidenciam-se os casos em que as iniciativas museológicas predisõem de espaços físicos próprios, abrigando (como de costume) acervos e coleções próprias referentes à identidade territorial assumida. Nestes casos, sugere-se para o gerenciamento destes espaços, a abordagem de dois pontos, considerando os seus fatores pilares de mobilização – a participação e a identidade, que podem se correlacionar a depender da realidade local de cada museu, são eles: a) a gestão do uso, e b) a gestão de manutenção.

Sobre a gestão de uso, é importante ressaltar a existência de políticas de uso dos espaços museológicos que estimulem a polivalência de seus usos, entendendo que esta é uma característica estratégica para o acolhimento das demandas comunitárias, assim como para a

---

<sup>43</sup> Experiência referenciada pelos autores Bianca Wild e Bruno Cruz de Almeida, ambos articuladores do movimento Ecomuseu de Sepetiba, no texto “Espinho onde se ‘revê’ e se descobre a própria imagem – o Movimento Ecomuseu de Sepetiba – Desafios e perspectivas”. Disponível em: <http://www.abremc.com.br/artigos3.asp?id=4>. Acesso: 29 de outubro de 2016. Texto sem data.

dinamização do museu. Mais que isso, deve-se ter em vista a “utilidade do museu para o desenvolvimento das pessoas e do território, sendo por isso essencial que, a cada passo, a comunidade seja parte ativa do processo museológico” (SANCHO-QUEROL; SANCHO, 2014, p. 22).

Um museu comunitário deve estar atento às necessidades sociais da população que o cerca, buscando ser útil a esta. Restringir-se a um mostruário de peças apenas, sem uma reflexão crítica que contribua para o presente, seria, portanto, uma incoerência diante dos compromissos sociais deste museu. Para tanto, sugere-se a escuta ativa da comunidade, em todos os processos museológicos, seja em encontros de planejamento coletivos, de avaliação da atuação do museu junto à comunidade, ou outras situações possíveis. O importante é promover espaços concretos de participação, de fala e de escuta (MOURA; GIANELLA, 2016), necessários para esta construção coletiva.

Já a gestão da manutenção, envolve diretamente a gestão de recursos (financeiros ou não) para o tratamento devido dos espaços físicos, desde a manutenção mais cotidiana, ligada a ações de higienização básica, à necessidade de reformas e restaurações de estruturas. Logo, nestes casos, a equipe do museu deve levantar as possibilidades que tem, seja de recursos financeiros diretos para manutenção de trabalhadores direcionados para estes serviços, bem como, dos materiais necessários; seja de outros recursos, frutos de parcerias, trocas, voluntariado, doações que possa satisfazer as necessidades do museu.

Vale ressaltar que, cabe uma avaliação organizacional para perceber quais necessidades não podem depender continuamente de recursos a captar, como por exemplo, a manutenção básica do museu, que envolve sua higienização e os materiais necessários para isso. Certas demandas exigem uma gestão que lhes proporcionem um grau de perenidade, caso contrário, as pessoas ao redor do museu não terão como efetivamente desempenhar suas ‘ações fins’, pois estarão cotidianamente preocupadas em satisfazer apenas as ‘ações meio’, protelando o objetivo final da iniciativa. Já em outros casos, como em demandas pontuais (obras específicas, projetos de restauração e/ou reforma, etc.), as atividades “meio” podem convergir para a ação fim, de forma que o desenvolvimento de parcerias como alternativa para a execução de algumas destas demandas pode contribuir também para outras atividades do museu, relacionadas, por exemplo, às ações de preservação do patrimônio no território de forma compartilhada.

### 1.2.3 Gerenciando Recursos e Finanças

Esta estratégia prevê a gestão de recursos e finanças, tendo em vista o gerenciamento da dimensão física e simbólica do museu, prezando por sua sustentabilidade organizacional. A partir das discussões sobre desenvolvimento sustentável (DESSEIN et al., 2015; RATTNER, 1999; DIEGUES, 1992), a sustentabilidade organizacional também procurou ampliar os seus horizontes, para além dos aspectos financeiros, sendo definida por Santos como a “capacidade de sobrevivência da organização, através do tempo, garantida pela inter-relação de diferentes dimensões que, associadas, possibilitam a execução da missão organizacional e o enraizamento dos seus princípios e valores na sociedade” (SANTOS, 2005, p. 136).

Dentre essas dimensões, pode-se listar, minimamente, a dimensão técnica, política e econômica (SANTOS, 2005; PERÔNICO, 2004 apud TUDE et al., 2009). Entretanto, nesta estratégia, o foco será, especificamente, para a dimensão econômica, referindo-se à gestão de recursos necessários para o desenvolvimento da iniciativa museológica comunitária, tendo em vista que, outras estratégias contribuem para as demais dimensões. Faz-se necessário, contudo, esclarecer que a dimensão econômica não se refere apenas aos elementos financeiros, relacionados ao princípio mercantil da economia e suas relações de, para e com o mercado. A captação e o gerenciamento de recursos referem-se, portanto, a todos os tipos de recursos necessários para o funcionamento da iniciativa, sejam eles monetários ou não.

Logo, propõe-se a seguinte ação:

- Um encontro da comunidade para reflexão sobre quais são as demandas da comunidade para o museu, e o que este precisa para desenvolver sua função social, tendo em vista a sua missão. Deste levantamento, deve seguir a reflexão sobre quais recursos são necessários para realizar as ações e operacionalizar todas as demandas do museu.

A partir deste encontro, é possível realizar três objetivos: i) identificar as necessidades sociais comunitárias demandadas ao museu, com intuito de refletir sobre as possibilidades de atividades econômicas que a própria demanda comunitária gera; ii) identificar os recursos necessários para o desenvolvimento, pelo menos, das atividades básicas iniciais; iii) visualizar quais as necessidades de recursos financeiros diretos e quais recursos podem ser alcançados por outros caminhos – parcerias, trocas, voluntariado, campanhas de doação, contribuições de amigos do museu, entre outras.

Dentre estes objetivos, destaca-se a importância do levantamento das demandas comunitárias direcionadas ao museu. Ou seja, o que a comunidade espera de nós? O que a comunidade espera encontrar neste espaço? Quais serviços? O que sentem necessidade e de



que forma o museu pode colaborar para a contemplação destes anseios? O que tem a comunidade pode oferecer?

Esta ação oferecerá suporte para a criação futura de um plano de desenvolvimento econômico do museu, centrado nas possibilidades de ações a serem desenvolvida pelo museu ou através dele, a partir da identificação das potencialidades imediatas da comunidade. O intuito é que o museu seja um elemento mobilizador da economia local, seja através da geração de trabalho direto ou indireto, uma vez que, um equipamento cultural planejado em consonância com o seu território pode promover o turismo sustentável, a possibilidades de novos comércios e serviços locais. Nesta perspectiva, o museu, a partir da memória e do patrimônio que salvaguarda, é percebido claramente como um fator potencial de desenvolvimento local, inserindo-se na lógica econômica local (VARINE-BOHAN, 2013), conferindo ganhos à comunidade, numa perspectiva de desenvolvimento mais humana e solidária.

Entretanto, para concretização deste plano, indica-se:

- Encontros formativos da comunidade do museu para capacitação com vistas à construção de um plano de desenvolvimento econômico territorial. Para tal, será necessária a mediação de profissional qualificado na área. Ressalta-se que é extremamente importante o envolvimento do poder público local, assim como das outras organizações do território, sobretudo, ligadas diretamente ao museu, para a construção participativa de um plano de desenvolvimento econômico fincado em modelos integrados, sustentáveis e equitativos.

Seguindo, para melhor compreensão das possibilidades de captação de recursos de uma organização, é preciso, primeiramente, compreender de qual modelo e estrutura organizacional está se tratando. Isso porque, um museu comunitário vinculado ao poder público implicará em lógicas de funcionamento e de captação de recursos diferenciadas de uma iniciativa não formal caracterizada por algum coletivo local.

Sendo assim, propõe-se:

- Encontros formativos para capacitação da equipe do museu para desenvolvimento de um plano de mobilização de recursos, a partir dos conhecimentos sobre as diversas formas de financiamento e captação de recursos aplicáveis ao museu, a depender da sua natureza, seja público, privado ou constituído como organização da sociedade civil formal ou informal. Mediado por profissional capacitado. Sugere-se a discussão sobre a sustentabilidade organizacional pretendida pelo grupo, tendo em vista o modelo de gestão adotado, e, considerando a sua condição comunitária e a sua identidade territorial, como fatores de relevância.

Entretanto, independente da natureza organizacional do museu, ou mesmo se este já possui orçamento fixo, sugere-se a constituição de um setor (uma comissão, um grupo ou uma pessoa) direcionado exclusivamente para formas de captação e financiamento, atentando-se para as possibilidades de editais públicos e privados, mecanismos de redistribuição de renda através de aportes do estado, estratégias de financiamento coletivo ou geração de recursos próprios.

Por fim, convém ressaltar dois pontos de atenção ainda referentes à captação e a própria geração de recursos por um museu comunitário, são eles:

i) a necessidade de romper com a ideia de uma sustentabilidade do museu, a partir da sua própria capacidade de geração de recursos. Isso pode acarretar no comprometimento das atividades-fim do museu, impactando negativamente em seus objetivos organizacionais. Além disso, deve-se problematizar a ideia de sustentabilidade unicamente atrelada à auto-suficiência financeira do museu.

ii) o discernimento de quais parcerias e investidores converge com a missão do museu e quais divergem diretamente, ou pior, chegam a 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 lidar com estas divergências, a partir da escuta ativa à diversidade de pontos de vista na comunidade, tornando-se possível chegar a uma postura crítica reflexiva e consciente da atuação do museu e da sua identidade organizacional, tendo em vista as suas premissas basilares.

## **2. A Mobilização Interorganizacional**

Essa mobilização refere-se a estratégias de articulação do museu comunitário com outras instâncias organizativas, entendendo a necessidade destes laços para a sua sustentabilidade. Estes laços podem ser perenes ou pontuais, assim como podem ser através da parceria com uma ou mais organizações. O objetivo maior, entretanto, é a criação de uma rede de cooperação interorganizacional no território a partir da articulação do museu, bem como a sua inserção em redes pré-existentes.

Por interorganizações pode-se compreender um “tecido híbrido formado por organizações que atuam em conjunto” (FISCHER; MELO, 2004, p.18), conectadas e integradas por propósitos comuns. Trata-se, portanto, de organizações complexas, que se constituem pela busca da cooperação entre diferentes atores sociais para atingir um mesmo resultado. “São espaços multiformes e plurais onde ocorre a gestão da sociedade

contemporânea que ultrapassa os limites de uma organização e se exercem em escalas de complexidade crescente com conexões e interdependências” (FISCHER, 2012, p.114).

Destaca-se, assim, a importância do manejo das identidades culturais, atividade já familiar aos museus, porém sob esta ótica ganha uma nova roupagem, uma vez que, a própria formação da interorganização pressupõe um processo continuado de negociação das múltiplas identidades em interação num determinado território, construído unicamente na dinâmica estabelecida por estas relações, dando formato a uma identidade territorial comum.

Dessa forma, as interorganizações devem refletir os interesses plurais das organizações que operam em um espaço cujo contorno é definido por este próprio grupo. Ao conjunto formado por estas organizações, propõe-se a constituição de uma rede de cooperação interorganizacional, tendo em vista a temporalidade que permeia essas relações. Ou seja, pode-se falar de uma rede com data de início e término, como se pode constituir uma rede pontual para determinada ação, ou ainda, uma rede perene, com ambições de sustentabilidade no decorrer dos anos. A gestão da sociedade contemporânea da qual se fala, então, refere-se à gestão de redes.

Já a ideia de rede, por sua vez, é compreendida 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). Assim, a própria organização do museu comunitário também pode ser entendida como uma rede de atores sociais que tem em comum, inicialmente, a “vontade de museu” (CHAGAS, 2007).

Por fim, as relações de vizinhança estabelecidas pelos museus e seus pares, potencializadas também por aspectos da identidade territorial assumida politicamente pelos grupos, dão lugar a estas novas formas de organizações, mais independentes e autônomas em relação às questões do seu território, apesar de interligadas entre si. Assim, as organizações e interorganizações com diferentes graus de imbricamento contribuem para uma nova forma de visualizar o desenvolvimento territorial (FISCHER; MELO, 2004).

A mobilização interorganizacional vai referir-se, portanto, às estratégias de gestão focadas na articulação como atividade base do museu, seja este configurado por natureza como uma interorganização, seja este posto em interação com outras instâncias organizativas, necessárias para a sua sustentabilidade. O objetivo maior, portanto, trata-se da criação de uma rede de cooperação interorganizacional no território a partir da articulação do museu e/ou a sua inserção em redes pré-existentes. Para tanto, ressalta-se a importância de articulação com outras organizações, públicas, privadas, não governamentais e populares – Figura 5.



**Figura 5 – Estratégias da Mobilização Interorganizacional**

Fonte: Elaboração própria (2016).

### **2.1 Gerenciando a relação com Organizações Não Governamentais e Populares**

Realização de encontros para diálogo sobre a missão e os projetos do museu e das organizações não governamentais e populares. Ao realizar este tipo de articulação, o museu comunitário fortalece os movimentos populares e sociais, compondo-os e abrindo um canal de troca e aprendizado mútuo. Leva-se em consideração também 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, tem em vista 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.

Provocar ou se abrir para o diálogo com organizações não governamentais e populares, além de fortalecer a mobilização social de territórios, enseja também dinâmicas sociais que colaboram para melhores condições de vida, quer seja pela pelo nível de organização da sociedade civil para apresentação de demandas ao poder público e privado; quer seja pela própria articulação e desenvolvimento de ações socioculturais e educativas de forma coletiva no próprio âmbito da sociedade civil, ou seja, a conscientização social da comunidade de que ela também é responsável pela melhoria da qualidade de vida, pela promoção da igualdade e dos direitos básicos, e pela própria preservação do patrimônio, para além das ações do estado, até então tido como seu único guardião.

Essas relações, a médio e longo prazo, contribuem para o exercício da participação cidadã nos diversos âmbitos sociais, colaborando para a construção de relações de sociabilidades com base no respeito e na tolerância à diversidade sociocultural existente. Aos poucos, o indivíduo é inserido na trama social, de forma engajada, e a passa a exercer a cidadania até então adormecida.

Dentre as relações com organizações não governamentais e populares, destacam-se alguns potenciais parceiros para a articulação com o museu comunitário, a saber:

- Iniciativas de Redes de Museus pelo país. Boa parte dos estados brasileiros possui pelo menos uma rede de museus, independentes de sua especificidade. São Redes de Educadores em Museus, Redes de Memória e Museologia Social, Redes de Museus Indígenas e Museologia Social, entre outras.
- Associação quer seja de Amigos do Museu ou Associações Comunitárias de Bairro. Vale destacar que, atualmente, as Associações de Amigos do Museu têm sido utilizadas como instrumentos de captação de recursos e gerenciamento dos museus.
- Movimentos Sociais abrangentes. É válida a inserção do museu em movimentos sociais que condizem com a sua missão. Sendo também um espaço de poder e de luta, considera-se importante a afirmação de uma postura do museu comunitário, posicionando-se diante dos maiores dilemas sociopolíticos.

## **2.2 Gerenciando a relação com Organizações Públicas: Municipais, Estaduais e Federais**

Realização de encontros para diálogo sobre a missão e os projetos do museu com instituições públicas, da esfera municipal, estadual e federal do território. Essa articulação é fundamental para colocar o museu comunitário no rol dos interesses públicos, uma vez que o

próprio surgimento do museu está intimamente atrelado a interesses e preocupações profundas de determinada comunidade.

Dessa forma, ainda que não tenha vínculo formal com nenhum nível do poder público, faz-se necessário que a demanda da organização comunitária do museu seja não só apresentada à esfera pública, mas que se torne pauta de diálogo e luta dessa comunidade. Essa inter-relação é inerente à tipologia deste museu, pois a base da preservação que o museu comunitário sustenta se dá justamente através da gestão comunitária do patrimônio, da realização de ações socioculturais e educativas que possibilitam um novo olhar do indivíduo para o seu espaço e da sociedade para o seu território, mediado pelos seus referenciais de patrimônio. Esse novo olhar, por sua vez, está relacionado à formação cidadã do sujeito, que se coloca como agente ativo em prol do desenvolvimento social da sua comunidade (VARINE-BOHAN, 2013; PRIOSTI, 2007).

Assim, é fundamental que a iniciativa museológica comunitária se coloque como um ator social presente na construção de políticas públicas para a cultura, favorecendo o diálogo através da permeabilidade que deve cultivar em seu território, por meio da construção coletiva aberta ao acolhimento de múltiplas identidades e do desenvolvimento de espaços propícios à participação. Lista-se, abaixo, as principais instituições públicas necessárias ao cotidiano de um museu comunitário:

- ESFERA MUNICIPAL – Secretaria de Educação e Cultura do(s) município(s) que o museu integra, assim como o Conselho de Cultura e/ou de Patrimônio do Município (se houver);

- ESFERA ESTADUAL – os órgãos vinculados à Secretaria de Cultura do estado que lidam com museus, patrimônio e a memória. No caso da Bahia, seria o Instituto do Patrimônio Artístico e Cultural da Bahia, através da sua Diretoria de Museus. Além disso, alguns estados apresentam dentro do organograma do poder público, os Sistemas de Museus Estaduais, que podem ser parceiros importantes a depender da ação.

- ESFERA FEDERAL – o Instituto Brasileiro de Museus, que possui interface também com o Sistema Brasileiro de Museus. Além disso, pode-se listar também a maior parte dos cursos de Museologia pelo país, que seja de graduação ou pós-graduação, vinculam-se a instituições públicas federais.

### **2.3 Gerenciando a relação com Organizações Privadas**

Realização de encontros para diálogo sobre a missão e os projetos do museu com instituições privadas. Essa articulação talvez seja um dos principais braços de captação de

recursos para o museu, pois toda empresa integra essencialmente a lógica do capital, e, certamente, se aproximará como um investidor direto que enxerga possibilidades de retorno financeiro ou prestígio social, quando não por obrigação legal, em alguma instância do museu.

Entretanto, não se pode reduzir o interesse da empresa com base unicamente numa relação monetizada com o museu. Afinal, as empresas também são formadas por pessoas que estão imersas em realidades socioculturais diversas, e imbricadas em uma série de valores e princípios próprios. Logo, pode-se concretizar relações das mais diversas, não necessariamente balizadas diretamente pelo fator financeiro, mas por outras relações com o território. Um exemplo seria o desenvolvimento de um museu comunitário em determinado território que viesse colaborar para a pavimentação de ruas, infraestrutura urbana e movimentação social, impactando a realidade local, favorecendo a sociedade de modo mais amplo. Este é um caso, em que o museu torna-se mais um ator social o território, porém diante das suas possibilidades, pode ser potencializado por relações de vizinhanças tendo em vista o ganho social maior por trás da ação da comunidade através do museu.

Fato é que a atividade de uma iniciativa museológica comunitária gera uma teia de relações sobre o território, inclusive relações econômicas, surgimento de novos empreendimentos e comércios locais. Daí a importância desta movimentação se dar de forma articulada com os setores da própria região, pois possibilita o planejamento coletivo e a preparação de uma estrutura ao redor da ação do museu, de forma que este potencializa estas relações, mas também é potencializado e ganha visibilidade por conta delas.

Dois pontos, contudo, demandam maior atenção na articulação com empresas, sobretudo, de grande porte. Primeiro, a possibilidade do grupo local, mobilizador do museu comunitário, discernir quais investidores convergem com a missão do museu e quais divergem diretamente, e até colaboram, no dia-a-dia de operação da empresa para a ineficiência do trabalho do museu comunitário, por possuir objetivos opostos e excludentes. A partir deste discernimento, a tomada de decisão política, uma vez que, cada iniciativa deve ter a liberdade de definir de que modo lidar com estas divergências. De todo modo, orienta-se para o estabelecimento de parcerias com instituições privadas que não venham a ferir diretamente a ética do museu e o que este estabelece como seu propósito – ver 1.2.3.

O segundo ponto de atenção refere-se à consciência da comunidade em relação ao envolvimento das empresas, sobretudo, as de grande porte, que ultrapassem a obrigação legal de responsabilidade social. Por mais que existam empresas com linhas de investimento social, esta nunca será, obviamente, a finalidade principal da empresa, de modo que, num momento

de crise ou até mesmo de redefinição dos seus pilares, este se torna um dos pontos mais fracos e com riscos de corte iminente. Dessa forma, orienta-se para o museu comunitário não reduzir seus horizontes de captação a este tipo de relação apenas.

Destaca-se, por fim, as iniciativas privadas por localização, destacando seu maior potencial de relação:

- EMPRESAS LOCAIS – além de possíveis financiadores diretos do museu, as pequenas e médias empresas locais podem se relacionar com o museu de forma mais imbricada, seja como um possível ator social comunitário que integra a base do museu, pelo interesse despertado nas pessoas proprietárias destes estabelecimentos, seja numa ação interorganizacional sobre o território comum, tendo em vista a possibilidade de retorno pra ambos.

- EMPRESAS REGIONAIS E NACIONAIS – tendem a se relacionar com os museus, na perspectiva da obrigação legal de condicionantes sociais para consecução dos seus fins, porém, também se interessam por impactos sobre o seu território de abrangência, podendo configurar um parceiro em potencial.

- EMPRESAS MULTI E TRANSNACIONAIS – raramente estabelecerão relações informais com o museu, de forma que, o acesso a estas empresas se dá através de mecanismos formais de fomento ou de parcerias, convênios e termos de cooperação. Dessa forma, a articulação com estas empresas exigem, geralmente, projetos, um alto nível de exequibilidade financeira e comprovação do potencial de ação do museu.

### **3. Discussão e Impactos**

Sem desconsiderar as possibilidades do definhamento de iniciativas museológicas comunitárias por questões relacionadas à própria ausência do estímulo propulsor destas iniciativas, configurado pelo que se pode entender pela “vontade de museu”, “vontade de memória” e “vontade de patrimônio” (CHAGAS, 2007), destaca-se neste artigo as possibilidades de atuação no campo da gestão, entendendo que este pode ser um fator, possivelmente, de maior sobrepeso ao analisar a conjuntura destas iniciativas.

Entretanto, deficiências de gestão raramente são apontadas como causas para este tipo de situação. Porém, diante da escassez de estudos sistematizados sobre as práticas de gestão de iniciativas museológicas comunitárias, faz-se urgente o desenvolvimento destas (e outras) estratégias de gestão, sintonizadas com a própria natureza destas iniciativas e com a sua dinâmica cultural local.



Assim, com as estratégias de gestão propostas pretende-se contribuir com o desenvolvimento de iniciativas museológicas comunitárias, tendo em vista o papel central da participação comunitária e da identidade territorial para os seus processos de gestão. Além disso, a compreensão global do museu enquanto processo interligado, a partir das estratégias propostas, colabora para equalizar um dos maiores desafios de gestão de equipamentos culturais como um todo, relacionados à constante dissociação entre áreas fins e áreas meio.

Um projeto de gestão organizacional “unifica de modo a operar com eficiência, as atividades meio com as atividades fins” (CURY, 2010, p. 274), e a mobilização organizacional promove esta visão holística do museu, integrando essas áreas a partir da adoção de práticas participativas para operacionalização das atividades suporte às ações museológicas finais. A própria mobilização interorganizacional contribui para esta visão complexa da organização e das suas potencialidades de articulação e integração com outros atores sociais de um mesmo território.

### **Conclusões**

Com o desenvolvimento deste trabalho, ao reforçar a ideia do “museu processo”, destacando sua importância para modelos de desenvolvimento mais integrados, equitativos e solidários, destaca-se também que estes processos não são dados num território.

Um museu comunitário não nasce e morre aleatoriamente. Exige esforços para nascer, assim como existe as causas de morte, quando é o caso. O que se quer enfatizar, é que o museu, por ser processo, não está perdido em processos aleatórios, unicamente dependentes do rumo seguido pela dinâmica cultural local, sem interferência de agentes que pensem e que ajam sobre este processo, conferindo um certo tom a essa dinâmica natural.

Entende-se que, mesmo uma organização sob a análise processual-relacional descrita por Watson (2005), requer também uma ordem e esforços gerenciais e organizacionais. A diferença consiste na forma de construção desta ordem, que diferentemente dos sistemas *top down*, impositivos e hierárquicos, vem de um movimento de base, *bottom up*, que exige negociação e mediação de conflitos. Assim, diferentemente, da simples aplicação de técnicas e métodos da museologia “tradicional”, ou mesmo da administração clássica, estas iniciativas exigem da gestão um exercício maior de mediação.

Por fim, destaca-se que este trabalho é uma pequena sistematização de estratégias possíveis, diante de um cenário que é muito mais amplo. Dessa forma, é também uma provocação para a necessidade de mais. É preciso contribuições práticas para a gestão de museus comunitários.

## Referências

- Arnstein, S. R. (2002). Uma escada da participação cidadã. *Revista da Associação Brasileira para o Fortalecimento da Participação – PARTICIPE*, 2 (2), 4-13.
- Bordenave, J. (1983) *O que é Participação?* São Paulo: Editora Brasiliense.
- Boylan, P. (org.).(2004). *Como gerir um museu: Manual Prático*. Paris: ICOM.
- Brasil. *Lei Federal nº 11.904 de 14 de janeiro de 2009*. Estabelece o Estatuto de Museus e dá outras providências. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Lei/L11904.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11904.htm)>. Acesso em 5 março 2016.
- Canclini, N. G. (2003). *Culturas Híbridas: estratégias para entrar e sair da modernidade* (2ª ed.). São Paulo: Eadusp.
- Cândido, M. D. (2013). *Gestão de Museus, um desafio contemporâneo: diagnóstico museológico e planejamento*. Porto Alegre: Medianiz.
- Cândido, M. D. (2014). *Orientações para Gestão e Planejamento de Museus*. Florianópolis: FCC.
- Cezário, H. B. M.; Davel, E.; Sancho-Querol, L.(em avaliação). Gestão de Iniciativas Museológicas Comunitárias: A Tecnologia Social das Mobilizações. *Revista Administração Pública e Gestão Social*.
- Cezário, H. B. M.; Davel, E.( em avaliação, a). A Mobilização Museológica na Gestão de Museus: A Força da Participação Comunitária e da Identidade Territorial. *Revista Gestão e Sociedade*.
- Cezário, H. B. M.; Davel, E.( em avaliação, b). A Mobilização Cultural na Gestão de Museus: A Força da Participação Comunitária e da Identidade Territorial. *Revista Museologia & Interdisciplinaridade*.
- Chagas, M., Abreu, R. (2007) Museu da Maré: memórias e narrativas a favor da dignidade social. *Revista Musas*, n.3, p. 130-152.
- Chagas, M., & Gouveia, I. (2014). Museologia Social: reflexões e práticas. *Cadernos do CEOM*, Ano.27 (41), 9-22.
- Chagas, M. (2010). “+Direito à Memória”. Rede Museus, Memória e Movimentos Sociais. Disponível em: <http://redemuseusmemoriaemovimentossociais.blogspot.com.br/2010/09/direito-memoria-mario-chagas.html> Acesso em: 15 de junho de 2016.
- Cury, M. X. (2010). Novas perspectivas para a comunicação museológica e os desafios da pesquisa de recepção em museus. *Actas do I Seminário de Investigação em Museologia dos Países de Língua Portuguesa e Espanhola*. Portugal, v. 1, p. 269-279.
- Craib, I. (1998). *Experiencing Identity*. London: SAGE Publications.
- Czarniawska, B.(2008). *A Theory of Organizing*. gCheltenham: Edward Elgar.

- Davel, E.; Pimentel, F.; Dantas, M. (2016). Identidade Cultural de Territórios como Política de Gestão. *Anais do XL ENANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Sauípe, Bahia.
- Davel, E.; Vergara, S. C. (Mar. 2005). Desafios relacionais nas práticas de gestão e de organização. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 10-13.
- Davies, S. *Plano Diretor*. (2001). Tradução: Maria Luiza Pacheco Fernandes. (Série Museologia, 1). São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo; Fundação Vitae.
- Dessein, J., Soini, K., Fairclough, G. & Hurlings, L. (eds) (2015). Culture in, for and as Sustainable Development. Conclusions from the COST Action IS1007 Investigating Cultural Sustainability. University of Jyväskylä, Finland.
- Desvalléss, A., & Mairesse, F. (2013). *Conceitos-chave de Museologia*. São Paulo: Comitê Brasileiro do ICOM, Pinacoteca do Estado, Secretaria de Estado da Cultura.
- Fischer, T. M., & Melo, V. P. (2004). Organizações e interorganizações na gestão do desenvolvimento territorial. *Organizações e sociedade*. Salvador: EAUFBA. v.11.
- França Filho, G. C. (2004). Para um olhar epistemológico da administração: problematizando o seu objeto. *A administração política como campo do conhecimento*. São Paulo-Salvador: Edições Mandacarú.
- Fopp, M. (1997). *Managing Museums and Galleries*. London: Routledge.
- Genoways, H. H.; Ireland, L. M. (2003). *Museum Administration: an introduction*. Walnut Creek, CA: AltaMira Press.
- Hall, S. (2006). *Identidade Cultural na Pós-Modernidade*. Rio de Janeiro: DP&A Editora.
- Hatch, M. J. (oct. 1993). The Dynamics of Organizational Culture. *The Academy of Management Review*, v. 18, n. 4, p. 657-693.
- Holland, D., Lachicotte, W. J., Skinner, D., & Cain, C. (1998). *Identity and Agency in Cultural Words*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hosking, D.; & Fineman, S.(1990). Organizing processes. *Journal of Management Studies*, v. 27, n. 6, p. 583-604.
- Instituto Brasileiro de Museus (2016). *Histórico do Programa Pontos de Memória*. Disponível em: <<http://www.museus.gov.br/acessoainformacao/acoes-e-programas/pontos-de-memoria/programa-pontos-de-memoria/>>. Acesso em 5 de março de 2016.
- Lefebvre, H (2006) *A produção do espaço*. Trad. Doralice Barros Pereira e Sérgio Martins (do original: La production de l'espace. 4e éd.Paris: Éditions Anthropos, 2000). Primeira versão.
- Lersch, T. M., & Ocampo, C. (2009). *Manual para la creación y desarrollo de museos comunitarios*. Bolivia: Artes Graficas Sagitario Srl.
- Lord, B., & Lord, G. D. (2005). *Manual de gestión de museos*. Barcelona: Ariel.
- Ma, J.F.(2014) Se a Administração é Ciência, qual é o seu Objeto de Estudo? *Anais do VIII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD- ENEO*. Rio Grande do Sul, Gramado.

- Mason, T. (2004). *Gestão Museológica: Desafios e Práticas*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.
- Mensch, P. Van.(2004) Museology and management: enemies or friends? Current tendencies in theoretical museology and museum management in Europe. In: Mizushima, E. (Org.) *Museum management in the 21st century*. Tokyo: Museum Management Academy. p. 3-19.
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Moutinho, M. C. (2007). The informal Museology. *Cadernos de Sociomuseologia*, 27, 183-188.
- Moutinho, M. (1993). Sobre o conceito de Museologia Social. *Cadernos de Sociomuseologia*, 1 (1), 7-9.
- Priosti, O. M. (2010). Memória, comunidade e hibridação : museologia da libertação e estratégias de resistência (Tese de Doutorado). Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- Priosti, O. M., & Mattos, Y. (2007). Caminhos e percursos da museologia comunitária. *Cadernos de Sociomuseologia* , 28, 1-16.
- Sancho-Querol, L. (2016), *El Patrimonio Cultural Inmaterial y la Sociomuseologia: estudio sobre inventarios*. Cadernos Sociomuseologia, Nova Série: Estudos Posgraduados, nº 1. Lisboa: ULHT.
- Sancho-Querol, L., & Sancho, E. (2015). How can museums contribute to social and cultural change? In *Jensen, J. T.; Lundgaard, I. B. (Coord.) Museums: Citizens and sustainable solutions*. Denmark: Danish Agency for Culture, p. 212-231.
- Santos, M. C. (2008). *Encontros Museológicos: reflexões sobre a museologia, a educação e o museu* (Coleção Museu, Memória e Cidadania). Rio de Janeiro: MINC/IPHAN/DEMU.
- Santos, M. (2000). O Papel Ativo da Geografia – Um Manifesto. *Revista Território*. Rio de Janeiro, ano V, nº 9, pp. 103-109.
- Santos, T. Da C.E S. S. (2005) *As diferentes dimensões da sustentabilidade em uma organização da sociedade civil brasileira: o caso do GAPA – Bahia*. (Mestrado em Administração) – Núcleo de Pós-Graduação da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia.
- Santos, R.S., Ribeiro, E. M., & Santos, T. C. S.(2009) Bases teórico-metodológicas da administração política. *RAP- Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, 43(4):919-41.
- Saquet, M., & Briskievicz, M. (2009). Territorialidade e identidade: um patrimônio no desenvolvimento territorial. *Caderno Prudentino de Geografia* , 1 (31), 3-16.
- Scheiner, T. C., & Brulon Soares, B. (2009). A ascensão dos museus comunitários e os patrimônios comuns: um ensaio sobre a casa. *E-book do ENANCIB*. João Pessoa: Ideia.
- Tude, J. M., Mello, L. M., & Vasconcelos, Y. (2009). *Captação de recursos para projetos*. Curitiba: IESDE Brasil.
- Varine-Bohan, Hugues de. (2012). *As Raízes do Futuro: o patrimônio a serviço do desenvolvimento local*. Porto Alegre: Medianiz.

Varine-Bohan, H. d. (2013). *As Raízes do Futuro: o patrimônio a serviço do desenvolvimento local* (Horta, Maria de Lourdes Parreira. Trad.) Porto Alegre: Medianiz.

Varine-Bohan, H. d. (2014). O museu comunitário como processo continuado. *Cadernos do CEOM*, Ano 27 (42),25-35.

Watson, T. J. (2005). *Organização e trabalho em transição: da lógica “sistêmico-controladora” à lógica “processual-relacional”*. Revista de Administração de Empresas, v. 45, n. 1, p. 14-23.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Zanettini Arqueologia (2013). *Plano Museológico do MASB*. Volume II. São Paulo: Zanettini Arqueologia.

## 2.5 Os Desafios da Gestão Participativa: O Caso do Museu do Traje de São Brás de Alportel (Artigo 5)<sup>44</sup>

### RESUMO

O objetivo deste caso para ensino é estimular a aprendizagem sobre a importância da participação na gestão de iniciativas de museus com vocação comunitária. Para tanto, apresenta uma situação-problema desencadeada pela troca de diretor no Museu do Traje de São Brás de Alportel, na região do Algarve em Portugal. A mudança altera as rotinas, costumes e práticas locais, interferindo nos projetos e ações que eram desenvolvidas pelo museu, bem como, na sua própria dinâmica de funcionamento. O caso<sup>45</sup> busca contribuir com a formação de gestores sociais e culturais, líderes comunitários, envolvidos no trabalho com museus comunitários ou em outras organizações. De forma geral, o caso pode interessar a todos que desejem refletir e aprender sobre as questões da participação na gestão de organizações.

**Palavras-chave:** gestão participativa, gestão de museus, museologia social, participação, Museu do Traje em São Brás de Alportel.

---

<sup>44</sup> Caso para ensino a ser submetido para a Revista Gestão & Conexões (UFES), seguindo, portanto, as diretrizes de submissão da revista.

<sup>45</sup> As narrativas enunciadas são mesclas entre ficção e realidade, decorrente da pesquisa empírica, do estudo de caso da experiência do museu apresentado. Para tal, foram realizadas entrevistas, análise de documentos e observação participante de dois dos autores.

## **Challenges of Participatory Management: Costume Museum of São Brás de Alportel**

### **ABSTRACT**

The purpose of this teaching case is to stimulate the learning about the importance of participation in the management of museums initiatives with community vocation. In order to, it presents a problem situation triggered by exchange director at the Museum of Costume São Brás de Alportel, in the Algarve region in Portugal. The change alters routines, local customs and practices, interfering in the projects and actions that were developed by the museum as well as in their own dynamic operation. The case seeks to contribute to the formation of social and cultural managers, community leaders, involved in working with community museums or other organizations. In general, the case may be interesting to all who wish to think and learn about the issues of participation in the management of organizations.

**Key-words:** participative management; museum management; social museology; participation; Traje Museum at St. Bras of Alportel.

## 1. Caso para Ensino

### 1.1 Um Novo Diretor no Museu

ANTONIO: Bom dia a todos! Para os que ainda não me conhecem, sou Antonio Braga, o presidente da Fundação Joaquim Viegas Mendonça que, como sabem, tem a tutela administrativa do Museu do Traje de São Brás. Vim hoje aqui ao nosso museu para vos apresentar o Dr. Filipe Rêgo que assumirá a sua direção a partir de agora. Acredito que alguns de vocês já o conhecem, pois ele, apesar de não ser natural da nossa terra, é um profissional muito conceituado na área dos museus. No seu percurso profissional, desempenhou funções de direção no Museu Nacional do Traje em Lisboa, mas também já cá esteve algumas vezes, participando em atividades com o anterior diretor Álvaro Pires. Bem, melhor será dar a palavra ao Dr. Filipe que está hoje conosco para se apresentar aos nossos funcionários e, pelo que já nos disse, cheio de vontade de inaugurar um período novo na vida do nosso Museu.

DR. FILIPE: Bom dia! Como o nosso presidente já disse, estive cá algumas vezes colaborando em ações de inventariação e identificação do rico acervo deste museu. É com enorme entusiasmo que aceitei assumir esta direção, sabendo que aqui está o segundo maior acervo de traje de Portugal, logo após o nosso Museu Nacional de Lisboa. É admirável que tão expressiva coleção seja fruto, basicamente, de doações das comunidades desta terra e do Algarve, decorrente de um importante trabalho de mobilização do nosso querido Padre José Antunes, iniciado há cerca de 30 anos atrás e continuado até aos dias de hoje. Acredito que chegou a hora de estabelecermos uma política de maior rigor com a seleção destes acervos, dando a atenção requerida aos objetos que devem ser priorizados, para que possamos valorizar o que aqui temos de realmente importante. Espero que, neste aspecto, a minha experiência de gestão consolidada durante dez anos em Lisboa, possa contribuir significativamente para a boa condução deste Museu. Além disso – e porque estamos num momento de apresentações – gostaria que soubessem que a minha formação inicial é em Administração de Empresas, completada mais tarde por um mestrado e doutoramento em Museologia...

Assim, Dr. Filipe Rêgo continuava seu discurso, relatando sua formação, bem como experiências em grandes museus e exposições dentro e fora do país. Enquanto isso, a pequena equipe juntamente com alguns membros do Grupo de Amigos do Museu ouvia com atenção, entre alguns comentários surpresos e olhares entrecruzados.



Alguns ainda não acreditavam que Álvaro Pires, o antigo diretor, não mais voltaria ao museu. Afinal, fora mais de 20 anos ligado à instituição e conhecido por toda a comunidade de São Brás através de sólidas relações construídas ao longo do tempo, inclusive com a extensa e diversa comunidade de estrangeiros do norte e leste europeu, que atualmente se constituem como estratos significativos e diferenciados no seio da população da vila e também do Grupo de Amigos do Museu<sup>46</sup>.

Mesmo neste contexto, em uma semana de ausência, numa vila com cerca de 5 mil habitantes, muitos ainda não sabiam que Álvaro havia se desligado da Fundação Joaquim Viegas Mendonça, sob a qual integrava-se o Museu do Traje. Os motivos eram de natureza particular. Sabia-se que sua família já não morava em São Brás e que era, portanto, uma questão de tempo este desligamento. Entretanto, eram públicos os constantes aborrecimentos entre Álvaro e o novo presidente da Fundação, que em apenas quatro meses de exercício já havia interferido em diversas ações e projetos em curso no museu, perturbando a autonomia de criação e execução de que este sempre havia gozado. Isso gerava frustrações, não apenas para a direção, mas para todos os demais colaboradores que viam sua dinâmica de funcionamento sendo alterada sem participarem, como de costume, no processo de decisão.

Era sabido que o novo presidente queria marcar diferenças em relação à antiga direção que estava há 30 anos à frente da Fundação. Acreditava que estava fazendo o seu papel, tendo a compreensão de que um bom gestor deveria assumir uma liderança forte, dar conta de tudo e todos, centralizando as decisões.

Apesar dos múltiplos colaboradores e voluntários organizados em torno dos Amigos, a equipe do Museu do Traje de São Brás de Alportel (MuT) era pequena (Figura 1), contando apenas com dois colaboradores do quadro fixo da Fundação além do próprio diretor. Madalena era a responsável pela recepção de públicos, enquanto Maksym era o zelador e jardineiro do museu. Essas eram as respectivas funções “oficiais”, consideradas pela Fundação como o necessário para que o museu mantivesse as suas portas abertas num horário regular e oferecesse um espaço visitável aos turistas. Com o passar do tempo, nem as atividades nem estes funcionários se restringiram a isso, pois, em face das necessidades, desenvolveram saberes e competências em diversas áreas, desempenhando papéis polivalentes que tão bem correspondiam às necessidades e características do museu.

---

<sup>46</sup> Os Amigos do Museu são uma organização não formal que existe há 18 anos no museu. Atualmente é composto por mais de 800 membros (destes, mais de 50% são de origem estrangeira) e possui uma intensa diversidade de ações e eventos dentro e fora do museu. Surgiu a partir da iniciativa de um senhor inglês, Peter, que buscou o apoio do museu para realizar as oficinas e exposições de arte que organizava com outros amigos. A partir desta abertura, outras ações foram ganhando forma e outras pessoas se aproximando, diversificando a programação e oferta de atividades no museu.



**Madalena**, natural de São Brás, é colaboradora do museu há mais de vinte anos. Iniciou-se com trabalhos voluntários e construiu uma relação tão forte que seus filhos foram criados nesta interação, ocupando seus tempos livres em atividades integradas nos grupos culturais que se apresentam como parte do museu. Todo o trabalho de digitalização de documentos e fotografias do acervo é também da sua responsabilidade. Além da recepção cotidiana dos diversos públicos, Madalena contribui para a dinamização do museu, desde a integração e o suporte aos grupos culturais, à organização da loja e ao controle quantitativo de público. Também alimenta uma relação de gentileza no seu acolhimento aos visitantes e utilizadores do museu, ao servir, com frequência, bolos e chás de ervas cultivadas no próprio jardim do espaço.

Já Maksym, um ucraniano carinhosamente chamado de **Max** que vive há mais de 15 anos em São Brás e já há mais de 10 anos no museu, tem na área interna deste, a sua casa construída com o apoio de Álvaro e do padre Antunes, pároco do Concelho e fundador do museu. Tendo a esposa e a filha junto consigo, Max, no Brasil, seria possivelmente conhecido como o “Severino, pau pra toda obra”, pois além das atividades direcionadas, ainda supre boa parte das necessidades em montagens de exposições e manutenção dos espaços, através do seu trabalho na carpintaria.



O museu conta ainda com uma colaboradora, diríamos “flutuante” – **Anastácia**, uma francesa que já vive na região do Algarve há muito tempo e colabora com o museu, ainda que de forma inconstante, há 10 anos. Atualmente, é mantida na instituição através de uma mensalidade paga pela Câmara Municipal ao museu pelos serviços prestados à sociedade, mesmo não sendo este um museu público<sup>3</sup>. Anastácia é responsável principalmente pelos projetos expográficos, confecção do layout dos painéis expositivos, além do suporte também às atividades relacionadas à documentação do acervo, que, em suma recaiam sobre o próprio Álvaro, que era quem melhor conhecia as coleções do museu.

Apesar de não ser colaboradora direta do Museu, tem também **Vera**. Esta foi voluntária por alguns anos, mas hoje é a única pessoa paga através dos recursos próprios gerados pelo Grupo dos Amigos. Assume, portanto, uma coordenação geral do grupo e é responsável pela organização da intensa programação dentro e fora dos espaços do museu, promovida pelos Amigos (Figura 2). Sendo a sede do grupo dentro do próprio museu, ela permanece ali durante o expediente de trabalho para dar o suporte às ações des envolvidas, atuando em uma relação de intrínseca parceria com a gestão do museu propriamente dita.



**Figura 1 – Equipe do Museu do Traje de São Brás de Alportel**

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

<sup>47</sup> Em Portugal, todos os Concelhos, através de suas Câmaras Municipais, por norma têm o seu próprio museu municipal. No caso de São Brás, a Câmara apesar de desenvolver algumas iniciativas museológicas, reconhece no Museu do Traje, uma instituição que promove boa parte dos serviços públicos de natureza cultural que seriam de sua responsabilidade. Atualmente, isso é reconhecido através do estabelecimento de um protocolo de cooperação entre a Câmara e o Museu/Santa Casa da Misericórdia, renovável a cada ano, que simbolicamente o remunera pelo serviço público prestado, suprindo a contratação de mais um profissional para o museu.

# AMIGOS DO MUSEU

**MAIO 2016 N.º 117 // NOTÍCIAS**

**FEIRINHA DA PRIMAVERA**

**DOMINGO, 22 // 10-17H**

As nossas feirinhas são eventos interculturais que contam com a participação das várias comunidades que residem em São Brás de Alportel e arredores e encontram nestes eventos a oportunidade de dar a conhecer as suas tradições e habilidades.

Poderá encontrar uma grande variedade de artigos artesanais, reciclados, pão, bolos e doces, bijuteria, flores, especiarias, chás, peças de moda do design exclusivo e muito mais.

Como habitualmente haverá angariação de fundos para os animais abandonados de São Brás de Alportel.

Convidamos todos a virem passar um dia muito agradável nos jardins do Museu!

*Entrada livre*

**FEIRINHA DA PRIMAVERA**

**DOMINGO, 22 // 10-17H**

As nossas feirinhas são eventos interculturais que contam com a participação das várias comunidades que residem em São Brás de Alportel e arredores e encontram nestes eventos a oportunidade de dar a conhecer as suas tradições e habilidades.

Poderá encontrar uma grande variedade de artigos artesanais, reciclados, pão, bolos e doces, bijuteria, flores, especiarias, chás, peças de moda do design exclusivo e muito mais.

Como habitualmente haverá angariação de fundos para os animais abandonados de São Brás de Alportel.

Convidamos todos a virem passar um dia muito agradável nos jardins do Museu!

*Entrada livre*

**SEGUNDA A SEXTA 10H - 13H | 14H - 17H**  
 966 329 073 | www.amigos-museu-sbras.pt | admin@amigos-museu-sbras.pt  
 Rua Dr. José Dias Sancho, 61 | 8150-141 São Brás de Alportel

**AMIGOS DO MUSEU NOTÍCIAS // MAIO 2016**

// ATIVIDADES	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	SÁB
AULAS DE ARTE 281 971 632	13:00		10:00 13:00			
AULAS DE PORTUGUÊS 966 157 984	10:30 (Iniciante)			10:30 (II) 12:00 (III)		
BRIDGE 289 516 769					14:00	
CORO 914 926 328					18:30	
FELDENKRAIS (EM ALEMÃO) 289 845 477			10:00			
GRUPO DE TEATRO "APERITIVO" 967 227 473		19:00				
YOGA 919 050 295/918 738 217		9:15		10:30		
LINHAS E LÃS 966 329 073		14:00		14:00		
MOSAICOS 917 100 004			10:00			
MÚSICA IMPROVISADA 912 702 575						15:00
PETANCA 966 329 073			15:00			
PILATES 967 610 973	10:30			09:15		
RENDA DE BILROS 289 842 725			16:30			
TAI CHI 289 841 527			18:00			
TAIJUTSU 915 085 322		19:30		19:30		
TREINO EM CIRCUITO 966 525 203			19:30			
ZUMBA GOLD 911 079 263			10:30			10:00
PERDER PESO 912 483 356	14:00					
ZUMBA 911 079 263	19:30	11:30				11:00

**AMIGOS DO MUSEU NOTÍCIAS // MAIO 2016**

---

**MAIO // EVENTOS**

**TERÇA, 3**  
// 14H30  
Entrada 6€ (não membros AAA)

**PALESTRA DE ARQUEOLOGIA** (em inglês)  
"Novas perspectivas sobre as necrópoles da Idade do Ferro no sul do Alentejo e Algarve", por Pedro Barros e Samuel Malro  
Org. Associação de Arqueologia do Algarve

**SÁBADO, 7**  
// 15H  
Entrada livre

**SESSÃO DE ESCLARECIMENTO PARA QUÊ CRIAR MAU AMBIENTE?**  
Sessão de esclarecimento sobre a exploração de hidrocarbonetos no Algarve.  
Org. Associação Al-Portel e Giccal - Faro

**DOMINGO, 15**  
// 17H  
Entrada 10€ (8€ amigos)

**GENOVEVA FAISCA QUARTETO**  
Org. Genoveva Faisca - Voz James Mellor - Piano Hugo Santos - Contrabaixo João Malro - Bateria / Percussão

**15 Maio 2016 17h**  
MAIO DO FADO  
15-17-30H 18-19H

**GENOVEVA FAISCA QUARTETO**  
Org. Genoveva Faisca iniciou a sua carreira no teatro e fez formação em canto com Maria João Serrão. A flauta era o instrumento que melhor transmitia os seus pensamentos.  
Atualmente, após ter integrado vários projectos musicais como consta na Sonora de Lisboa (salsa), Linou Mona e os Bangalás do Kassange (africana/lusó), percussão e flauta), Issabury (Guiné) e também com Né Ladeiras, Amélia Muge, José Mano Branco, ou como cantora solista Orquestra Lisboa Latina, Three of a Kind com Leandro Tuche e Eddie Golzi, Companhia Bengala, gWes@jazz, Songbook! Voltou à terra natal onde descobriu músicos fantásticos com quem tem trabalhado na área do jazz.

**SEXTA, 20**  
// 14H  
Entrada livre

**AÇÃO DE FORMAÇÃO 14-15H SISTEMA ELEITORAL PARA CIDADÃOS COMUNITÁRIOS**  
15-17:30H LEI DA NACIONALIDADE  
Org. Alto Comissariado para as Migrações, Câmara Municipal de São Brás de Alportel, CLAI

**AMIGOS DO MUSEU NOTÍCIAS // MAIO 2016**

**MAIO // EVENTOS**

**DOMINGO, 22**  
// 10H-7H  
Entrada livre

**FEIRINHA DA PRIMAVERA**  
"Três info na casa desta agenda"

**QUARTA, 25**  
// 14H-18h  
Entrada livre

**AÇÃO DE FORMAÇÃO APRESENTAÇÃO DO DIAGNÓSTICO DE SAÚDE DA COMUNIDADE IMIGRANTE DO CONCELHO DE SÃO BRÁS DE ALPORTEL (UCC AL-PORTELLUS)**  
Org. Alto Comissariado para as Migrações, Câmara Municipal de São Brás de Alportel, CLAI e UCC Al-Portellus.

**SEXTA, 27**  
// 19H  
Entrada livre

**INAUGURAÇÃO DA EXPOSIÇÃO DE FOTOGRAFIA**  
TEMA: "TRADIÇÕES PORTUGUESAS"  
Grupo de Fotógrafos do Algarve  
Exposição patente até 27 de Julho

**DOMINGO, 29**  
// 21H  
Entrada 4€ (3€ amigos)

**NOITE DE FADO**  
Com Fadistas convidados acompanhados por Vítor do Carmo (guitarra), José Santana (viola) e Tó Correia (contrabaixo).

*SEÇÃO DE BAR*

**AMIGOS DO MUSEU NOTÍCIAS // MAIO 2016**

**Figura 2 - Programação Amigos do Museu MuT - Maio 2016**  
 Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Bem, dadas algumas informações gerais, retornamos ao anúncio do novo diretor, que além dos colaboradores já citados, contava com uma meia dúzia de pessoas, entre alguns membros dos Amigos e alguns comunitários utilizadores mais próximos do museu.



DR. FILIPE: Por fim, este encontro é apenas uma formalidade, pois o mais importante será o nosso conhecimento mútuo enquanto equipe, certo? Assim, proponho uma reunião para alinharmos expectativas amanhã pela tarde, concordam? – Finalizava, entusiasmado, o Dr. Filipe, enquanto todos sinalizavam positivamente em acordo à proposta. E logo já se despedia acompanhando o presidente.

Ansiosa, Madalena apressou-se em acompanhar o Dr. Filipe e convidá-lo para uma visita ao edifício, oferecendo-se para contar toda história sobre a constituição do museu. Foram, então, interpelados por Dona Maria, uma das senhoras integrante do Grupo da Fotografia, Memória e Identidade (FMId), que se reunia no museu todas as quintas para analisar de forma coletiva fotos e registros antigos da vila.

DONA MARIA: Olá Dr. Filipe! Sou Maria do Grupo da Fotografia. Sinto pela saída do Sr. Álvaro, mas também lhe desejo as boas vindas. Este museu é muito importante para nós e pelo visto está em boas mãos. Não quero tomar muito do seu tempo, gostaria apenas de saber se teremos nosso encontro nesta semana. – Apressava-se em falar enquanto acompanhava os passos do Dr. Filipe seguido de Madalena.

DR. FILIPE: Obrigada Dona Maria! Já ouvi falar deste trabalho interessante, mas lhe peço um pouco de paciência pois precisarei também compreender isso melhor, organizar as ideias e o espaço e logo responderei a sua questão, certo? Peço desculpas a ambas, mas terei que seguir, pois ainda preciso falar com o Sr. Antônio – Despedia-se, às pressas, o Dr. Filipe de Dona Maria e de Madalena, que aguardava então outra oportunidade para contar as histórias do museu.

## **1.2 De qual Participação estamos falando?**

### **1.2.1 A Participação na Implementação na Máquina de Ponto?**

DR. FILIPE: Bem amigos, a proposta deste encontro é compartilhar com vocês alguns dos meus pensamentos mais imediatos para o Museu. Gostaria que soubessem que admiro o trabalho desenvolvido até então, e não tenho intenção de desfazer ou destruir nada. Ao contrário, gostaria apenas de potencializar alguns pontos a partir da minha experiência no Museu Nacional, e contribuir para uma melhor organização e funcionamento do museu, a partir de algumas ideias já dialogadas com a própria Fundação que tutela este nosso museu. Com relação a isso, uma das primeiras medidas é a instalação de uma máquina de ponto, tal como funciona em toda a extensão da nossa organização. Para nós, como instituição

integrante, convém se adequar a estrutura e compreender que este é um cuidado comum de vários espaços. Dessa forma, não gostaria que tomassem isso como algo negativo, ok?

LAURA: Eu não tenho nada contra a ideia Dr. Filipe. Entretanto, fiquei com uma dúvida: a máquina de ponto seria apenas para o registro dos funcionários diretamente ligados à Fundação Joaquim Viegas, correto? – questionava Laura, amiga do Museu e voluntária que assumia a responsabilidade pela manutenção e cuidados com o acervo de traje mais antigo. Ao tempo que Dr. Filipe sinalizava afirmativamente com a cabeça, Laura dava continuidade ao seu pensamento: — Então, me parece que essa medida pouco pode contribuir para uma melhoria na dinâmica do museu, uma vez que diz respeito a apenas três pessoas, não? – Laura sabia que haveria impactos desta medida, entretanto, os julgava tão restritos que mais ponderava o seu viés negativo ao positivo.

DR. FILIPE: Talvez, Laura! Porém, eu penso um bocadinho diferente. Primeiro, porque entendo que apesar de um ser um grupo restrito – eu, a Madalena e o Max, somos também o corpo base deste museu, que para além deste espaço, integra uma estrutura maior, com a qual devemos estar em acordo. Isso muito me foi pontuado pelo Sr. Presidente da Fundação. O intuito, na verdade, seria conseguirmos que, pelo menos, a Anastácia e a Vera, como colaboradoras regulares desta instituição, estivessem também submetidas a esta nova forma de funcionamento.

VERA: Bem, devo esclarecer que não pertenço ao quadro de colaboradores da Fundação, como o senhor deve saber, sou ligada diretamente ao Grupo dos Amigos do Museu. Além disso, as características das minhas funções obrigam-me constantemente a ter horários bem mais alargados do que aqueles a que sou obrigada. É o espírito de voluntário. – interrompeu Vera com uma ligeira expressão de estranhamento diante daquela ideia que lhe parecia descabida.

DR. FILIPE: Estou ciente Vera. Inclusive, admiro a organização do Grupo de Amigos e a relação estabelecida com o museu, apesar de não compreender bem como essa dinâmica se dá. Mas isso envolve outros pontos que gostaria inclusive de entender melhor logo a seguir. Já a Anastácia, não sei como realmente se dará.

ANASTÁCIA: Pois, apesar de ser contratada pela Fundação, o meu caso é especial e muito parecido com Vera. Não tenho uma estabilidade na instituição, desta forma, não compreendo porque devo me submeter. Precisarei, certamente, rever meus horários na instituição que até então eram flexíveis como o de todos, de forma que sempre acabamos por trabalhar além da carga horária devida. Mas se for esta a determinação, tudo bem.

Após a fala de Anastácia, ouvia-se a concordância em meio a ruídos e expressões também do Max e de Madalena, entretanto, estes preferiram não falar. Todos sabiam que a Fundação já havia tentado isso antes, e que fora a constante negativa do Álvaro que mantivera esta proposta distante, tendo em vista o argumento contínuo da ausência de necessidade deste mecanismo num museu com tão poucos colaboradores remunerados.

DR. FILIPE: Se calhar, este mecanismo até nos ajudará, caso indique este constante extrapolar dos nossos horários, demonstrando numa avaliação para a Fundação a necessidade de mais colaboradores no quadro fixo do museu. Do contrário, acredito na eficácia da implementação de alguns hábitos de rigor como a pontualidade.

Ainda que não gostassem da ideia, a equipe compreendia o pensamento do Dr. Filipe e quem sabe isto algum dia pudesse ser útil da forma que ele imaginava. Parecia, entretanto, uma realidade muito distante e destoante da realidade local, mas por hora, Max e Madalena, principalmente, procuraram não contestar, com receio também de aparentarem pessoas que fogem dos horários de trabalho, quando na verdade, trabalhavam muito além do horário devido.

### **1.2.2 A participação do Grupo de Amigos na Gestão dos Espaços e das Finanças?**

DR. FILIPE: Outro ponto que gostaria muito de compartilhar com vocês é a necessidade que percebo de expor mais nosso “carro-chefe”, que é a coleção de traje, aquilo que temos de mais significativo – Figura 3. Temos aqui uma riqueza muito grande e muito pouco explorada. É necessário mostrá-la ao público. Admiro o trabalho da última exposição realizada, o envolvimento das pessoas ao longo de dois anos sugerindo e contribuindo para a exposição tal como está atualmente. Mas vejo esta experiência de dois pontos: um, muito positivo por envolver a comunidade no processo da exposição e contextualizar os objetos; e um segundo, já negativo, em que perdemos a potencialidade do objeto em si. Muitas coisas importantes não foram expostas, e digo isso, pois conheço bem a coleção de traje pelo trabalho de inventariação que colaborei aqui ainda quando atuava no Museu Nacional.



**Figura 3 - Reserva de Acervo de Traje do MuT**

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

ANASTÁCIA: Este é um ponto que tenho total acordo Dr. Filipe. Acho importante o trabalho com as pessoas diretamente envolvidas pelo museu, mas sinto a falta deste cuidado com a renovação de uma exposição ainda que seja mais voltada para os simples visitantes<sup>48</sup>, mas que são, contudo, as pessoas que nos pagam a entrada no museu, não é mesmo?

DR. FILIPE: Pois bem, como disse a vocês, não desfaço do trabalho desempenhado pelo meu colega aqui, pois considero importante e louvável essas ações socioculturais mais ligadas ao papel desempenhado pelos Centros Culturais. Gostaria apenas de potencializar a ação expositiva, que é a grande marca de um “verdadeiro” museu. Para tanto, tenciono gerir adequadamente as galerias expositivas que são utilizadas pelos Amigos, de forma que estes outros usos sejam secundários.

VERA: Compreendo seu ponto Dr. Filipe. Entretanto, até o presente momento, o Grupo dos Amigos assumia a gestão dos espaços do museu, com exceção do edifício sede principal e das salas referentes às antigas casas agrícolas. Somos responsáveis, portanto, pelas galerias polivalentes tanto a “antiga” quanto a “nova”, sala do Ateliê de pintura, sala de aula, a própria sala sede dos Amigos, e por fim, compartilhamos o bar e o jardim – Figura 4. Ressalto a importância destes espaços para a consecução daquela extensa e rica programação que o senhor admirava, e, sobretudo, pela utilidade deste museu para a população local.

<sup>48</sup> O Museu do Traje adota uma diferença entre os públicos visitantes do museus (VITOR, 2005), isto é, as pessoas que, habitando ou não o território do Museu, o utilizam de forma distanciada e esporádica, e as pessoas que o frequentam regularmente – utilizadores – e com as quais se estabelece uma interação enriquecedora, social e culturalmente para ambas as partes.



**Figura 4 - Espaços MuT, respectivamente, Jardim, Área do Bar e Ateliê de Pintura**  
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

DR. FILIPE: Eis o ponto Vera. Compreendo esta “utilidade” do museu como algo “a mais”, atividades que, sem sombra de dúvidas, são interessantes. Porém, tendo em vista nossa rica coleção e que o museu é antes de tudo um espaço expositivo, pondero a necessidade de darmos ao acervo maior atenção.



VERA: Entendo a lógica, porém a dinâmica vivida pela população local demanda outras coisas. O próprio grupo dos Amigos surge desta demanda, da ocupação e uso social deste espaço. Se as galerias não estiverem disponíveis aos grupos que usam este museu, não teremos mais aqui, por exemplo, a vinculação dos dois grupos de teatro, do grupo de fotografia que a cada dois meses realiza uma mostra dos seus trabalhos em uma das nossas salas, e até mesmo, das aulas de pintura, que também resultavam em mostras, que sem espaço não tem mais como serem desenvolvidas. Assim, a polivalência destes espaços sempre foi pensada como estratégia para a sua ampla utilização em atenção às demandas que temos nesta comunidade.

DR. FILIPE: Ok, Vera. Não havia pensado em como esta questão poderia ser estrutural para a dinâmica do Grupo dos Amigos e do próprio museu. Acho-a pertinente e podemos reavaliar, mas de antemão, indico que alguma mudança precisa ser feita em atenção ao que estou considerando primordial aqui, o acervo da instituição.

MADALENA: Lembro que ainda existem outros grupos que utilizam dos espaços do museu, como o Clube do Museu com as Marchas e o Veredas da Memória, além das noites de Fado, de Jazz e de Música Clássica que mensalmente realizamos aqui.

DR. FILIPE: Entendo as Marchas e o Veredas como ações mais recreativas, Madalena e que poderíamos readequar. Podemos dividir os espaços, não é? Ao menos uma das galerias ser destinada exclusivamente à exposição e a outra manter este caráter polivalente que me parece importante pelo relato de vocês.

VERA: Permanecemos então na gestão dos espaços, certo? Excetuando-se, dentro os já ditos, uma das galerias, certamente, a “antiga”, não é? Bem, inutilizando esta galeria para outros usos, teremos que encontrar um novo espaço então para o grupo de Teatro e as exposições de fotografia – Figura 5.

DR. FILIPE: Sim! Acredito que a galeria a que se refere seja mais apropriada como área expositiva. Por hora, estabeleceremos uma gestão compartilhada dos espaços, certo? De forma que precisarei ter ciência de todas as ações e eventos nos espaços do Museu como um todo. Inclusive, isso recai em um outro ponto importante que se refere aos recursos financeiros angariados por estas atividades desenvolvidas no MuT. Para onde vão?

VERA: Bem, os recursos gerados pela dinamização das ações através do Grupo de Amigos é revertido para o próprio sustento das necessidades do grupo, desde materiais a equipamentos e mobiliários. Muitas vezes, este recurso é reverberado para melhorias no próprio museu, mas gerido pelo Grupo dos Amigos.

DR. FILIPE: É exatamente este o ponto! O museu precisa não apenas ter ciência mas participação mais clara na gestão destes recursos, afinal, as atividades são desempenhadas como Grupo de Amigos do Museu, e não como de um grupo qualquer.



**Figura 5 - Galeria "Antiga" MuT - Ensaio do Grupo de Teatro na Galeria**

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

VERA: Olha Dr. Filipe, acredito que este ponto precisará de maior discussão, e certamente, envolveria aqui os demais membros do Grupo de Amigos, ou pelo menos do grupo coordenador, pois a autonomia era um dos princípios bases do grupo desde o seu início, para o desenvolvimento de uma nova lógica de relações.

DR. FILIPE: Vamos dialogar sobre então. Pode agendar encontro com o grupo coordenador na próxima semana. Mas, de antemão, vejo como arriscado estar à frente de uma instituição sem o real controle sobre seus gastos e receitas.

### 1.2.3 A Participação nas mudanças do Modelo de Gestão de Pessoal?

DR. FILIPE: Por fim, também para melhor organização do nosso trabalho, pensei em estabelecer algumas responsabilidades por relatórios e acompanhamentos de atividades já realizadas e outras necessárias. Exemplo, a Madalena atualmente é a maior responsável pela recepção dos grupos visitantes, e nesta função acredito que poderia desenvolver uma função de secretaria maior, no atendimento dos telefones, agendamentos de visitas ao museu, e também como secretaria da direção, compreende Madalena? Dessa forma, os serviços administrativos referentes ao agendamento dos espaços, bem como, o controle financeiro também passariam por tuas mãos antes de chegar às minhas, ok?

MADALENA: Nunca desempenhei o trabalho propriamente dito de secretaria da direção, mas imagino que queira a organização de uma agenda de atividades, encontros e reuniões da Diretoria, correto? Sobre a gestão financeira e dos espaços precisarei me apropriar. Tentarei fazer o meu melhor, mas desde já aviso que isso acarretará em ausências em algumas atividades, pois não tenho condições de estar em tantas coisas, lembrando das demais ações que já me encarrego. Neste sentido, gostaria de aproveitar o momento para questionar também como se dará a continuidade do projeto de Fotografia (Figura 6), pois além de Dona Maria e Dona Joaquina que também se fazem presentes hoje, outros integrantes já vieram questionar após terem ciência da saída do Sr. Álvaro.



**Figura 6 - Grupo de FMId do MuT**

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

DR. FILIPE: Não adianta darmos continuidade a uma ação sem a percepção da dimensão global do seu impacto. Já tinha ouvido o Álvaro apresentar este trabalho em algum encontro de museus e sei da sua importância, mas sei também que há uma sistematização. Ainda não tive tempo de entrar em contato diretamente com ele para compreender como organizava as informações, pois sei que ele construía um banco de dados riquíssimo. Digo isso para que compreendam que não pretendo de forma alguma acabar com o projeto, mas que também não tenho possibilidade de me envolver diretamente como ele fazia. Primeiro, porque não estarei todo o tempo aqui, mais sim entre o Museu Nacional e o MuT; segundo, porque há muitas outras demandas sobre um diretor, e ao focar em apenas uma, outras, talvez mais necessárias, como o caso das exposições já discutido, e próprio tratamento do acervo podem ficar descobertas. Sobre isso inclusive, notei que não temos nenhum profissional na equipe, por exemplo, qualificado para este trato diretamente com a diversidade de acervo que temos, e somente eu, obviamente, não darei conta. Dessa forma, o que pretendo é indicar um “supervisor” para esta atividade, que possa também fazer um relatório periódico e alimentar o banco de dados deste acervo fotográfico. Porém ainda não identifiquei na equipe quem poderia assumir este trabalho.

DONA JOANINHA: Desculpe a intromissão, mas diante do assunto não posso me calar. Sou Joanhinha e gostaria de, primeiro, felicitá-lo pela direção do museu. Depois, gostaria de me oferecer como voluntária para tal atividade, pois já há algum tempo o Sr. Álvaro me mostrava como inserir os dados no programinha que usava no computador. Era este o papel que ele cumpria nos encontros, uma figura de mediação e estímulo ao grupo, sempre com uma “carta na manga” caso nós mesmos não trouxéssemos nossos registros pessoais e familiares.

DONA MARIA: Aproveitando a intromissão, além de Dona Joanhinha, tem também a filha de dona Carmelita, que sempre a acompanha nos encontros e, mesmo jovem, tem demonstrado muito interesse. Com certeza sabe mexer com as máquinas, e pode ajudá-la quando necessário, Joanhinha.

DR. FILIPE: Não precisam pedir desculpas, pois são bem-vindas, e é realmente importante que estejam nesta reunião. Entretanto, agradeço a disponibilidade de vocês, mas julgo importante que haja não apenas a participação da instituição mas a sistematização destes dados por ela. Logo, ainda precisaria indicar alguém. Mas agradeço mais uma vez.

MADALENA: Dr. Filipe, esta é uma das atividades que tenho muito apreço, tanto pelos participantes, pois são todos moradores antigos nascidos e criados na nossa terra, e também pela importância desta para as descobertas sobre nossa Vila. Não acompanhava a dinâmica total em sala, pois tinha que me deter na recepção, mas vinha servir um chá e um bolo para

animar as memórias e interagia com a aquela dinâmica. Adoraria ficar responsável por isto, entretanto, já me destes outras demandas, além da própria recepção.

DR. FILIPE: Entendo, Madalena! Vou verificar como organizar estas atividades da melhor forma, pois como você mesma apontou, tens a recepção e as outras atividades que creio que sejam mais adequadas a quem está na própria recepção. Ainda sobre esta questão dos relatórios, gostaria de pedir o mesmo a Anastácia e a Laura, se possível. Sei que Laura desempenha com muito boa vontade uma atividade de extrema importância para a conservação do nosso acervo, mas precisaria de um rigor maior com esta questão também, pois o acervo de têxteis como sabem é um dos mais frágeis que se têm. Estive pensando em chamar um dos colegas, profissionais específicos da área, para um acompanhamento deste trabalho Laura. O que acham?

LAURA: Eu, particularmente, faço o que posso por este museu, porém o faço com o rigor que talvez outras instituições portuguesas não tenham. Afinal, busco sempre me orientar pelos grandes museus, como o Louvre e o próprio Museu Britânico que conheço bem, pois como deve saber, sou inglesa. Portanto, se pretende trazer “especialistas” para este trabalho, desejo o melhor! Peço apenas que avise-me quando eu for necessária e peço licença também aos senhores, mas preciso me retirar, pois já havia um compromisso marcado a essa altura, quando esta reunião foi proposta ontem.

DR. FILIPE: Espero que não tenha entendido mal, Laura. Realmente acho que precisamos de mais profissionais, tanto pela qualificação para atuação em museus, sobretudo, de trajés, como pela nossa deficiência e poucos funcionários mesmo. Bem, creio que por hoje seja o suficiente. Vamos no decorrer dos dias trabalhando nos pontos encaminhados, certo pessoal?

LAURA: Não se preocupe. Creio que todos nós entendemos muito bem!

Já de pé, Laura saía ligeiramente da sala. Entre os demais, os olhares e silêncio permaneciam enquanto se levantavam e arrumavam suas coisas, recolocando as cadeiras em seus lugares.

### **1.3 Nostalgia da Gestão Participativa no MuT: O que é lembrado?**

Dois meses se passaram desde aquela reunião, e muitas coisas mudaram naquele Museu.

Eram 13 horas de um dia de semana qualquer, e mais uma vez, Alfredo, responsável pelo Bar Café do Museu, olhava para aquele jardim e se sentia solitário. Lembrava de que todos os dias neste horário, a pequena equipe do museu retornava do almoço no refeitório da

Fundação, e se reunia em uma das mesinhas naquele jardim – do diretor à colaboradora rotativa responsável pela limpeza. Era interessante ver como aquela prática havia se instalado no convívio entre aquelas pessoas, inclusive no rodízio, sem precisar ser dito do pagamento da rodada de cafés ao Alfredo, que por sinal, já sabia o gosto de cada um.

Atualmente, isso acontecia vez por outra, às vezes apenas entre duas ou três pessoas do grupo. Mas o encontro total, praticamente não se via mais. Hoje, entretanto, parece que seria diferente. Logo, um após o outro foi chegando e se sentando, com exceção do novo diretor.

ALFREDO: Que alegria amigos! Há quanto tempo não se reuniam mais aqui, pensei que haviam encontrado um café melhor por aí. Mas que cara são essas? E onde está o Dr. Filipe?

MADALENA: Cara de cansaço, Alfredo. Hoje, precisamos marcar para estarmos juntos aqui, pois agora, além do ponto que não nos permite esta flexibilidade no horário de almoço que tínhamos, temos também uma série de relatórios para fazer. Acho que a única que não sofre com isso é você não é Florência? – a pergunta era dirigida, em tom de brincadeira, à Florência, colaboradora rotativa enviada pelo Fundo de Desemprego para ajudar na manutenção e limpeza dos espaços do museu.

FLORÊNCIA: Sim, sim...O Dr. Filipe não pediu nada para mim. Na verdade, ele nunca me disse nada sobre nada. Às vezes, me pergunto se ele sabe que estou aqui. Mas já não é a mesma coisa ainda assim, pois vocês também sumiram, estão durante todo o tempo em frente a suas máquinas, e mal conversamos mais.

ANASTÁCIA: Estamos a trabalhar e trabalhar, Florência! – rindo momentaneamente. – Confesso que o trabalho tem sido demasiado cansativo. Sempre fomos poucos para muitas coisas, mas agora parece que as coisas ganharam outro peso. Eu, por exemplo, além da elaboração de inúmeros documentos/relatórios que ele tem solicitado, estou trabalhando diretamente na montagem da nova ala expositiva, apenas de trajes, com o apoio da Laura, que por sinal, deixou-me claro que iria fazer apenas por consideração a mim. E, sei que concordei com o Dr. Filipe, mas não sei onde o desenvolvimento desta exposição poderá chegar. Fico pensando em quantos especialistas em trajes recebemos entre nossos visitantes turistas. Falando na Laura, olha ela ali...

LAURA: Boa tarde! Olha, só vim aqui porque precisamos conversar e não apenas tomar café. Toda ausência é atrevida, mas não estando o Dr. Filipe presente, quero dividir com vocês algumas preocupações que já vinha conversando com Vera, com Peter e outros membros do grupo de Amigos. Eu, particularmente, não sei se continuarei com o trabalho que desempenhava no museu. Sempre estive disposta a colaborar com o melhor que posso fazer, tendo sempre por referência os grandes museus britânicos. Mas não posso perder de vista que

estou aqui fazendo um trabalho voluntário e não sou paga pra isso, para fazer relatórios, como ele quer. Na verdade, estou bastante chateada. Pois tinha comigo uma sistematização, ainda que simples, daquilo que fazia, e passei pra ele. Afinal, bastava pedir e não tratar como se aqui as coisas não tivessem ordem, e que o meu trabalho fosse feito sem rigor. Logo eu? Sem rigor? Pois que chame então o seu amigo “profissional”. Enfim, não quero abordar apenas esta questão pessoal, mas principalmente a desmobilização dos Amigos do Museu.

ALFREDO: Nossa! Isso é verdade. O museu anda tão esvaziado, as vendas vão de mal a pior. Não sei até quando manteremos o acordo da abertura do Bar em tempo integral do Museu, pois estou tendo prejuízos. Com essas mudanças, tenho visto o menor número dos frequentadores assíduos durante estes dias.

VERA: Isso se deu porque alguns grupos não estão se reunindo mais aqui pela falta de espaço, como os ensaios do teatro, algumas aulas de zumba, dança, entre outras, mais movimentadas, enfim. Além disso, ainda sofreremos as consequências das ausências daquelas pequenas inaugurações das pinturas e das fotografias dos Amigos, pois era uma oportunidade de um bom retorno para o bar, pelo menos bimensal. Mas com a transformação da galeria antiga num espaço unicamente expositivo, perdemos com tudo isso, e as pessoas se queixam da inutilidade restringida ao espaço.

MADALENA: Ai, não me falem! Não sei mais o que fazer! Aquele serviço de secretaria da Direção também tem me tirado o sossego. Vocês não, tudo bem...já sabem que é um serviço que me foi dado e não de uma postura minha, mas e para os outros de fora?! Agora todos que chegam na porta do museu para falar com o diretor, eu tenho que interpelar, mesmo o senhor Agnaldo, acreditam? Fiquei constrangida em solicitar que ele aguardasse na recepção enquanto avisava o Dr. Filipe. Ele que foi provedor durante 30 anos, e nos ajudou sempre em tudo. Mas, de forma branda, o diretor me indicou que assim deveria proceder com todos, que era o ideal. Eu nunca fiz isso trabalhando há 22 anos aqui. Já sinto que algumas pessoas estão me olhando torto, como se eu quisesse demonstrar alguma superioridade em relação a elas. Sinalizei o interesse em outras tarefas como o acompanhamento do FMId, mas não. Essas sequer estão acontecendo, enquanto isso fico em maus lençóis com as pessoas, e sigo fazendo relatórios financeiros enquanto não entra nenhum visitante.

VERA: Eu tenho várias críticas. Acredito que o Dr. Filipe não esteja encarando as potencialidades do ambiente que este museu já tinha instaurado em suas dinâmicas. Entretanto, não parece fazer isso por mau juízo. Naquela primeira reunião percebi que o diretor não encarou como uma solução a disponibilidade apresentada pela Dona Joaquina e Dona Maria, algo que sem sombra de dúvidas, teria sido aproveitado anteriormente, se é que o

Álvaro realmente já não vinha preparando o grupo para esta autonomia total, como a própria Dona Joanhina relatou. E até hoje, o grupo não conseguiu se reunir mais por falta de um “supervisor” que não existe, pois não temos equipe para isso. A Madalena não pode porque está na recepção, tentou a Anastácia, mas logo percebeu que precisaria dela em tempo integral para a montagem da exposição assim como Max. Eu cheguei até a me oferecer, mas depois da saída de algumas ações dos amigos do museu, eu tenho tido que passar muitos dias fora, acompanhando e dando suporte a algumas atividades que tem ocorrido em outros espaços que encontraram disponíveis e abertos às suas ações.

MADALENA: Meu coração doeu quando chegou aqui outro dia o seu Carlito do FMId com algumas fotografias inéditas antigas na mão. Ele queria mostrar aquela raridade para o Dr. Filipe e quem sabe conseguir reativar o grupo. Disse-me que já estava tudo certo, gostariam apenas do espaço, não precisariam de mais ninguém, que se comprometeriam a seguir as orientações já passadas pelo Sr. Álvaro. Entretanto, ele aguardou, aguardou e aguardou na recepção enquanto Dr. Filipe não podia atendê-lo, pois estava numa longa reunião com a cúpula da Fundação.

VERA: Então, isso me lembra da reunião que tivemos com o Dr. Filipe apenas envolvendo o grupo coordenador dos Amigos, em que aquela questão da autonomia financeira fora discutida. Foi uma reunião muito tensa e, por vezes, pensei que não conseguiríamos sair dali às boas e que logo o grupo de amigos se esvairia do museu. Mas, por outro lado, o diálogo franco e aberto, bem como a exposição clara das tensões, contribuiu de algum modo para visualizarmos uns as condições e posturas dos outros. O Dr. Filipe nos contou da pressão da Fundação para tomar nota de tudo que é reserva financeira que perpassa a instituição. Enfim, além do nosso contexto maior, o fato é que o MuT está sob um novo perfil de gestor, que está aos poucos implantando um outro modelo de gestão, mais conhecido até, centralizado e mais verticalizado.

ANASTÁCIA: Sim, sem nenhuma dúvida estamos a falar de outro modelo de gestão. Sinto que, às vezes, o Dr. Filipe não compreende bem o trabalho que era desenvolvido aqui anteriormente apesar da sua proximidade com a instituição. Ele transparece pensar que as coisas não tinham um controle. Mas tratava-se de um trabalho consistente que tinha por base a autonomia e a acessibilidade por parte, sobretudo, da população local. O Álvaro deixava claro que o real significado deste museu era sua utilidade para esta terra, queria que o museu fosse tão necessário numa sociedade como um hospital, uma escola... Enfim, eu mesma nunca compreendi bem toda a visão que dava, mas hoje penso que talvez muitas das pessoas que estavam frequentemente aqui e algumas poucas que ainda estão, talvez se não tivessem este



espaço de socialização, estivessem mais em hospitais e em busca de remédios. Bem, o fato é que era uma gestão muito mais próxima da sua comunidade, e preocupava-se com a integração e o equilíbrio entre os agentes da terra e os tais agentes “especialistas” na própria estrutura e dinâmica do museu.

VERA: Com toda a certeza. Percebo, entretanto, uma abertura do Dr. Filipe para ouvir o que consideramos problemas, e talvez, este seja o caminho para encontrarmos soluções em conjunto, diante desta nova realidade. Vamos mostrar-lhe como nossas relações e dinâmicas se pautavam nas relações mais horizontalizadas, como uma rede de cooperação para o pleno funcionamento deste espaço.

MAX: Pronto! Vamos chamá-lo para uma reunião. Isso poderá parecer estranho para ele que vem dos moldes do Museu Nacional do Traje, mas se ele realmente admira e considera relevante o que fazíamos aqui, vamos arriscar, não é?

#### **1.4 Podemos Reconstruir a Participação no Presente?**

A confiança de Max, que ouvira tudo calado, pareceu contagiar o grupo, que a partir daquele único encontro, pareceu se lembrar de tudo o que estava em jogo ao mudar dinâmicas importantes para o funcionamento do museu. Davam-se conta das consequências negativas provenientes destas mudanças, e certamente, haveriam de encontrar com o Dr. Filipe um caminho alternativo. Porém, a participação de todos era fundamental para enxergar dos diversos pontos de atuação no museu, os pontos positivos e negativos das medidas tomadas. O diálogo franco parecia a única e, se calhar, a melhor opção.

Coincidentemente à sinalização positiva de todos, o Dr. Filipe aparecia no portão. Era um sinal!

LAURA: Dr. Filipe, boa tarde! Um momento, por favor. Gostaríamos de conversar com o senhor! - dizia com um grande sorriso convidativo.

DR. FILIPE: Olá Laura, boa tarde! Queria mesmo falar contigo. – respondia igualmente sorrindo, porém com ar preocupado. – Quase não a vi mais após aquela primeira reunião e fiquei a pensar se de algum modo lhe ofendi com minhas palavras ou propostas. Li teus relatórios e queria ouvir-te e desfazer qualquer mal entendido.

LAURA: Não se preocupe mais com isso. – disse-lhe, encaminhando-o em direção ao grupo que permanecia reunido. – Hoje precisamos tratar de assuntos mais relevantes do que a minha chateação.

DR. FILIPE: Mas quem então quer conversar comigo? – indagou, curioso.

LAURA: Todos! – mais uma vez respondia sorrindo afavelmente, enquanto chegava até o grupo, com intuito de retirar aquela preocupação que insistia em franzir o cenho do Dr. Filipe.

Mesmo espantado, o Dr. Filipe sorria em resposta aquela estranha situação, em que todos os seus colaboradores lhe olhavam de modo acolhedor, como que pedindo que se sentasse junto a eles.

ALFREDO: Aceita um café, Dr. Filipe?

Pronto! Alfredo dera o ponta pé inicial àquela tarde de conversa e desafios.

## ANEXOS

### Anexo 1 – Principais Eventos na História do Museu

**1981/82** – Dá-se os **primeiros passos para a criação do museu com a iniciativa do Padre José da Cunha Duarte**, que recém chegado à vila de São Brás de Alportel, deu início a várias iniciativas culturais, dentre elas, o museu.

**1983 – 1987** – Durante este período foram realizadas **algumas pequenas exposições pelo próprio Padre** contando com a boa vontade de fiéis e amigos que lhe ajudavam sempre que necessário.

**1987** – Através do **protocolo celebrado entre a Santa Casa da Misericórdia e o Centro Cultural e Social da Paróquia, cria-se a Casa de Cultura Antônio Bentes que instala o museu**, ate então chamado Museu Etnográfico. A Instituição dotou a sua nova estrutura com dois documentos: o Protocolo de Integração e um Regulamento Interno. Essa integração resultou na instalação do espólio recolhido pelo Padre Cunha em um edifício antigo que, naquela altura, já pertencia a Santa Casa.

**1990** – Ainda com poucos recursos, o Museu passa a designar-se **Museu Etnográfico do Trajo Algarvio**, indicando o realce que a coleção de traje já ganhava dentre toda a diversidade do acervo.

**1992** – A partir deste ano, o Padre Cunha informa a Santa Casa sobre **o novo presidente da Casa de Cultura Antônio Bentes e consequentemente director do Museu, Emanuel Sancho**, que vinha participando voluntariamente nas atividades. Era, portanto, o primeiro funcionário do museu em permanência.

**1993** – Início da **captação de recursos e concretização da recuperação dos edifícios** e espaços circundantes do museu.

**1998** – O Museu ganha um colaborador ativo: Cliff Newton, residente local de nacionalidade inglesa passa realizar no museu exposições periódicas de artes plásticas. Dava-se **o início tímido do Grupo de Amigos do Museu**.

**1993 - 2003** – Longo tempo que o museu passou por **obras estruturantes**, mas sempre manteve as portas abertas.

**2004** – Início de **exposições com um melhoramento qualitativo** considerável em espaços, com condições satisfatórias para exposição e conservação.

**2006** – Dá-se a **construção de um prédio novo** em área retirada aos jardins com a finalidade primordial de acondicionar de modo adequado o acervo e dispor de espaços de usos polivalentes – salas multiusos destinadas a serem usadas para exposição mas também para aulas, eventos, etc. **O museu passa a denominar-se Museu do Trajo de São Brás de Alportel**. Intensifica-se a reflexão em torno da museologia social por influência da realização nos espaços do museu das Jornadas do MINOM (Movimento Internacional para uma Nova Museologia).

**2008** – Nasce o **projeto EMus (Escola no Museu)**. Direcionado às escolas do Concelho que se situam nas proximidades do MuT. O EMus prevê a criação de um plano anual de atividades construído entre docentes e Museu, com base nas necessidades identificadas nos programas escolares e nas características de cada turma. Desta forma, durante os quatro anos letivos que correspondem ao referido ciclo, têm lugar atividades de educação patrimonial com uma frequência mínima mensal.

**2009** – Criado o **projeto FMId (Fotografia, Memória e Identidade)** como um exercício de arqueologia memorial em torno do território do concelho de São Brás, que permite descodificar segmentos do DNA patrimonial local, entre os quais se encontram: saberes tradicionais, história e memória local, usos equilibrados dos recursos locais, formas de economia alternativas, de organização comunitária, etc. Este processo se dá quando o museu assume o papel de mediador junto da população local para a emergência destas memórias (SANCHO-QUEROL; SANCHO, 2014, b)

**2012** – O museu acolhe um grupo musical chamado “**Veredas da Memória**”, que desde então, se instalou no museu e passou a ser o grupo de música popular deste.

**2016** – Inauguração da **exposição participativa “Engrenagens do Tempo”** de longa duração em comemoração aos 102 anos do Concelho. Essa exposição foi construída ao longo de um ano em que se contou com a participação de diversas pessoas, que acompanharam o processo de alterações aos poucos no espaço do museu, dispondo de abertura para opinarem e sugerirem melhorias. A exposição foi inaugurada no dia 4 de junho de 2016 embora intervenções programadas de artistas locais garantam um processo dinâmico durante os próximos 12 meses.

#### **Até os dias de hoje...**

As decisões relacionadas com aspectos administrativos, financeiros e admissão de recursos humanos do Museu do Traje de São Brás de Alportel continuam a dependerem da aprovação da Mesa Administrativa da Santa Casa da Misericórdia.

## Anexo 2 – Informações Complementares sobre o Museu.

Site do Museu do Traje de São Brás de Alportel	<a href="http://museu-sbras.com/">http://museu-sbras.com/</a>
<b>ALGUNS ARTIGOS PUBLICADOS SOBRE O MUT</b>	
<p>SANCHO, Emanuel. Museu do Trajo de S. Brás de Alportel: uma experiência Particular. <b>Revista Museal</b>, 1, p.56 - 63, 2006.</p> <p>SANCHO-QUEROL, Lorena; SANCHO, Emanuel. <b>On the Trail of Social Museology: Inclusion &amp; Diversity in the Museum of São Brás</b>. In Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional (org.), Atas do 19º Workshop da APDR: “Resilient Territories: Innovation and Creativity for New Modes of Regional Development”. Faro: Universidade do Algarve, p. 89 – 102, 2013.</p> <p>SANCHO-QUEROL, Lorena; SANCHO, Emanuel. Imagens que valem mil palavras: A experiência do Arquivo de Memórias do Museu de São Brás, <b>Cadernos de Sociomuseologia</b>, v. 48, n. 4, p. 7-34, 2014,a.</p> <p>SANCHO-QUEROL, Lorena; SANCHO, Emanuel. Sujeitos do património: os novos horizontes da museologia social em São Brás de Alportel. <b>E-cadernos ces[Online]</b>, 21, 2014, b. Disponível em:&lt;<a href="http://eces.revues.org/1780">http://eces.revues.org/1780</a>&gt; Acesso em: 10 de fevereiro de 2015.</p> <p>SANCHO-QUEROL, Lorena; SANCHO, Emanuel. How can museums contribute to social and cultural change? In JENSEN, J. T.; LUNDGAARD, I. B. (Coord.) <b>Museums: Citizens and sustainable solutions</b>. Denmark: Danish Agency for Culture, p. 212-231, 2015, a.</p> <p>SANCHO-QUEROL, Lorena; SANCHO, Emanuel. MuT: Connecting people, ideas and worlds to build a useful Museology", in Pinto, H. (ed.). <b>Resilient territories: Innovation and Creativity for New Modes of Regional Development</b>. UK: Cambridge Scholars Publishing, p. 188 -206, 2015, b.</p>	
<b>ALGUNS DOCUMENTOS DO MUSEU</b>	
<p><b>Protocolo de funcionamento</b>, 1987.</p> <p><b>Regimento Interno da Casa de Cultura Antonio Bentes</b>, 1987.</p> <p><b>Relatório – A Sustentabilidade no Museu do Traje de São Brás do Alportel</b>, 2011.</p> <p><b>Plano de Desenvolvimento</b>, 2010.</p> <p>Todos estes documentos estão disponíveis em: <a href="http://www.museu-sbras.com/docs.html">http://www.museu-sbras.com/docs.html</a></p>	

## **2. NOTAS DE ENSINO**

### **2.1 Sinopse**

A mudança de direção no Museu do Traje de São Brás de Alportel (MuT) coloca a pequena equipe local em frente ao confronto entre dois modelos distintos de gestão. O novo diretor, Filipe Rêgo, apesar de admirador da gestão participativa e do trabalho de Museologia Social desenvolvido pelo MuT até então, possui formação e experiência profissional consolidada no desempenho da gestão clássica, vertical e centralizada, e mesmo sem intenção, desencadeia uma desestruturação das dinâmicas sociais que sustentam o museu. Diante da crise, a equipe decide unir-se à nova gestão no esforço de encontrar alternativas, apostando na mobilização de todos os envolvidos para a transmissão do modelo participativo, com base no trabalho em rede num sistema horizontal de partilha de poderes e decisões a partir do diálogo.

### **2.2 Objetivos Educacionais**

O caso visa contribuir para a formação e/ou qualificação de museólogos, gestores sociais e culturais, bem como de líderes comunitários, tanto envolvidos no trabalho com museus comunitários, ou de forma mais ampla, a todos interessados em refletir e aprender sobre as questões de participação na gestão de uma organização. A partir do caso, pretende-se:

- compreender a importância da participação na gestão de iniciativas museológicas com viés comunitário;
- explorar e refletir como a participação pode ser mobilizada e potencializada no processo de gestão do museu através de diferentes práticas;
- compreender as competências coletivas necessárias para o estabelecimento de uma liderança compartilhada;
- identificar e discutir os principais desafios e riscos de uma gestão participativa e de uma liderança compartilhada em contraponto a uma gestão verticalizada.

### **2.3 Sugestão de Uso Didático**

Evidenciam-se três opções de uso deste caso para um processo de aprendizagem, tendo em vista dois momentos distintos.

No 1º momento – e 1ª opção de uso, o caso é proposto como um ativador do compartilhamento de opiniões e vivências, estimulando o entrosamento do grupo a partir do

despertar de reflexões sobre a importância da participação em contextos organizacionais, sobretudo, como princípio base de museus comunitários.

No 2º momento (e 2ª opção de uso), exige-se uma leitura prévia, de modo que o caso possa ser útil para aprofundar a reflexão sobre a participação, explorando como esta dimensão pode ser mobilizada em processos de gestão de forma mais consciente, tendo em vista aspectos importantes, como as tipologias e níveis de participação, bem como, as competências coletivas para uma liderança compartilhada.

Estes dois momentos podem ocorrer de forma independente, tal como propostos, mas também de forma sequenciada (3ª opção de uso), em um mesmo processo formativo que destaca a participação como dimensão importante para a gestão de uma organização, sobretudo de uma iniciativa museológica comunitária. Nesta 3ª opção de uso, o caso seria utilizado conforme orientações do primeiro momento no início da formação, bem como, ao seu final, recorrendo aos conhecimentos construídos no decorrer do processo, a partir das orientações do segundo momento.

### **1º Momento:**

Uso do caso para ensino como um instrumento ativador da reflexão sobre a participação, estimulando o compartilhamento de experiências e entrosamento do grupo.

A reflexão crítica terá por base apenas as vivências e a bagagem de cada pessoa integrante do grupo sobre a participação em contextos organizacionais, e de modo específico, em iniciativas museológicas comunitárias. Para tanto, propõe-se a divisão do coletivo em questão em grupos de 4 ou 5 pessoas para a leitura do caso e desenvolvimento das seguintes atividades:

- Reflexão sobre a importância da participação para a gestão do museu apresentado pelo caso.
- Identificação dos potenciais, desafios e riscos relacionados à participação para a gestão do museu apresentado pelo caso.
- Escuta dos relatos de experiência do grupo sobre situações similares, estimulando a reflexão sobre a possibilidade de mudança de lideranças e possíveis impactos em seus contextos organizacionais no que se refere a dimensão participativa.
- Cada grupo deverá refletir e sugerir um desfecho para reunião entre a equipe e o novo diretor do museu, imaginando as ações possíveis para o desencadeamento da história.
- Socialização das reflexões de cada grupo decorrentes dos 4 tópicos.

**2º Momento:**

Para este momento, faz-se necessário a leitura prévia pela turma dos seguintes textos base:

- O livro “O que é participação?” (BORDENAVE, 1983, 81 páginas).
- O artigo “Uma escada da participação cidadã” (ARNSTEIN, 2002, 17 páginas).
- O artigo “O trabalho coletivo entre líderes: ampliando a concepção do líder-herói nas organizações” (CABRAL; SEMINOTTI, 2009, 11 páginas).

As leituras teóricas possibilitam o uso do caso para aprofundar a reflexão sobre a participação, identificando-a como dimensão possível de ser mobilizada em processos de gestão, a partir das questões sobre as diferentes tipologias, níveis e competências necessárias para uma liderança organizacional que preze por esta dimensão. Sugere-se, portanto, retomar a mesma divisão de grupos do primeiro momento, se houver possibilidade. Caso não seja possível, refazer novos grupos de 4 a 5 pessoas, para nova leitura do caso para ensino e desenvolvimento das atividades seguintes:

- Identificar as tipologias e os níveis de participação que podem ser encontradas no caso, a partir de Bordenave (1983) e Arnstein (2002). Indica-se, ainda, a problematização destas classificações a partir da reflexão proposta na Questão 2.4.1.
- Identificar as competências coletivas no exercício da liderança pelo antigo e novo diretor do museu, a partir de Cabral e Seminotti (2009). Indica-se a problematização das relações e obstáculos para o desenvolvimento destas competências a partir da reflexão proposta na Questão 2.4.2.
- Refletir e propor estratégias de gestão com base na participação, identificando a tipologia e o nível da participação da qual se trata, bem como as competências necessárias, para as situações de conflito relatadas no caso, a partir dos textos base. Indica-se para tal, a discussão dos pontos abordados na Questão 2.4.3 proposta.
- Propor um desfecho para caso em que haja o reestabelecimento da dinâmica participativa do grupo, a partir de ações condizentes com o perfil do novo gestor, da equipe e com a necessidade de uma liderança como competência coletiva para a organização.
- Socialização das reflexões de cada grupo, com atenção para as mudanças de desfechos possíveis e às suas justificativas.



## 2.4 Questões para Discussão

**2.4.1 Problematizar a diferenciação entre os diversos tipos e níveis de participação a partir dos contextos sociais reais levantados pelos textos e também pela discussão da turma, apontando os desafios da própria compreensão dessas categorias para a consecução de um ambiente verdadeiramente participativo.**

### **Resposta Possível:**

Para esta questão, sugere-se refletir a partir dos exemplos de contextos que envolvem os diferentes tipos e níveis de participação apontados por Bordenave (1983) e Arnstein (2002). Deve-se levar em consideração a compreensão da participação de fato, da participação espontânea, da participação imposta, da participação voluntária, da participação provocada (dirigida) e da participação concedida (Bordenave, 1983, p.27-29), bem como os oito níveis de participação, que Arnstein dispõe metaforicamente como uma escada, “onde cada degrau corresponde ao nível de poder do cidadão em decidir os resultados” (ARNSTEIN, 2002, p.2).

Lembrando que as tipologias são categorizações, recursos analíticos extraídos da realidade social, deve-se estimular a visualização das nuances entre estes tipos e degraus de acesso ao poder cidadão em situações diversas da vida real. Dessa forma, vê-se que para além de categorias estanques, outras questões e barreiras podem ser observadas nos dois extremos sociais – ‘os sem-nada’ e ‘os poderosos’.

Do lado dos poderosos, elas incluem racismo, paternalismo e resistência à distribuição do poder. Do lado dos sem-nada, incluem a inadequação da infraestrutura política e socioeconômica das comunidades pobres, o limitado acesso à educação e informação, além das dificuldades em organizar um grupo comunitário representativo e legitimado face às desavenças pessoais, a alienação e a desconfiança mútua. (ARNSTEIN, 2002, p.3).

Em contextos mais mesclados e difusos, essa separação rígida e categorização do tipo ou nível de participação, se tornam processos ainda mais complexos, até porque, não existem blocos monolíticos que exercem em todas as situações o mesmo tipo de influencia e poder. Eis um desafio, portanto, que consiste na análise de cada contexto sob diferentes perspectivas, para identificar as diferentes possibilidades de participação emergentes, como indica Arnstein (2002). Essa identificação requer atenção especial, por parte da gestão de uma iniciativa museológica comunitária, por exemplo, para aquelas que podem funcionar estrategicamente para a manipulação de pessoas, levando a verdadeiros estágios de não-participação. Pode-se

utilizar para tal, exemplos abordados por Arnstein (2002, p.4-6) ou do próprio compartilhamento das experiências da turma, analisando criticamente as situações surgidas.

Dessa forma, torna-se também desafiador, sobretudo para a mediação de organizações comunitárias, o exercício do olhar para compreender cada ator e interesse envolvido nos diferentes processos participativos e as nuances presentes no cotidiano organizacional que demandam intervenção direta do mediador ou da figura de gestão que atue nesta mediação.

Outros desafios podem ser listados diante destes contextos, como a necessidade de compreensão, por parte do gestor/mediador das forças atuantes na dinâmica participativa, a exemplo das instituições sociais de cada contexto, apresentadas pela tradição e pela cultura local; os códigos próprios de comunicação de cada grupo, geralmente desenvolvidos de forma natural; as diferenças individuais do comportamento participativo; o tipo de liderança que impera e é valorizada pelo grupo; os canais de comunicação e a qualidade destes; a qualidade do diálogo do grupo; as diferenças socioculturais existentes; bem como o próprio tamanho do grupo. Todos estes aspectos variáveis interferem diretamente na dinâmica participativa instaurada em um grupo. (BORDENAVE, 1983).

Por fim, o maior desafio talvez seja enxergar o exercício de todas essas práticas participativas ou estimuladoras da participação como uma dimensão necessária no cultivo de uma cultura organizacional específica, própria destas tipologias organizacionais que tem por base a participação comunitária. Ou seja, a participação contínua e o engajamento da comunidade na causa, seja do museu, ou de outra organização, é um desafio constante que exige a tomada de atitudes estratégicas para superação. Assim, acredita-se que somente o desenvolvimento desta dimensão enquanto parte estrutural da cultura organizacional do museu, por exemplo, através de estratégias de gestão direcionadas para tal fim, poderá refletir de forma sistêmica em toda organização e, conseqüentemente, externamente a ela, tal como ocorre ou é previsto por grande parte dos museus comunitários e das iniciativas provenientes da Museologia Social.

**2.4.2 No decorrer do caso, é possível apreender que o antigo gestor esforçava-se para o desenvolvimento de uma liderança compartilhada no museu. Quais as relações entre as competências que marcam um trabalho coletivo e as práticas evidenciadas pelo caso? Quais os obstáculos para o desenvolvimento destas competências no âmbito da coletividade?**

**Resposta Possível:**

Primeiro, vale ressaltar que a organização do caso apresentado insere-se num panorama de organizações museais comprometidas com os princípios da Museologia Social. O MuT preza, portanto, por um trabalho participativo e dialógico, capaz de congrega os interesses dos diversos componentes sociais que dão vida ao museu, primando pela utilidade deste como instrumento de transformação social (SANCHO, 2006; SANCHO-QUEROL; SANCHO, 2013, 2014a, 2014b, 2015a, 2015b). Assim sendo, trata-se também de um exemplo de organização que se encaixa no “paradigma sistêmico-complexo” que se baseia nas relações próprias do mundo contemporâneo, “entre ordem e desordem, certezas e incertezas, controle e auto-organização”, comuns em diversas situações que exemplificam esta complexidade, como é o caso da busca por “políticas e práticas que oportunizem mais espaços de participação dos trabalhadores, formação de equipes mais capacitadas e mais autônomas, bem como reconfigurações na estrutura hierárquica” das organizações (CABRAL; SEMINOTTI, 2009, p. 19).

Nestes contextos, portanto, acredita-se que a liderança deve ser compreendida como competência coletiva, ou seja, não se trata mais do entendimento do líder como alguém capaz de influenciar outras pessoas, mas de um processo de liderança em que todos influenciam e são influenciados mutuamente, assim o líder lidera ao compor e ser mais uma parte integrante dessa equipe, interdependente dos demais. O antigo diretor do museu, nesta perspectiva, assume a função do gestor transversal, que centra esforços para acompanhar, facilitar e desenvolver o fluxo das competências nos processos. Isso é possível identificar pelos relatos de autonomia do grupo de fotografia (FMId) que o diretor acompanhava, que possui ligação com a capacidade de autogestão; bem como, pelas ações do museu que prezam pelo desenvolvimento de competências no próprio processo de fazer o museu, seja a exemplo do desenvolvimento de uma exposição participada durante dois anos na instituição, ligado a capacidade de compartilhamento e interação, como também pela integração de pessoas ao corpo do museu para o atendimento de necessidades como a conservação do acervo de trajes a partir da afinidade e da possibilidade de, ainda que voluntário, desenvolver um serviço técnico especializado a partir da potencialização de competências enxergadas neste coletivo, a partir de uma capacidade de conexão e de ativação de heteroconhecimento (CABRAL; SEMINOTTI, 2009. p. 26).

Além disso, o caso demonstra uma lógica de gestão organizacional que opera sob a ideia de rede de cooperação independente do nível hierárquico, levando em consideração não apenas as pessoas, mas também as potencialidades do meio. Esta compreensão de rede tem

por base a capacidade de fluidez das informações e de um alto grau de compartilhamento de códigos comunicacionais, que possui uma relação profunda com o desenvolvimento de uma cultura organizacional própria. No caso, é possível relacionar que esta sinergia se fazia presente diante da ausência de reuniões formais para o pleno gerenciamento do museu, como se estas fossem supridas pelos encontros no café após o almoço e pela própria dinâmica das relações cotidianas. Ou seja, assim como numa rede, a competência coletiva de liderança perpassava os “fios condutores” e não apenas os “nós” do processo de gestão viva, porém diluída no dia a dia do museu.

Entretanto, o desenvolvimento desta competência coletiva não é algo fácil. Ao contrário, possui o desafio constante de romper com a “concepção mecanicista-linear que compreende a liderança centralizada na figura do indivíduo-líder” (CABRAL; SEMINOTTI, 2009, p.18). A superação desta visão em face ao paradigma sistêmico-complexo demanda, contudo, a superação também de uma série de obstáculos, dentre eles: a) incoerências no ambiente organizacional em seus diferentes níveis hierárquicos, dificultando o entendimento de cada membro em relação ao todo, por vezes com regras e normas contraditórias; b) deficiências na comunicação entre os componentes do grupo; c) surgimento de relações de competição (veladas ou explícitas) no grupo, que leva a situações de não cooperação em busca apenas da ampliação de poderes individuais, impactando de forma negativa a organização e o conjunto do grupo.

Enfim, os resquícios de modelos de gestão centralizados e mecanicistas, desenvolvidos sob uma cultura mais ampla atrelada a competição e a hierarquização de poderes, unido aos demais fatores já listados, são ainda a maior dificuldade para o estabelecimento de relações de interdependência, interconectividade, flexibilidade e maleabilidade que caracterizam a formação de redes. Estas, por sua vez, são tidas como espaços favoráveis ao desenvolvimento da liderança como competência coletiva, pois permite pensar a organização de forma processual “inerente às propriedades da complexidade sistêmica do mundo contemporâneo” (CABRAL; SEMINOTTI, 2009, p. 25)

**2.4.3 O museu retratado no caso, bem como toda qualquer iniciativa comunitária, tem sua origem ligada a algum tipo de participação, de modo que, não é possível separar estas duas coisas – a iniciativa comunitária e o condicionante da participação. Entretanto, diversos são os riscos enfrentados diariamente por estes museus quando os processos de participação são encerrados ou realizados sem um compromisso**

**organizacional. Diante disso, como a participação pode ser mobilizada e potencializada no processo de gestão do museu através de diferentes práticas?**

**Resposta Possível:**

Trabalha-se com a ideia de que a participação pode ser instrumental, tratada um valor, um princípio como é tida pela Museologia Social, e que deve ser mobilizada para a gestão adequada destas organizações.

Para tanto, evidencia-se algumas “ferramentas operativas” da participação (BORDENAVE, 1983, p.63 - 75), demonstradas pelo caso, tais como:

a) O conhecimento da realidade - para o desenvolvimento de um ambiente participativo, é necessário que o gestor/mediador conheça a realidade em que atua. Na perspectiva do antigo diretor, no caso do Museu do Traje, havia a busca pelo conhecimento prévio da comunidade local, dos seus anseios e necessidades. A partir deste conhecimento, ações eram desenvolvidas de forma a convocar essa população à participação. Isso é evidenciado pela fala de Vera ao apontar o entendimento da polivalência dos espaços do museu como uma estratégia para o acolhimento e aproximação do público local, tendo em vista uma demanda apresentada pelos mesmos na ocasião inicial do Grupo de Amigos do Museu.

Entretanto, nem sempre a demanda será apresentada pela comunidade ao museu. Dessa forma, faz-se necessário que o museu, ou a organização, esteja atenta e procure conhecer a diversidade do seu contexto local, através da pesquisa, ou seja, significa dizer que os agentes do museu serão também agentes de pesquisa local. (BORDENAVE, 1983). Ao pesquisarem, entretanto, não há a preocupação dos academicismos, mas sim, o entendimento da ação de pesquisa como uma ação também participativa. Observa-se, portanto, que o novo diretor que chega ao museu, apesar de uma postura de liderança mais centralizadora, com menos aspectos de autonomia, ressalta a necessidade de conhecer em boa parte de suas falas diante do grupo. Essa postura pode ser mobilizada em favor do reestabelecimento de uma dinâmica participativa do museu, conduzindo o novo diretor ao conhecimento da realidade local, seja através de uma pesquisa mais formal, do diálogo com moradores e utilizadores do museu, entre outros. Ou seja, faz-se do conhecimento local um instrumento de ativação da participação.

b) A comunicação – Sem uma comunicação de qualidade e eficaz, a participação será sempre limitada. De modo contrário, fazendo uso de processos comunicativos, a participação

pode ser potencializada. No caso, muitas situações de comunicação são relatadas, porém, daremos aqui ênfase em três tipos de comunicação: *processos informativos, processos de diálogo e processos educativos*.

Como *processo informativo*, exemplificamos a reunião de apresentação do novo diretor. Entendemos que a partir da informação, um tipo de processo de conhecimento pode ser gerado. Através de um processo informativo eficaz, as pessoas poderão refletir e saber onde e como se colocar (BORDENAVE, 1983). Entretanto, se a comunicação se resumir apenas a processos informativos, a participação permanecerá limitada. É preciso que a informação seja direcionada corretamente, que caminhos estejam abertos para o processamento e transformação dessa informação em novos conhecimentos, caminhos estes, que podem ser gerados por outros processos comunicativos, como o diálogo e processos educativos.

O *processo de diálogo*, exemplificado pelas reuniões entre novo diretor e equipe do museu, é evidenciado como uma das maiores estratégias para a participação e para o gerenciamento de conflitos, tão comuns em contextos comunitários. A comunicação neste aspecto, demanda ao gestor/mediador a escuta ativa e o estabelecimento do diálogo entre as diferentes partes do grupo, ou pontos de conflito. O diálogo além de cooperar para a busca do consenso, para encontrar uma solução aceitável para todos, possibilita também um outro potencial comunicativo para a dinâmica participativa que está relacionado também com as competências coletivas da liderança compartilhada – trata-se do estabelecimento de redes, de inter-relações mais complexas, porém que detém possibilidade de apresentar soluções à questões mais complexas e estruturais também (CABRAL; SEMINOTTI, 2009).

Partindo do exercício da rede, já recaímos em um outro processo, que apesar de ser tratado como comunicativo aqui, transcende a dimensão puramente comunicativa, e passa a ser um *processo educativo*. Além do próprio exemplo da formação de redes de cooperação, ao voltar para o caso, temos também o exemplo da construção de uma exposição colaborativa na gestão do antigo diretor. Trata-se de uma comunicação que pressupõe o processo educativo – “só se aprende a participar, participando” (BORDENAVE, 1983, p.74). Na construção colaborativa da exposição, as pessoas são postas em situações que demandam a sua participação de forma inserida na própria dinâmica do museu. Ou seja, as opiniões não foram ouvidas estritamente em reuniões, em momentos pontuais preparados para que houvesse essa participação, mas foi trabalhada de forma orgânica pelo museu para que as sugestões e a participação fosse prevista no cotidiano, ainda que tenha-se demorado dois anos para a consecução da exposição.

A participação, portanto, é aprendida. E entre os que participam tende a construir a ideia de equipe, e esta por sua vez, “possibilita a construção de um sentimento de identidade, que permite potencializar a interdependência e os resultados em conjunto” (CABRAL; SEMINOTTI, 2009, p. 22), realimentando a dinâmica da participação.

c) O modelo organizacional – A estrutura e o modelo organizacional é outro instrumento que pode ser operacionalizado em favor da mobilização da participação e da construção de competências coletivas para lideranças compartilhadas. A começar, num museu comunitário, ou organização comunitária, deve ser pressuposto básico, formas de lideranças menos hierárquicas, menos centralizadas, ou seja, com maior abertura para a participação da própria comunidade. Bordenave afirma que a “organização não é um fim em si mesma, mas uma condição necessária para a participação transformadora” (1983, p.68).

Dessa forma, a própria estrutura e dinâmica organizacional deve ser coerente com o tipo de liderança que se preza. No caso, há o relato de uma instituição formal, e do impasse decorrente da hierarquia proveniente da própria natureza da Fundação a qual o Museu está ligada. Isso pode ser percebido na questão de implantação do ponto, como também da busca do novo gestor pela centralização das informações, do acervo, das atividades, dos espaços e dos recursos. O exercício de um tipo de liderança compartilhada pelo antigo gestor enfrentava os fatores críticos que o desenvolvimento de competências coletivas para esta liderança enfrenta, justamente decorrente deste pensamento predominante do modelo linear, mecanicista e hierarquizado (CABRAL; SEMINOTTI, 2009, p. 21), que subsidia a própria Fundação.

## Referências

ARNSTEIN, Sherry R. Uma escada da participação cidadã. **Revista da Associação Brasileira para o Fortalecimento da Participação – PARTICIPE**, Porto Alegre/Santa Cruz do Sul, v. 2, n. 2, p. 4-13, jan. 2002.

BORDENAVE, Juan E, Díaz. **O que é participação?** Coleção Primeiros Passos. São Paulo: Ed. Brasiliense, p. 7-36, 1994.

CABRAL, P. M. F; SEMINOTTI, N. O trabalho coletivo entre líderes: ampliando a oncepção do líder-herói nas organizações. **Revista da SBDG**, n. 4, p. 18-28, setembro de 2009.

CEZÁRIO, Hilda B. M.; DAVEL, Eduardo; SANCHO-QUEROL, Lorena. Gestão de Iniciativas Museológicas Comunitárias: A Tecnologia Social das Mobilizações. **Revista Administração Pública e Gestão Social**, em avaliação.

CEZÁRIO, Hilda B. M.; DAVEL, Eduardo. A Mobilização Cultural na Gestão de Museus: A Força da Participação Comunitária e da Identidade Territorial. **Revista Museologia & Interdisciplinaridade**, em avaliação, a.

CEZÁRIO, Hilda B. M.; DAVEL, Eduardo. A Mobilização Museológica na Gestão de Museus: A Força da Participação Comunitária e da Identidade Territorial. **Revista Gestão e Sociedade**, em avaliação, b.

CEZÁRIO, Hilda B. M.; DAVEL, Eduardo. A Mobilização Organizacional e Interorganizacional na Gestão de Museus: A Força da Participação Comunitária e da Identidade Territorial. **Cadernos de Sociomuseologia**, em avaliação, c.

SANCHO, Emanuel. Museu do Trajo de S. Brás de Alportel: uma experiência Particular. **Revista Museal**, 1, p.56 - 63, 2006.

SANCHO-QUEROL, Lorena; SANCHO, Emanuel. **On the Trail of Social Museology: Inclusion & Diversity in the Museum of São Brás**. In Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional (org.), Atas do 19º Workshop da APDR: “Resilient Territories: Innovation and Creativity for New Modes of Regional Development”. Faro: Universidade do Algarve, p. 89 – 102, 2013.

SANCHO-QUEROL, Lorena; SANCHO, Emanuel. Imagens que valem mil palavras: A experiência do Arquivo de Memórias do Museu de São Brás, **Cadernos de Sociomuseologia**, v. 48, n. 4, p. 7-34, 2014a.

SANCHO-QUEROL, Lorena; SANCHO, Emanuel. Sujeitos do património: os novos horizontes da museologia social em São Brás de Alportel. **E-cadernos ces[Online]**, 21, 2014b.

SANCHO-QUEROL, Lorena; SANCHO, Emanuel. How can museums contribute to social and cultural change? In JENSEN, J. T.; LUNDGAARD, I. B. (Coord.) **Museums: Citizens and sustainable solutions**. Denmark: Danish Agency for Culture, p. 212-231, 2015a.

SANCHO-QUEROL, Lorena; SANCHO, Emanuel. MuT: Connecting people, ideas and worlds to build a useful Museology", in Pinto, H. (ed.). **Resilient territories: Innovation and Creativity for New Modes of Regional Development**. UK: Cambridge Scholars Publishing, p. 188 -206, 2015b.

VITOR, Isabel. Do conceito de públicos ao de cidadãos-clientes. In VITOR, Isabel. Os Museus e a Qualidade. Distinguir entre museus com “qualidades” e a qualidade em museus, **Cadernos de Sociomuseologia**, nº 23, Lisboa: ULHT, p. 163-220, 2005.



## **CAPÍTULO 3 – DISCUSSÃO E IMPACTOS**

A pesquisa realizada e a tecnologia social proposta vislumbram o alcance de três dimensões de impacto perante a sociedade: o teórico, o sócio-profissional e o sociocultural. Para efeitos de compreensão, cada dimensão será tratada de forma separada, ainda que na prática esses impactos ocorram simultaneamente e com suas interligações.

Ainda que, de forma basilar, acredita-se no potencial da TMob como instrumento de mudanças práticas no cotidiano organizacional de iniciativas museológicas comunitárias, operadas por uma reflexão consciente sobre a importância e o potencial de se considerar a participação comunitária e a identidade territorial como fatores de mobilização para o pleno desenvolvimento destas iniciativas.

### **3.1 Impactos Teóricos**

Evidenciada a carência existente, tanto no campo de conhecimento da Museologia em relação à gestão de museus, e mais, sobre a gestão de museus comunitários, quanto no campo da Gestão Social, de estudos relacionados com a prática desenvolvida por estes museus, acredita-se que a pesquisa desenvolvida pode impactar o campo teórico, a partir de uma visão interdisciplinar inovadora, com uma reflexão mais ampliada e embasada das ações desenvolvidas no dia-a-dia de museus comunitários, pois apesar da identidade cultural e da participação serem conceitos trabalhados no campo da Museologia no geral, sobretudo da Museologia Social, poucas sistematizações práticas foram encontradas imbuindo-se destes conceitos para o desenvolvimento de ações mais efetivas e apropriadas aos contextos destas iniciativas, salvo exceções gratificantes, como o caso do Inventário Participativo já bastante difundido.

Dessa forma, a apropriação destes conceitos no âmbito dos estudos organizacionais incidindo diretamente no campo dos museus, também pode se revelar como um potencial teórico. A TMob revela-se, portanto, como um potencial de pesquisa, seja pela proposta contributiva ao campo, seja como uma alerta para a necessidade de mais estudos sobre a realidade atual das iniciativas comunitárias e provenientes da Museologia Social, para a construção de um conhecimento consistente, útil para a formação de profissionais no campo.

A TMob pode servir como norte para a construção de políticas públicas para o setor museológico, tendo em vista a mobilização de estratégias vitais para estas iniciativas, indicando as necessidades e lacunas de gestão, assim como, as possibilidades de atuação. Ou

seja, a partir desta tecnologia, é possível desenhar um programa de capacitação e fomento de iniciativas museológicas comunitárias ou de Museologia local.

Além disso, acredita-se que a tecnologia vem contribuir também para a discussão ainda incipiente no campo da cultura, sobre indicadores culturais. No caso dos museus comunitários, a partir das reflexões e usos desta tecnologia, pode ser possível a construção de indicadores para a avaliação dos processos de gestão, ou mesmo, para os impactos socioculturais, políticos e econômicos provocados por estes museus.

### **3.2 Impactos Socioprofissionais**

A TMob pretende, além de provocar a reflexão, impactar de modo mais prático a realidade, de modo a:

- a) Oferecer suporte a líderes comunitários para o desenvolvimento de museus comunitários já existentes ou em vias de criação;
- b) Oferecer suporte para gestores sociais atuarem no campo da Museologia Social;
- c) Estimular e orientar líderes comunitários e poder público para a gestão de museus comunitários tendo em vista a relevância estratégica da participação e da identidade territorial para o desenvolvimento de práticas mais eficazes de gestão.

Tendo por base a discussão teórica, e as diversas realidades práticas estudadas, a tecnologia proposta pode contribuir para a qualificação e o aperfeiçoamento dos profissionais no campo da museologia socialmente engajada e comunitária, suprimindo parte da carência, agregando valor de gestão aos pilares destas iniciativas através da identidade territorial e da participação comunitária.

A TMob pode impactar também a realidade de formação de profissionais provenientes da academia, pois oferece um suporte prático e teórico para lidar com as especificidades destas experiências, tendo em vista que não adianta ter a melhor formação acadêmica e técnica, se o profissional não possui conexão ou comunicação com a comunidade, e não compreende os valores e representações da identidade elegidas pelo grupo.

Além disso, a pesquisa também reflete a trajetória e anseios da pesquisadora, que é graduada em Museologia pela Universidade Federal da Bahia (2011), entusiasta no desenvolvimento do Museu do Alto Sertão da Bahia – experiência inovadora decorrente da iniciativa comunitária local no seu território de origem (estudo de caso holístico desta pesquisa) e que possui interesse em atuar profissionalmente no campo da Museologia Social, com ênfase no desenvolvimento sociocultural provocado pelas relações estabelecidas entre ser

humano-objeto e comunidade-patrimônio. Logo, o desenvolvimento desta TGS traduz o esforço pessoal da pesquisadora para se tornar uma gestora social qualificada para atuação especialmente no campo dos museus.

### **3.3 Impactos Socioculturais**

A TMob contribuirá diretamente para o desenvolvimento de iniciativas museológicas comunitárias, assim como para o surgimento de novas experiências. Acredita-se que as estratégias lançadas promoverão uma atuação mais eficaz destes museus enquanto meios de transformação social, compreendendo a relevância estratégica dos processos comunitários e identitários para o seu gerenciamento.

Dessa forma, pretende-se estimular e orientar comunidades locais e poder público através desta tecnologia, entendendo a importância destas iniciativas para a dinamização sociocultural de territórios, para a inserção de comunidades na economia criativa local, nacional e internacional, e para o desenvolvimento sócio-territorial integrado, equitativo e solidário. Ao servir para o fortalecimento destas iniciativas, a tecnologia reforça o papel crucial que estas desempenham em suas comunidades, compreendendo que através delas, outros projetos e propostas comunitárias devem ser impulsionadas. Assim, a TMob colabora para a visão do patrimônio e da memória como capital sociocultural de um grupo, e para o desenvolvimento de uma consciência coletiva que é fundamental para o desenvolvimento de ações com alto nível de transformação social.

Por último, acredita-se também, que a proposição de estratégias de gestão focadas na identidade cultural e na participação comunitária, abre caminho para transformações socioculturais profundas, pois estimula o desenvolvimento de valores e princípios mais democráticos, igualitários, participativos, baseados no diálogo, colaborando para o fortalecimento das relações sociais de determinado território, bem como, para a reconstrução de uma nova visão de mundo mais humana e solidária.

A TMob proposta procura suprir parte da demanda apresentada, colaborando para o surgimento e o amadurecimento destas experiências museológicas, e servindo como mediadora entre o que Varine-Bohan (2014) chama de ‘atores do desenvolvimento’ e a comunidade como um todo. Estes ‘atores do desenvolvimento’ podem ser compreendidos como gestores sociais, líderes comunitários, profissionais e técnicos que atuam em prol destes museus e que são, também, os atores mais diretos que podem usufruir desta tecnologia, beneficiando a comunidade como um todo.

## CONCLUSÃO

Realizar esta pesquisa no âmbito de um mestrado profissional em Desenvolvimento e Gestão Social permitiu dois grandes ganhos. O primeiro, a união de dois campos de conhecimento que se potencializam, a Museologia Social e a própria Gestão Social; e o segundo, o estímulo para a proposição de uma Tecnologia Social voltada para gestão de museus, sobretudo de caráter comunitário, contribuindo para que estes conhecimentos gerados tenham aplicabilidade prática e sejam úteis para intervenções sociais futuras.

A Tecnologia Social das Mobilizações para a Gestão de Museus (TMob), portanto, carrega consigo as marcas deste imbricamento, sendo fruto da convergência dos conhecimentos desenvolvidos em ambos os campos, com a proposição de práticas efetivas que promovem o social, quer seja no âmbito da gestão, quer seja da museologia.

Assim, no decorrer desta pesquisa, referimo-nos à necessidade de ativação do ternário base da Museologia Social “sociedade – patrimônio – território”, evidenciando que sob esta mesma base, o museu pode tanto ter uma ação emancipadora como coercitiva (CHAGAS, 2007). Logo, a participação comunitária e a identidade territorial são tomadas não apenas como princípios destes museus, mas também como fatores mobilizadores do ternário, por meio de práticas que dão vida a cada mobilização do circuito integrado de gestão apresentado pela TMob.

A participação, baseada na redistribuição de poderes necessária para a tomada de decisão, e a identidade, compreendida como construção social, política e cultural a partir dos fluxos e contra fluxos do território em questão, são exercitadas por meio de práticas de gestão necessárias e adequadas a uma iniciativa museológica comunitária, contribuindo para amenizar as carências neste campo. Portanto, é importante retomar, nesta conclusão, algumas considerações e discussões relevantes no decorrer desta pesquisa.

Primeiro, apesar de tratarmos de iniciativas museológicas comunitárias ou de museus comunitários, a TMob serve ao universo amplo da Museologia Social. Logo, é preciso destacar a sua utilidade mesmo para as organizações museológicas compreendidas no rol de museus ditos “tradicionais”, uma vez que, compreende-se que mesmo estes museus devem voltar-se para as necessidades da sociedade, ainda que não sejam diretamente geridos por ela. Assim, cada mobilização de forma individual ou conjunta pode revelar um potencial de ação para todo e qualquer museu.

Segundo, a necessidade evidente de pensarmos a gestão de museus, sobretudo, de museus comunitários, a partir da carência exposta por este campo. O entendimento do museu

enquanto organização processo não implica em práticas aleatórias de gestão. A Nova Museologia da década de 60 para cá, já nos oferece experiências significativas o bastante para debruçarmos sobre este campo ainda tratado como um amontoado de experimentações. A TMOB evidencia propostas práticas de atuar sobre a gestão destas iniciativas, num exercício de clarear fatores que implicam em ordem e certo nível de “controle” sobre o processo (WATSON, 2005) e a dinâmica cultural de base do museu (HATCH, 1993). Ou seja, o processo precisa ser cuidado, mantido e fortalecido, de forma consciente e propositiva.

Terceiro ponto, e interligado a este, remonta o meio século desta Nova Museologia, e evidencia a necessidade de formação direcionada efetivamente para a atuação profissional no campo da Museologia Social. São poucos os profissionais museólogos que estão atuando nestas organizações, por exemplo. Isso nos faz pensar, dentre outras questões, para quem exatamente estão sendo formados, qual tipo de atuação é esperada deles, qual o espaço de trabalho vislumbram, etc. O fato é que a carência que leva a construção da TMOB, alerta também para a necessidade emergencial de novos profissionais, tendo em vista que tratamos de experiências que já não são tão novas assim.

Por fim, destaca-se também que este trabalho trata-se de um esforço inicial, reconhecendo que há muito ainda a percorrer neste campo. A TMOB é, também, uma provocação para esquentar as reflexões. Afinal, o exercício da participação comunitária e da identidade territorial, como fatores mobilizadores para a gestão, não está livre de amplas discussões e diferentes formas de apropriação.

A interligação sugerida neste trabalho entre a identidade territorial e a identidade organizacional do museu enquanto processo pode ser por si só, um potencial de pesquisas, tendo em vista as dificuldades de pensarmos em um “denominador comum” ao tratarmos de territórios e identidades múltiplas e fluidas. De igual modo, revelam-se as questões de participação nestes museus. Afinal, quais níveis de participação são realmente necessários para considerar um museu comunitário? De que forma, essa participação pode ser distintamente expressa?

São reflexões postas para um longo percurso de pesquisa e sistematização das diversas experiências já vivenciadas em diferentes contextos, e que devidamente trabalhadas, devem contribuir para o aprimoramento das iniciativas atuais e para o surgimento de novos museus, como equipamentos relevantes para a dinamização sociocultural de territórios e para uma transformação social mais profunda em suas respectivas comunidades.

## REFERÊNCIAS

ALONSO, A. As teorias dos movimentos sociais: um balanço do debate. **Lua Nova**. São Paulo: n. 76, p. 49-86, 2009.

ALVESSON, M; SVENINGSSON, S. **Changing Organizational Culture: Cultural change work in progress**. New York: Routledge, 2008.

ARNSTEIN, Sherry R. Uma escada da participação cidadã. **Revista da Associação Brasileira para o Fortalecimento da Participação – PARTICIPE**, Porto Alegre/Santa Cruz do Sul, v. 2, n. 2, p. 4-13, jan. 2002.

BAUMAN, Z. **Comunidade: a busca por segurança no mundo**. Atual . Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003.

\_\_\_\_\_. **Ensaio sobre o conceito de cultura**. Rio de Janeiro: Zahar, 2012.

BORDENAVE, Juan E, Díaz. **O que é participação?** Coleção Primeiros Passos. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1983..

BOYLAN, P. (org.). **Como gerir um museu: Manual Prático**. Paris: ICOM, 2004.

BRASIL. Lei Federal nº 11.904 de 14 de janeiro de 2009. Estabelece o Estatuto de Museus e dá outras providências. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Lei/L11904.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11904.htm)>. Acesso em 5 março 2016.

CABRAL, P. M. F; SEMINOTTI, N. O trabalho coletivo entre líderes: ampliando a concepção do líder-herói nas organizações. **Revista da SBDG**, n. 4, p. 18-28, setembro de 2009.

CANÇADO, A. C.; TENÓRIO, F. G.; PEREIRA, J. R. Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. **Cadernos EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 681-703, 2011.

CANÇADO, A. C.; TENÓRIO, F. G.; SILVA JR.; Jeová T. (Orgs.). **Gestão social: aspectos teóricos e aplicações**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2012.

CANCLINI, N. G. **Culturas Híbridas: estratégias para entrar e sair da modernidade**. São Paulo: Eadusp, 2003, 2ª edição.

CÂNDIDO, M. M. D. **Gestão de Museus, um desafio contemporâneo: diagnóstico museológico e planejamento**. Porto Alegre: Medianiz, 2013.

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

CARPENTIER, N.. The concept of participation. If they have access and interact, do they really participate? **Revista Fronteiras – Estudos Midiáticos**. Porto Alegre: Unisinos, v. 14(2), p. 164-17, mai.-ago. 2012.

CERÁVOLO, Suely Moraes. Delineamentos para uma teoria da Museologia. **Anais do Museu Paulista**. São Paulo, v.12, p. 237-268. jan./dez. 2004.

CHAGAS, M.de S. Um novo (velho) conceito de museu. **Cadernos de Estudos Sociais** (Fundação Joaquim Nabuco), Recife, vol.1, nº2, p. 183-192, 1985.

\_\_\_\_\_. Memória e Poder: contribuição para a teoria e a prática nos ecomuseus. **Anais do II Encontro Internacional de Ecomuseus** (12-18). Rio de Janeiro: Tacnet Cultural Ltda, 2000.

\_\_\_\_\_. Casas e portas da memória e do patrimônio. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 13, n. 2, p. 207-224, 2007.

\_\_\_\_\_. “+Direito à Memória”. Rede Museus, Memória e Movimentos Sociais, 2010. Disponível em: <http://redemuseusmemoriaemovimentossociais.blogspot.com.br/2010/09/direito-memoria-mario-chagas.html> Acesso em: 15 de junho de 2016.

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

CHAGAS, M., ABREU, R.. Museu da Maré: memórias e narrativas a favor da dignidade social. **Revista Musas**, n.3, p. 130-152, 2007.

COLBARI, A. A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. In: SOUZA, E. M. (Org.) **Metodologias e análises qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico conceitual**. Vitória: EDUFES, 2014.

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

CURY, M. X. Museologia, novas tendências. **Museu e museologia: interfaces e perspectivas**. Rio de Janeiro: MAST Colloquia, n. 11, 2009.

\_\_\_\_\_. Novas perspectivas para a comunicação museológica e os desafios da pesquisa de recepção em museus. **Actas do I Seminário de Investigação em Museologia dos Países de Língua Portuguesa e Espanhola**. Portugal, v. 1, p. 269-279, 2010.

CZARNIAWSKA, B. **A Theory of Organizing**. Cheltenham: Edward Elgar, 2008.

DAVEL, E.; PIMENTEL, F.; DANTAS, M. Identidade Cultural de Territórios como Política de Gestão. **Anais do Anais do XL ENANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Sauípe, Bahia, 2016.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. Desafios relacionais nas práticas de gestão e de organização. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 10-13, mar. 2005.

DAVIES, S. **Plano Diretor**. Tradução: Maria Luiza Pacheco Fernandes. (Série Museologia, 1). São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo; Fundação Vitae, 2001.

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

DESSEIN, J.; SOINI, K.; FAIRCLOUGH, G; HORLINGS, L. (eds) **Culture in, for and as Sustainable Development**. Conclusions from the COST Action IS1007 Investigating Cultural Sustainability. University of Jyväskylä, Finland, 2015.

DESVALLÉES, A.; MAIRESSE, F. (dir.). **Conceitos-chave de Museologia**. São Paulo: Comitê Brasileiro do ICOM, Pinacoteca do Estado, Secretaria de Estado da Cultura, 2013.

DIEGUES, A. C. Desenvolvimento Sustentável ou Sociedades Sustentáveis: da Crítica dos Modelos aos Novos Paradigmas. **São Paulo em Perspectiva**, v.6 (1-2), p. 22-29, jan./jul.,1992.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, Oct. 1989.

FISCHER, T. M. Gestão Social do Desenvolvimento de Territórios. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 12(1), pp . 113-120, jan-abr 2012.

FISCHER, T. M.; MELO, V. P. Organizações e interorganizações na gestão do desenvolvimento territorial. **Organizações e sociedade**. Salvador: EAUFBA. v.11. 2004.

\_\_\_\_\_. Programa de desenvolvimento e gestão social: uma construção coletiva. In: FISCHER, T. M D.; ROESCH, S.; MELO, V. P. (Orgs.) **Gestão do desenvolvimento territorial e residência social: casos para ensino**. Salvador: EDUFBA, CIAGS/UFBA, p.13-41, 2006.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**.17ª edição. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia da indignação: cartas pedagógicas e outros**. São Paulo: Editora UNESP, 2000.

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

FRANÇA FILHO, G. C. Definindo gestão social. In: SILVA JUNIOR, J. T., et al. (Org.). **Gestão Social: Práticas em Debate, Teorias em Construção**. Fortaleza: Imprensa Universitária, p. 26–37. 2008.

\_\_\_\_\_. Para um olhar epistemológico da administração:problematizando o seu objeto.In: SANTOS, Reginaldo S.(Org.).**A administração política como campo do conhecimento**.São Paulo:Mandacaru, 2004.p.119-143.

FRANÇA FILHO, G. C.; CUNHA, E. V. da. Incubação de Redes Locais de Economia Solidária: Lições e Aprendizados a partir da experiência do Projeto Eco-Luzia e da metodologia da ITES/UFBA. **Revista O&S**, Salvador, v.16 - n.51, p. 725-747, Outubro/Dezembro, 2009.

GADOTTI, Moacir. **Gestão democrática com participação popular no planejamento e na organização da educação nacional**. Conae. 2014. Disponível em: <[http://conae2014.mec.gov.br/images/pdf/artigogadotti\\_final.pdf](http://conae2014.mec.gov.br/images/pdf/artigogadotti_final.pdf)>. Acesso em: 25 jun. 2015.

GAGLIARDI, P. The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework. **Organization Studies**. Sage Publications, 7/2, p. 117-134, 1986.

GENOWAYS, H. H.; IRELAND, L. M. *Museum Administration: an introduction*. Walnut Creek, CA: AltaMira Press, 2003.



GEORGI, S.; LOCKWOOD, C.; GLYNN, M. The Many Faces of Culture: Making Sense of 30 Years of Research on Culture in Organization Studies. , **The Academy of Management Annals**, v. 9, n.1, p.1-54, 2015.

GIANELLA, V.; MOURA, M. S.. **Gestão em rede e metodologias não convencionais para a gestão social**. (Coleção Roteiros Gestão Social, v.2). Salvador: Editora CIAGS, 2009.

HALL, S. **Identidade Cultural na Pós-Modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2006.

HATCH, M. J. The Dynamics of Organizational Culture. **The Academy of Management Review**, v. 18, n. 4, p. 657-693, oct. 1993.

\_\_\_\_\_. The cultural dynamics of organizing and change. In: ASHKANASY, N. M.; WILDEROM, C. P. M.; PETERSON, M. F. (ed). **Handbook of organizational culture and climate**. Thousand Oaks – London – New Delhi: Sage Publications, 2000.

HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. Relations between organizational culture, identity and image. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 5/6, p. 356-365, 1997.

\_\_\_\_\_. **Taking brand initiative: how companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding**. São Francisco: Ed. Jossey-Bass, 2008.

HOLLAND, D. et al. **Identity and Agency in Cultural Words**. Cambridge: Harvard University Press, 1998.

HOSKING, D.; FINEMAN, S. Organizing processes. *Journal of Management Studies*, v. 27, n. 6, p. 583-604, 1990.

IBRAM (Instituto Brasileiro de Museus). **Museus em Números**. Brasília: Instituto Brasileiro de Museus, 2011.

\_\_\_\_\_. Histórico do Programa Pontos de Memória. Disponível em: <<http://www.museus.gov.br/acesoainformacao/acoes-e-programas/pontos-de-memoria/programa-pontos-de-memoria/>>. Acesso em 5 de março de 2016.

\_\_\_\_\_. Estudantes de Museologia realizam encontro no Rio Grande do Sul em Agosto. Disponível em: < <http://www.museus.gov.br/tag/museologia/>>. Acesso em 5 de março de 2016.

ICOM (Conselho Internacional de Museus). **Declaração de Santiago**. Mesa-Redonda de Santiago do Chile, 1972.

\_\_\_\_\_. **Declaração de Quebec – Princípios de Base de uma Nova Museologia**. Quebec, 1984.

\_\_\_\_\_. **Declaração de Caracas**. Caracas, 1992.

JANEIRINHO, Raquel. **Património, museologia e participação: Estratégias Museológicas Participativas no Concelho de Peniche**. 2012, 142 f. Dissertação (Mestrado em Museologia) – Departamento de Museologia, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa.

LEFEBVRE, H. **A produção do espaço**. Trad. Doralice Barros Pereira e Sérgio Martins (do original: *La production de l'espace*. 4e éd. Paris: Éditions Anthropos, 2000). Primeira versão, 2006.

LERSCH, T. M.; OCAMPO, C. C. **O conceito de museu comunitário: história vivida ou memória para transformar a história?** Texto traduzido por Odalice Miranda Priosti a partir da comunicação apresentada na mesa redonda "Museos: nuestra historia viviente", na Conferência Nacional de la Asociación Nacional de Artes y Cultura Latinas, Kansas City, Missouri, 6-10 outubro, 2004. Disponível em: <http://www.abremc.com.br/artigos1.asp?id=5>. Acesso em: 24 de abril de 2015.

\_\_\_\_\_. **Manual para la creación y desarrollo de museos comunitarios**. Fundación Interamericana de Cultura y Desarrollo (ICDF). Bolivia: Artes Graficas Sagitario Srl, 2009.

LORD, B.; LORD, G. D. **Manual de gestión de museos**. Barcelona: Ariel, 2005.

MA, J.F. Se a Administração é Ciência, qual é o seu Objeto de Estudo? **Anais do VIII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD- ENEO**. Rio Grande do Sul, Gramado, 2014.

MACHADO, Renata Freitas. **Um olhar etnográfico sobre a reconstituição da memória social de Matarandiba-BA**. (Mestrado em Antropologia) – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2013.

\_\_\_\_\_. **O desejo de guardar: o processo de constituição de um museu comunitário na Vila de Matarandiba**. IV Reunião Equatorial de Antropologia e XIII Reunião de Antropólogos do Norte e Nordeste. 04 a 07 de agosto de 2013,

Fortaleza-CE.

MACHADO, Viviana. **Revelando um método de comunicação dialógica e gestão criativa de conflitos: repercussões de uma experiência prática no Brasil e Canadá**. (Mestrado em Desenvolvimento e Gestão Social) – Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social, Universidade Federal da Bahia, 2009.

\_\_\_\_\_. **DGCC – Diálogo e Gestão Criativa de Conflitos – um método centrado na complexidade do pensamento e simplicidade da ação**. Lauro de Freitas: Solisluna 2016.

MAGALHÃES, Aloísio. Bens culturais: instrumento para um desenvolvimento harmonioso. **Revista do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional**, Brasília, n. 20, p. 40-44, 1984.

\_\_\_\_\_. **E triunfo?** A questão dos bens culturais no Brasil. Rio de Janeiro: Nova Fronteira; Fundação Roberto Marinho, 1997.

MALDONADO, M. T. **O Bom Conflito: juntos buscaremos a solução**. São Paulo: Integrare Editora, 2008.

MARTINHO, C. Algumas palavras sobre rede. In: SILVEIRA, C. M. S.; REIS, L. C. (orgs). **Desenvolvimento local: dinâmicas e estratégias**. Rio de Janeiro: Rede DLIS, , p. 24-30., 2001

MASON, Timothy. **Gestão Museológica: Desafios e Práticas**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2004.

MELO, L. G. de. **Antropologia Cultural: iniciação, teoria e temas**. 19ª edição. Petrópolis: Vozes, 2013.

MÉNDEZ, R. El museo como fórum de ciudadanía en el mundo. **Cadernos de Sociomuseologia**, nº 28, 265-269, 2007.

MÉNDEZ, R. Concepción, método y vinculación de la museología comunitária. **Cadernos de Sociomuseologia**, n. 41, p.45-58, 2011.

MENESES, U. T. B. de. A problemática da identidade cultural nos museus: de objetivo (de ação) a objeto (de conhecimento). **Anais do Museu Paulista**, vol. 1, n. 1, p. 207-222, 1993.

MENESES, U. T. B. de. O museu na cidade X A cidade no museu: para uma abordagem histórica dos museus de cidade. **Revista Brasileira de História**. São Paulo, v.5, n. 8, p. 197 – 205, set.1984/abr.1985.

MOURÃO, A. R., CAVALCANTE, S. O processo de construção do lugar e da identidade dos moradores de uma cidade reinventada. **Estudos de Psicologia**, 11 (.2), 143-151, 2006.

MOUTINHO, M. Sobre o Conceito de Museologia Social. **Cadernos de Sociomuseologia**, vol.1, n.1, p. 7-9. 1993.

\_\_\_\_\_. The informal Museology. **Cadernos de Sociomuseologia**, 27, p.183-188, 2007.

\_\_\_\_\_. Definição Evolutiva de Sociomuseologia: proposta de reflexão. **Cadernos do CEOM**, Ano 27, n. 41, p. 423-427, 2014.

MINISTÉRIO DA CULTURA. **Cultura em números: anuário de estatísticas culturais 2009**. Brasília: MinC, 2009.

MINTZBERG, H. **Estrutura e dinâmica das organizações**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995.

ORNELLAS, M. L. S. **(Entre)vista: a escuta revela**. Salvador: EDUFBA, 2011.

ORTIZ, R. Cultura e Desenvolvimento. **Políticas Culturais em Revista**, v.1, n.1, p. 122-128, 2008.

PACÍFICO FILHO, M., BORGES, T., SANTOS, J., PEREIRA, R.. Gestão Social e os processos de tomada de decisão entre os Krahô. **Cadernos Gestão Social**, América do Norte, 5, nov. 2014. Disponível em:  
<http://www.periodicos.adm.ufba.br/index.php/cgs/article/view/428>. Acesso em: 28 Ago. 2015

PRIOSTI, Odalice Miranda. **Memória, comunidade e hibridação: Museologia da Libertação e estratégias de resistência**. (Doutorado em Memória Social) – Centro de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, 2010.

PRIOSTI, O. M.; MATTOS, Y. Caminhos e percursos da museologia comunitária. **Cadernos de Sociomuseologia**, v. 28, p. 1-16, 2007.

RATTNER, Henrique. **Sustentabilidade – uma visão humanista**. Ambiente e Sociedade, ano II, v.5, p.233-240, jul/dez, 1999

**Revista Observatório Itaú Cultural**. São Paulo: Itaú Cultural, n. 6, jul./set. 2008.

SACHS, I. Desenvolvimento e cultura. Desenvolvimento da cultura. Cultura do desenvolvimento. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 33, p. 151-165, 2005.

SANCHO, Emanuel. Museu do Trajo de S. Brás de Alportel: uma experiência Particular. **Revista Museal**, 1, p.56 - 63, 2006.

SANCHO-QUEROL, Lorena. **El Patrimonio cultural Inmaterial y la Sociomuseologia: estudio sobre inventarios**.: estudo sobre inventários. *Cadernos Sociomuseologia*, Nova Série: Coleção Estudos Pós-graduados, nº 1. Lisboa: ULHT, 2016.

SANCHO-QUEROL, Lorena; SANCHO, Emanuel. **On the Trail of Social Museology: Inclusion & Diversity in the Museum of São Brás**. In Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional (org.), Atas do 19º Workshop da APDR: “Resilient Territories: Innovation and Creativity for New Modes of Regional Development”. Faro: Universidade do Algarve, p. 89 – 102, 2013.

\_\_\_\_\_. **Imagens que valem mil palavras: A experiência do Arquivo de Memórias do Museu de São Brás**, **Cadernos de Sociomuseologia**, v. 48, n. 4, p. 7-34, 2014a.

\_\_\_\_\_. **Sujeitos do património: os novos horizontes da museologia social em São Brás de Alportel**. **E-cadernos ces[Online]**, 21, 2014b.

\_\_\_\_\_. **How can museums contribute to social and cultural change?** In JENSEN, J. T.; LUNDGAARD, I. B. (Coord.) **Museums: Citizens and sustainable solutions**. Denmark: Danish Agency for Culture, p. 212-231, 2015a.

\_\_\_\_\_. **MuT: Connecting people, ideas and worlds to build a useful Museology**", in Pinto, H. (ed.). **Resilient territories: Innovation and Creativity for New Modes of Regional Development**. UK: Cambridge Scholars Publishing, p. 188 -206, 2015b.

SANTOS, Maria Célia T. Moura. **Encontros Museológicos: reflexões sobre a museologia, a educação e o museu**. Rio de Janeiro: Minc/IPHAN/DEMU, 2008. (Coleção Museu, Memória e Cidadania, 4).

\_\_\_\_\_. **Um compromisso social com a museologia**. **Cadernos do CEOM**, Ano 27, n. 41, p. 71-114, 2014.

SANTOS, M. O Papel Ativo da Geografia – Um Manifesto. **Revista Território**. Rio de Janeiro, ano V, nº 9, pp. 103-109, jul./dez., 2000.

SANTOS, T. da C.e S. S. **As diferentes dimensões da sustentabilidade em uma organização da sociedade civil brasileira: o caso do GAPA – Bahia**. (Mestrado em Administração) – Núcleo de Pós-Graduação da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, 2005.

SANTOS, R.S; RIBEIRO, E. M.; SANTOS, T. C. S. Bases teórico-metodológicas da administração política. **RAP- Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 43(4):919-41, jul./ago. 2009.

SAQUET, M.; BRISKIEVICZ, M. Territorialidade e identidade: um patrimônio no desenvolvimento territorial. **Caderno Prudentino de Geografia**, 1 (31), 3-16. 2009.

SCHEINER, T. C. M; BRULON SOARES, B. C. A ascensão dos museus comunitários e os patrimônios comuns: um ensaio sobre a casa. **Anais do X Encontro Nacional da Associação Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**, João Pessoa. E-book do ENANCIB, João Pessoa: Ideia, 2009.

SCHEINER, Tereza Cristina. Repensando o museu integral: do conceito às práticas. **Boletim Museu Paraense Emílio Goeldi – Ciências humanas**. vol. 7, n. 1, p. 15-30, Abr. 2012.

STRÁNSKÝ, Z. Z. Sobre o tema "Museologia – ciência ou apenas trabalho prático?" (1980). Trad. Tereza Scheiner. **Revista Museologia e Patrimônio**, v. 1, n. 1, p. 101-105, 2008.

SWIDLER, A. Culture in Action: Symbols and Strategies. **American Sociological Review**, v. 51, n. 2, p. 273-286, apr., 1986.

TENÓRIO, F. G. (Re)Visitando o conceito de Gestão Social. **Revista Desenvolvimento em Questão**. Vol. 3, n. 5, p. 101-124, jan/jun, 2005.

TUDE, J. M.; MELLO, L. M.; VASCONCELOS, Y. **Captação de recursos para projetos**. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.

VARINE-BOHAN, H. **As Raízes do Futuro: o patrimônio a serviço do desenvolvimento local**. Porto Alegre: Medianiz, 2012.

\_\_\_\_\_. O museu comunitário como processo continuado. **Cadernos do CEOM**, Ano 27, n. 41, p. 25-35, 2014.

\_\_\_\_\_. **O museu comunitário é herético?**. In: Coletânea de Artigos. ABREMC. 2005. Disponível em: <http://www.abremc.com.br/artigos1.asp?id=9> Acessado em 10 setembro de 2015.

VARINE-BOHAN, H. A Nova Museologia: Ficção ou Realidade. In: POSSAMAI, Z. R.; LEAL, E. (orgs). **Museologia Social**. Porto Alegre, UE/Secretaria Municipal da Cultura, 2000, p.21-33.

VAZ, Juliana. Rio+20: O papel da cultura no desenvolvimento sustentável. Matéria da **Revista Online do Goethe** – Institut Brasilien, junho, 2012. Disponível em: <<http://www.goethe.de/ins/br/lp/kul/dub/umw/pt9494816.htm>>. Acesso em 11 de outubro de 2015.

VITOR, Isabel. Do conceito de públicos ao de cidadãos-clientes. In VITOR, Isabel. Os Museus e a Qualidade. Distinguir entre museus com “qualidades” e a qualidade em museus, **Cadernos de Sociomuseologia**, nº 23, Lisboa: ULHT, p. 163-220, 2005.

WATSON, T. J. Organização e trabalho em transição: da lógica “sistêmico-controladora” à lógica “processual-relacional”. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 14-23, 2005.

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

ZANETTINI ARQUEOLOGIA. **Plano Museológico do MASB**. Volume II. São Paulo: Zanettini Arqueologia, 2013.