

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/324482122>

# Participação e Identidade Territorial na Gestão de Museus: A Mobilização Museológica Técnico

Article · April 2018

DOI: 10.211171/ges.v12i32.2362

---

CITATIONS

0

READS

10

2 authors, including:



**Eduardo Davel**

Universidade Federal da Bahia

28 PUBLICATIONS 71 CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



A Festa como Organização: Cultura, Criatividade e Empreendedorismo [View project](#)



Empreendedorismo Barroco: Repensando o Empreendedorismo a partir da Estética Organizacional e Barroca [View project](#)

## PARTICIPAÇÃO E IDENTIDADE TERRITORIAL NA GESTÃO DE MUSEUS: A MOBILIZAÇÃO MUSEOLÓGICA TÉCNICA

Hilda Bárbara Maia Cezário<sup>1</sup>, Eduardo Paes Barreto Davel<sup>2</sup>

1- Museu do Traje de São Brás de Aportel, Portugal

2- Universidade Federal da Bahia

### RESUMO

---

Este artigo propõe estratégias de gestão para iniciativas museológicas comunitárias, tendo a participação e a identidade territorial como fatores substantivos a essas iniciativas, associando-os às técnicas básicas dos museus e aos conhecimentos próprios da museologia. A mobilização museológica técnica refere-se, portanto, a um conjunto de procedimentos relacionados às funções dos museus englobadas pelas seguintes áreas: pesquisa, preservação e comunicação, tendo a educação como dimensão transversal, através de práticas adequadas à gestão destes museus. Fruto da pesquisa qualitativa, análise documental e experiências vivenciadas por diferentes museus, dentro e fora do Brasil, as estratégias visam contribuir para o aprimoramento da formação em museologia e gestão social. Os resultados desta pesquisa buscam orientar a prática de gestores sociais, museólogos e líderes comunitários, tornando o desenvolvimento das funções museológicas mais dinâmico, territorializado e, conseqüentemente, mais apropriado aos seus contextos locais e aos seus princípios base.

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

**ABSTRACT**

---

This article 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 the knowledge of museology. Technical museum mobilization refers to the museological procedures related to the functions of museums including the several areas: research, preservation and communication, and education as a transverse dimension, through appropriate practices for the management of these museums. As a result of qualitative research, based on document analysis and the experiences lived in the context of national and international museums, the strategies seek be useful in improvement of educational activities of museology and social management. The results of our research also seek to guide the practice museologists, social managers and community leaders, making the development of museological more dynamic, territorialized 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

---

Com vocação tecnológica, esta pesquisa 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 problema de pesquisa repousa sobre a falta de conhecimentos práticos adequados à gestão de iniciativas museológicas comunitárias, que respeitem suas peculiaridades como os cuidados com a participação comunitária e a identidade territorial. O diferencial da mobilização museológica técnica, 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.

Considera-se uma iniciativa museológica comunitária toda experiência museológica que atue 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 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), segundo a 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).

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). O território é compreendido como ‘espaço socialmente construído’ (LEFEBVRE, 2000; SANTOS, 2000), 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 simbólicas, seja por meio de relações políticas. Assim, denomina-se por ‘identidade territorial’ aquela que se constrói coletivamente como ‘prática social’ (HOLLAND et. al., 1998), como processo do próprio museu (CANCLINI, 2003; CRAIB, 1998).

Ao falar da gestão de museus, evidencia-se uma carência no campo, devido à pouca produção teórica e formativa, caracterizada 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, se existem algumas produções sobre gestão de museus, essas não são orientadas para as especificidades da participação comunitária nem da identidade territorial. Por isso, considera-se que mesmo os museólogos, tidos como os profissionais específicos deste campo, possuem uma formação frágil no que se refere à gestão 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. Dentre as razões dessa extinção está a organização cada vez mais similar aos museus ditos tradicionais, abortando o museu enquanto processo centrado nas pessoas, e voltando-se para produtos, centrado no tratamento de seus objetos e coleções como a maioria dos museus. Outra razão está na perda do museu em processos políticos falsamente

participativos, em ciclos viciosos de debates, assembleias e votações, se autoconsumindo, sem desenvolver efetivamente suas funções em relação ao patrimônio; seja pela simples dissolução de objetivos, de necessidades, de pessoas, etc. (SCHEINER; BRULON SOARES, 2009; SCHEINER, 2012).

A rápida extinção dos museus comunitários decorre, sobretudo, da adoção de práticas de gestão que não condizem com seus pilares, restringindo-se erroneamente a uma leitura unidimensional da identidade e da cultura local. A gestão desses museus acaba desprezando a importância dos processos participativos, da construção de uma identidade territorial compartilhada e da consistência social com base nos vínculos comunitários. Logo, conhecermos e mobilizarmos técnicas museológicas sintonizadas com a salvaguarda do patrimônio cultural local e adequadas aos princípios da Museologia Social torna-se fundamental para a gestão de iniciativas museológicas comunitárias. Com efeito, a mobilização museológica técnica (conceito criado e proposto por nossa pesquisa) 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.

Parte de uma tecnologia social mais ampla de gestão de iniciativas museológicas (CEZÁRIO; DAVEL; SANCHO-QUEROL, 2017, 2018; CEZÁRIO; DAVEL, 2017, 2018; CEZÁRIO, 2016), a mobilização museológica técnica busca contribuir de forma ampla e diversa. Para as lideranças comunitárias e gestores sociais, este conjunto de estratégias elucida as necessidades de gestão destas iniciativas, instrumentalizando-os e inserindo-os no campo da museologia social. Para os profissionais de museologia, o principal interesse desta mobilização é a conscientização da importância da participação comunitária e da valorização das múltiplas identidades locais na operacionalização das funções museológicas.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, utilizou-se de uma abordagem qualitativa de estudos de casos múltiplos, envolvendo um caso holístico, conduzido em sua natureza global, e outros três casos integrados, conduzido 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. O material empírico foi constituído a partir de uma coleta realizada por meio de documentos diversos (relatórios, sites, documentos oficiais, correspondências, etc.), entrevistas semiestruturadas (pessoas envolvidas direta e indiretamente com a iniciativa museológica) e observação participante e sistemática do processo de constituição de um dos museus. Para a análise do material empírico e a geração de estratégias de gestão, utilizou-se da abordagem de análise de conteúdo (COLBARI, 2014).

## **A MUSEOLOGIA COMO FORÇA MOBILIZADORA**

---

A mobilização museológica técnica – conceito criado, proposto e fundamentado neste artigo – remete ao universo da museologia. Epistemologicamente, museologia é o estudo dos museus, apesar do museu ser um objeto interdisciplinar de estudo (CERÁVOLO, 2004, p.255-256). Na tentativa de construção de uma ciência museológica, Stránsky (1980) entende a 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 é tida como “ética museal” nesta pesquisa – 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). “A ética, no seio do museu, pode ser definida como o processo de discussão que visa determinar os valores e os princípios de base sobre os quais se apoia o trabalho museal” (DESVALLÉES; MAIRESSE, 2013, p. 39). Assim, o campo caminha em contínua reflexão, de forma que, nas décadas de 1970 e 1980 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”, que veio contribuir para o delineamento da Museologia Social ou Sociomuseologia, terreno essencial deste trabalho.

Sob o guarda-chuva do termo “Museologia Social”, encontramos a compreensão do museu como processo, posto a serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, tendo por princípio a participação e o engajamento dos sujeitos na construção da sua própria história e memória, ao manejar seus referenciais de identidade e patrimônio através de ações coletivas transformadoras, em favor da realidade social local (LERSCH; OCAMPO, 2004, 2009; PRIOSTI; MATTOS, 2007; VARINE-BOHAN, 2013, 2014). O teor mobilizador desta Museologia expressa-se na sua capacidade de despertar nas pessoas a “vontade de museu”, “vontade de 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

referenciais culturais e identitários, alimentando o embrião do museu.

Com vistas a suprir este alargamento do entendimento da museologia e do museu, o ternário da museologia foi alterado para uma nova versão, constituído respectivamente por ‘sociedade-patrimônio-território’ (CURY, 2009; CHAGAS, 2007; VARINE-BOHAN, 2000). Com efeito, essas novas práticas e observações teóricas repercutem, de diferentes formas, as definições de museu 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, 14/01 2009) e pelo Conselho Internacional de Museus (ICOM, 2007), que sublinham o compromisso social do museu como um fator fundamental de sua caracterização – “a serviço da sociedade e do seu desenvolvimento”.

A museologia e a museografia incluem diversas ações, por exemplo, aquisição, conservação, investigação, catalogação, comunicação e exposição do patrimônio material e imaterial da humanidade com fins de preservação, estudo, educação, contemplação, fruição turística. Dentro dessas atividades, encontramos também as relativas à administração do museu, como a

gestão de recursos financeiros, os aspectos jurídicos e contábeis, a segurança e manutenção da instituição, a gestão de equipes, o marketing institucional, processos estratégicos mais amplos que envolvem o gerenciamento e planejamento geral das atividades, conforme Desvallées e Mairesse (2013, p. 47-58). Apesar dessa vasta gama de atividades, optamos em adotar, nesta pesquisa, a categorização oferecida pelo trinômio de funções básicas “Pesquisa, Preservação e Comunicação” (MENSCH, 2004; POULOT, 2013; SANTOS, 2008), também conhecido por sistema PPC da Reinwardt Academie de Amsterdam, conforme Desvallées e Mairesse (2013), de acordo com as seguintes definições:

- Pesquisa – “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).

- Preservação – 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).

- Comunicação – 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.

Esse trinômio favorece o entendimento das atividades de coleta, documentação, conservação e restauração, não como funções inter-relacionadas, mas como aspectos de uma mesma função: a função de preservação (MENSCH, 2004, p.10). Da mesma forma, entende-se que as atividades de interpretação, fruição e exposição num museu devem ser compreendidas como uma mesma função: a comunicação. Todavia, estas funções não podem ser a 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 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).

Todo o processo museológico é 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. A grande força mobilizadora da museologia encontra-se no processo educativo, de onde emerge sua dimensão socioeducativa (SANTOS, 2008). Esta não está destacada no sistema PPC pois é uma dimensão transversal que engloba as três funções, nutrindo-as, interligando-as, permitindo que o “fazer museológico” seja também um fazer educativo.

Na prática, o “fazer museológico” e a operacionalização destas três funções, enfrentam muitas barreiras e desafios. Um problema usual é a realização destas ações sem considerar a essência da iniciativa museológica comunitária. Para que as pessoas envolvidas com a gestão do museu comunitário possam superar essa barreira, propomos estratégias de ações, para 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.

## **A Pesquisa Ancorada na Participação Comunitária e na Identidade Territorial**

---

A pesquisa em museus é reconhecida como uma das suas principais atividades, 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:

- Pesquisa necessária para o funcionamento. 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.
- Pesquisa que produz conhecimento sobre a própria organização: (a) a pesquisa que produz conhecimento sobre o próprio funcionamento do museu e (b) 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. Sem o estudo e as referências necessárias sobre o patrimônio,

corre-se o risco de guardá-lo, simplesmente, sem a preservação necessária. A pesquisa se dá 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 para que o conhecimento teórico contribuísse com 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 duas estratégias para o desenvolvimento de pesquisas no museu tendo por base os processos participativos e a identidade territorial construída pela iniciativa museológica:

- Construção de um 'Grupo Plural de Estudos Museológicos', que pode contribuir tanto para a produção de conhecimento sobre o museu como para o seu próprio funcionamento.
- Desenvolvimento do Inventário Participativo, que possui relação intrínseca com as funções de preservação e com a dinâmica de

funcionamento da iniciativa  
museológica comunitária.

## CONSTRUINDO UM GRUPO PLURAL DE ESTUDOS MUSEOLÓGICOS

---

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

A investigação participativa refere-se a uma metodologia que permite que a própria comunidade “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 principais conteúdos 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. Inclui-se 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 compartilhado da comunidade (DESVALLÉES; MAIRESSE, 2013).

Este grupo plural de pessoas tem a missão de levantar as potencialidade e necessidades de formação e capacitação dos agentes locais para a operacionalização das atividades ligadas às funções básicas do museu, realizando um mapeamento colaborativo de demandas de formação. É necessário ficar atento para equilibrar estas formações no sentido de não correr o risco de menosprezar os conhecimentos advindos da própria comunidade, ressaltando o conhecimento existente dentro do próprio grupo.

O desenvolvimento do grupo demanda a mobilização tanto da pluralidade dos agentes locais envolvidos no processo do museu, como da pluralidade de possíveis profissionais, voltados para a pesquisa e/ou para as práticas do campo que possam contribuir, além dos agentes de saberes locais, tidos como referenciais de memórias vivas do território em questão. Sugere-se o

desenvolvimento dos encontros em atividades em formato de rodas de conversa, pois favorece o desencadeamento do diálogo de forma horizontal, sem a hierarquização de saberes. As pessoas da comunidade devem ser integradas como agentes formadores e não apenas sujeitos passivos nestes encontros, estimulando, assim, a troca, a construção coletiva, a participação dos diversos saberes locais.

A construção deste grupo plural é um espaço contínuo de capacitação, imprescindível para o pleno desenvolvimento da iniciativa museológica, uma vez que a organização comunitária já pressupõe uma dinâmica de participação mais fluida, num ciclo não muito constante de pessoas. A partir do mapeamento, deve-se construir uma proposta de 'calendário formativo' com todas as demandas elencadas, 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. Duas categorias de ações complementares podem ser consideradas: (a) encontros formativos a partir de facilitadores mapeados dentro e fora da

comunidade e (b) atividades 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.

O intuito é capacitar o líder/gestor comunitário para a compreensão das necessidades específicas do museu comunitário, indicando caminhos possíveis. Todavia, outros conhecimentos específicos são necessários para assegurar a implementação do museu, exigindo maior aprofundamento de assuntos, técnicas e procedimentos, o que pode ser resolvido com o estabelecimento de parcerias com outros profissionais da museologia.

#### **REALIZANDO O INVENTÁRIO PARTICIPATIVO DO PATRIMÔNIO DA COMUNIDADE**

---

O 'inventário participativo' é um mecanismo de inventariação dos referenciais de patrimônio apontados pela própria comunidade, para conhecimento, preservação e uso adequado à própria dinâmica sociocultural do território, entendendo o patrimônio como um capital ativo para o desenvolvimento local (VARINE-

BOHAN, 2013). Trata-se de uma ferramenta de salvaguarda ativa, pois ao envolver a população local, negociam-se valores e conscientiza do que é valioso para esta comunidade (SANCHO-QUEROL, 2016). O inventário atua tanto como um instrumento de preservação, como de “investigação participativa”, que faz uso de todas as fontes de informação possíveis (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 da população local com intuito de reconstruir o passado para construir um futuro que interesse a sociedade no presente (MÉNDEZ, 2011, p. 47).

Na contemporaneidade, o desenvolvimento de inventários, mesmo que não seja especificamente para projetos comunitários, não opera necessariamente sobre a mesma lógica. As mudanças históricas 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”. 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).

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. A atividade de inventariação nunca chega ao fim; 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, é estabelecida uma metodologia de coleta contínua de dados e alimentação do inventário inicial.

O inventário participativo é “um objetivo e um meio” (VARINE-BOHAN, 2013, p. 59). Quando desempenha-se uma atividade, ativa outras atividades também necessárias ao museu, como a coleta, o registro e a difusão de informações referente ao patrimônio. Quando se possibilita a partilha de um patrimônio comum (por meio da pedagogia participativa) com muitos componentes, porém vivo, torna-se o húmus necessário para o desenvolvimento social aspirado pela iniciativa. O inventário é o resultado de uma

estratégia de pesquisa que condiz com os pilares do museu em questão.

A prática do inventário participativo pode ser dinamizada a partir de algumas ações coletivas, adaptadas de acordo com cada contexto:

- 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 apresentar (a) os conceitos de origem dos inventários, (b) as diferenças entre as práticas de inventário utilizadas nos “museus tradicionais” e as práticas de um inventário participativo que converge com os processos museológicos comunitários e (c) exemplos de ferramentas e manuais de diferentes inventários participativos. Sugere-se envolver um ou mais profissionais que possuam experiência no desenvolvimento de inventários participativos.

- 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. Esta ação deve ser desenvolvida, prezando pela construção coletiva dos instrumentos de acordo com a realidade posta pelos integrantes do

grupo. Dificilmente, existirá uma realidade em que o inventário participativo ou a própria iniciativa comunitária surja da participação de todos os integrantes de uma comunidade. Dessa forma, é importante aceitar que o inventário participativo nem sempre conta com a participação ativa de todos os envolvidos.

- 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, divulga-se 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.

- 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 planejada. Este banco deve ser criado após as primeiras práticas e coletas de informações do inventário, permitindo, assim, a realização de ajustes e correções necessárias.

- O inventário em ação. Cada membro do grupo contribui na realização da pesquisa de campo para a concretização do inventário. Sugere-se o desenvolvimento de ações-pretexo (VARINE-BOHAN, 2013) que podem

facilitar o diálogo e a emergência das memórias do grupo ou pessoa enfocada. A atenção se volta aos mecanismos para o registro das informações. Além da ficha, indica-se que o sujeito inventariante tenha sempre outras possibilidades de registros (fotográficos, áudios, audiovisuais), considerando acervo em potencial para o desenvolvimento de futuras exposições do museu.

- Sistematização dos dados coletados, bem como a realização de avaliação sobre novas demandas para a continuidade do inventário. Esta ação demanda uma reflexão sobre os dados levantados e não apenas o seu armazenamento em sistemas informáticos ou digitalização das fichas. O início da sistematização, geralmente, evidenciará a necessidade de aprofundamento em determinados segmentos da pesquisa. Conforme a necessidade, cabe ao grupo a definição de responsabilidades para saber se um único membro do grupo se encarrega deste aprofundamento, se deve ser levado para o grupo de estudos, se requer algum tipo de pesquisa específica ou se somente o grupo poderá tomar uma decisão mais acurada.

Não é possível um museu considerar o seu inventário como completo. Sempre há algo a incluir ou complementar. Em museus comunitários, 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. O contínuo

‘estudo do patrimônio’ revela o caráter infundável da pesquisa, sempre aberta a geração de novas informações, ainda que seja sobre o mesmo acervo.

### **A Preservação Ancorada na Participação Comunitária e na Identidade Territorial**

---

Quando um objeto entra no museu, todas as operações envolvidas (aquisição, entrada em inventário, catalogação, acondicionamento, conservação e, se necessário, restauração) são consideradas de preservação (DESVALLÉES; MAIRESSE, 2013, p. 79). O desenvolvimento operacional das atividades de preservação requer o estabelecimento de critérios e procedimentos para a aquisição, indexação, acondicionamento, manuseio e acesso ao patrimônio salvaguardado pela iniciativa museológica comunitária. Essas ações concorrem para o desenvolvimento de uma política de gestão de acervos de forma mais ampla.

Em museus comunitários, a principal estratégia de preservação é a construção de uma política de gestão do patrimônio de forma participativa e integrada à comunidade. Os conhecimentos técnicos de preservação são importantes, como as 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, a preservação torna-se uma estratégia de gestão para o museu, incluindo a realização ou participação em uma ou mais oficinas de conservação de acervos. Dessa forma, pode-se considerar que todas as operações para o desenvolvimento da função de preservação com base na participação e na identidade territorial, serão ações educativas, por possibilitarem acesso à construção coletiva do conhecimento, empoderando as pessoas e proporcionando cada vez mais autonomia para a atuação direta na sua realidade prática.

A ativação de uma função museológica desencadeia as demais funções do museu. Assim, o inventário participativo, tratado como uma estratégia de pesquisa pode ser igualmente considerado como 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.

## 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 de gestão incluem princípios, documentos, regras e orientações formuladas ou adotadas por coletivos ou organizações para alcançar suas metas de médio ou longo prazo. 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). O desenvolvimento de uma política de gestão de acervos no contexto de museus comunitários deve levar em consideração os fatores essenciais ao museu, aqui abordados pela representação da sua identidade territorial e a garantia de processos de participação comunitária. Todos os itens de uma 'política de gestão de acervo' 'tradicional', construídas, geralmente, por profissionais especializados, no contexto do museu comunitário, devem ser colocados em discussão pelo coletivo.

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. Este profissional pode realizar encontros formativos sobre os assuntos da política de gestão de acervos 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), 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. A política

deve referir-se aos casos omissos, considerar um período de vigência, assim como, uma periodicidade de revisão. Além disso, é preciso incluir 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 necessário.

A construção coletiva da política de gestão comunitária do patrimônio não é uma atividade rápida. Ela demanda vários encontros para a construção de critérios, normas e procedimentos. Assim, sugere-se a formação de grupo de trabalho específico para a construção da política. A composição do grupo deve levar em conta a sua representatividade perante a comunidade em geral. De qualquer modo, caberia a este grupo de trabalho expor e submeter à avaliação comunitária a política criada.

#### **APRENDENDO NOÇÕES BÁSICAS DE CONSERVAÇÃO DO PATRIMÔNIO**

---

Aprender noções básicas de conservação do patrimônio é essencial na gestão de uma iniciativa museológica comunitária. Esse aprendizado acontece com o desenvolvimento de ações de capacitação ou da participação de membros da comunidade do museu em capacitações

relacionadas ao seu patrimônio referencial com especialistas em conservação preventiva e restauração. Entretanto, trata-se também de uma estratégia de ação que possui maior relação com o patrimônio material dos museus. Estas ações podem ser previamente definidas, a partir do mapeamento de conteúdos, potencialidade e dificuldades formativas do grupo. 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 desastroso. Por exemplo, mesmo que seja indicada a manutenção de 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 queda de energia, o que desencadeia um problema para a preservação de seus acervos.

Em suma, os procedimentos não podem ser uma simples aplicação da técnica pela técnica, de forma universal. É necessário estabelecer 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.

### **A Comunicação Ancorada 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).

Na Declaração de Caracas (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 do museu como meio de comunicação, ainda persistia uma visão pouco ativa da comunidade perante este espaço comunicativo. Com o passar do tempo, anuncia-se a necessidade do museu buscar a participação plena da sua função museológica e comunicativa. Nesta ótica, o museu 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).

A comunicação remete o museu comunitário a um duplo desafio. O primeiro é conseguir 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 desafio requer habilidade para equacionar a valorização das experiências permitidas em seus espaços aos seus objetivos, ciente de que o museu é um território produtor e reproduzidor de noções identitárias.

A gestão deste equilíbrio não é fácil, porém a mobilização da participação comunitária, bem como da identidade territorial revelam-se como os pontos de sustentação. De um lado, a adoção de processos participativos colabora para a adequação das demandas sociais às possibilidades comunicacionais. De outro lado, a contínua mobilização de uma identidade territorial fornece 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.

As estratégias de comunicação com base na participação e na identidade territorial consistem no desenvolvimento de exposições colaborativas, através de processos participativos capazes de congrega as facetas da identidade de um território. Além disso, a comunicação encontra-se na elaboração de uma programação sociocultural e educativa comunitária para o museu.

### **CONSTRUINDO EXPOSIÇÕES COLABORATIVAS**

As exposições colaborativas são frutos de um processo ativo de participação da comunidade do museu atuando sobre a construção das narrativas da exposição, desenvolvimento de expografia, bem como das ações socioeducativas que as integram. Expografia refere-se às técnicas ligadas ao desenvolvimento de exposições, estejam elas situadas dentro de um museu ou não (DESVALLÉES; MAIRESSE, 2013, p. 59). 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 do tempo passou por transformação radical.

Inicialmente, a comunicação restringia-se às exposições herméticas, concebidas por poucos e voltada para especialistas. Com isso, o público expressava uma postura passiva e a população, de modo geral, era 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, com os 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.

Nesse sentido, o museu comunitário deve ser um espaço que projeta a visão da

comunidade (LERSCH; OCAMPO, 2009), e não seu 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. Pelo contrário, deve suscitar novos questionamentos, de modo que tanto os envolvidos em seu processo de construção, quanto aqueles que tenham acesso pela primeira vez 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 representantes do poder público municipal, de escolas do bairro, de políticos e militantes do setor cultural local, de associações e organizações populares relacionadas à iniciativa museológica, etc.

É fundamental a inclusão de um grupo que possa representar a diversidade da comunidade que o museu representa. Não se deve restringir a participação de interessados na construção coletiva do museu. A este grupo caberá a tarefa, talvez, mais importante: definir uma metodologia de ação adequada para o funcionamento da

construção colaborativa neste grupo. Ou seja, não basta reunir uma equipe e despejar todas as questões referentes a exposição sobre ela, pois corre o risco desta se 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).

Algumas ações necessitam ser desenvolvidas conforme a dinâmica estabelecida pelo grupo, dos primeiros passos à inauguração da exposição em questão:

- 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.
- 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: livros, periódico, fotografias, documentos e história oral. Vale ressaltar que a pesquisa demandada pela exposição pode ser uma pesquisa em andamento ou efetuada através de ações como o inventário participativo ou como objeto de reflexão do grupo de estudos museológicos plurais.

- 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'. Este projeto, também referido por 'projeto museográfico' ou 'desenho museográfico' refere-se ao desenho da exposição, à sua projeção (DESVALLÉES; MAIRESSE, 2013). A reflexão de ser intensa sobre o cuidado com as histórias de verdades absolutas. A exposição em um 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 trabalho 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), etc. 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. Em caso de fotografias ou vídeos que envolvam pessoas da comunidade, indica-se a recolha de 'termos de cessão de áudio e imagem'.

- Se forem utilizados 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.

- O desenvolvimento do projeto expográfico requer projetar a exposição no espaço que se deseja ocupar com a previsão de todos os recursos necessários. As especificidades do contexto sócio-territorial devem ser consideradas, levantando recursos expográficos condizentes com a realidade local e comunitária, não correndo o risco de inviabilizar a execução do projeto, futuramente. Como ponto de partida para a observação do seu projeto expográfico, alguns itens podem ser considerados: 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) e iluminação.

- Com o projeto finalizado, é possível visualizar quais são os recursos necessários para a concretização da exposição planejada. Neste momento, a equipe terá a capacidade de avaliar as necessidades em termos de recurso externo ao grupo e o que pode ser angariado, produzido ou doado no âmbito interno do grupo.

- Definição de estratégias de captação dos recursos externos ao grupo. Caso algum recurso se torne inviável, sugere-se recapitulação do projeto com alternativas possíveis.

Com os 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. São princípios coerentes com a iniciativa museológica comunitária – a identidade territorial e a participação.

## **DESENVOLVENDO UMA PROGRAMAÇÃO SOCIOCULTURAL COMUNITÁRIA PARA O MUSEU**

---

Esta estratégia consiste na abertura do museu comunitário às suas comunidades locais. O museu comunitário não 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. Mesmo o museu mais tradicional e hermético, pode considerar o seu próprio corpo funcional como sendo uma comunidade, e, portanto, falar de um trabalho comunitário.

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) e representativo dela no cotidiano da comunidade.

A construção desta programação pode ser realizada através de pequenos exercícios, iniciando por uma atividade pontual, posteriormente uma programação mensal, semestral, anual e assim por diante. Como

esta estratégia envolve certo grau de complexidade em sua gestão, ela 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.

### **Discussão e Conclusão**

---

Considera-se que o ternário “sociedade-patrimônio-território”, base da Museologia Social, também é base das estratégias de gestão destacadas neste artigo. Refletir sobre a gestão de iniciativas museológicas comunitárias implica em reconhecer estas iniciativas como potenciais de transformação social. Os processos participativos comunitários possuem relevância estratégica para a dinamização sociocultural de territórios. Eles oferecem uma possibilidade de desenvolvimento mais ampla, relacionada à promoção da sustentabilidade destes territórios (DIEGUES, 1992; RATTNER, 1999; DESSEIN et. al., 2015).

Neste contexto, a reflexão e proposição de estratégias de gestão que contribuam para o fortalecimento e o desenvolvimento destas

iniciativas torna-se fundamental. A participação comunitária e a construção de uma identidade territorial, fatores substantivos a esta tipologia de museu, foram considerados como basilares das relações entre as diferentes dimensões das práticas de gestão em prol de verdadeiras transformações da realidade local, fundamentadas na emancipação dos sujeitos. Esse conhecimento aplicado representa o principal foco de contribuição desta pesquisa para a qualificação da prática social de gestão de museus comunitários. Gestores sociais, museólogos e líderes comunitários dispõem, por meio desta pesquisa, de um instrumento reflexivo e prático para orientar suas decisões e ações sociais.

Não é repetitivo 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, necessitamos de 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.

O foco desta pesquisa – a mobilização museológica técnica – 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 de construção do museu comunitário. Assim, as estratégias de gestão propostas são meios de operacionalizar as funções básicas museológicas: pesquisa, preservação e comunicação. São estratégias que devem ser sensíveis 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. Com efeito, 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. Como elemento contributivo para a formação em museologia, as estratégias indicam 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 seja posto a serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, como preconiza o próprio conceito de museu.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

ARNSTEIN, S. Uma escada da participação cidadã. **Revista da Associação Brasileira para o Fortalecimento da Participação – PARTICIPE**, v.2, n.2, p.1-17, 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 nº11.904 de 14 de janeiro de 2009**. Estabelece o Estatuto de Museus e dá outras providências. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/lei/l11904.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l11904.htm)>. Acesso em: 05 jan. 2015.

CANCLINI, N. G. **Culturas Híbridas: estratégias para entrar e sair da modernidade**. 4. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2003.

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

\_\_\_\_\_. **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, 12, 237-268, 2004.

CEZÁRIO, H. B. M. **Gestão de Museus: Estratégias com base na participação comunitária e na identidade territorial**. 2016, 229f. Dissertação (mestrado), Programa de Desenvolvimento e Gestão Social, Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2016.

CEZÁRIO, H. B. M.; DAVEL, E.; SANCHO-QUEROL, L. Tecnologia social das mobilizações: identidade e participação na gestão de iniciativas museológicas comunitárias. **Museologia e Patrimônio**, v.10, n.2, p.261-282, 2017.

CEZÁRIO, H. B. M.; DAVEL, E. A Mobilização Cultural na Gestão de Museus: A Força da Participação Comunitária e da Identidade Territorial. **Museologia & Interdisciplinaridade**, v.6, n.12, p.84-104, 2017.

CEZÁRIO, H. B. M.; DAVEL, E.; (no prelo, 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-QUEROL, L. Desafios da Gestão Participativa no Museu de São Brás em Portugal. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 22, n. 1, p. 138-162, 2018.

CHAGAS, M. Um novo (velho) conceito de museu. **Cadernos de Estudos Sociais**, 1(2), 183-192, 1985.

\_\_\_\_\_. Casas e portas da memória e do patrimônio. **Em Questão**, Porto Alegre, v.13, n.2, p.207-224, 2007.

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

CHAGAS, M.; GOUVEIA, I. 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: MOULIN DE SOUZA, E. (Ed.). **Metodologias e análíticas qualitativas em pesquisa organizacional**. Vitória: EDUFES, 2014, p. 241- 272.

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

CURY, M. X. Comunicação e pesquisa de recepção: uma perspectiva teórico-metodológica para os museus. **História, Ciências, Saúde**, 12, 365-80, 2005.

CURY, M. X. 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**, 1, 269-279, 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**. (Série Museologia, 1). São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, Fundação Vitae, 2001.

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

DESVALLÉES, A.; MAIRESSE, F. (Eds.) **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**, v. 6, n.1-2, p. 22-29, 1992.

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

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

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

HOLLAND, D.; LACHICOTTE, W. J.; SKINNER, D.; CAIN, C. **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. **La production de l'espace**. Paris: Éditions Anthropos, 2000.

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.

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 gestion 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**, 28, p. 265-269, 2007.

MÉNDEZ, R. Concepción, método y vinculación de la museología comunitaria. **Cadernos de Sociomuseologia**, 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**, v.1, n.1, p.207-222, 1993.

\_\_\_\_\_. O museu na cidade X A cidade no museu: para uma abordagem histórica dos museus de cidade. **Revista Brasileira de História**, v.5, n.8, p.197-205, 1985.

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

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**, v.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**, 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**, II(5), 233-240, 1999.

RODRIGUES, I. ; BARBIERI, J. C. A emergência da tecnologia social: revisitando o movimento da tecnologia apropriada como estratégia de desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração Pública**, 42(6), p. 1069-1094, 2008.

SANCHO-QUEROL, L. El Patrimonio Cultural Inmaterial y la Sociomuseologia: estudio sobre inventarios. **Cadernos Sociomuseologia**. Nova Série: Estudos Posgraduados, 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**, 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**, 48(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(Coleção Museu, Memória e Cidadania, 4), 2008.

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

SCHEINER, T. C. Repensando o museu integral: do conceito às práticas. **Boletim Museu Paraense Emílio Goeldi**, 7(1), p.15-30, 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**, 1(1), p.101-105, 2008.

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

VARINE-BOHAN, H. O museu comunitário como processo continuado. **Cadernos do CEOM**, 27(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, p.21-33, 2000.

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.

## Contato

---

Hilda Bárbara Maia Cezário,  
Mestrado em Gestão Social pela Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia.  
Museu do Traje de São Brás de Aportel, Portugal  
E-mail: [hbarbaramaia@gmail.com](mailto:hbarbaramaia@gmail.com)

Eduardo Paes Barreto Davel  
Professor na Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. Pesquisador do CIAGS - Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social (UFBA). Pós-doutorado em Administração pela Nova School of Business and Economics da Universidade Nova de Lisboa (Portugal). Ph.D. em Administração pela École des Hautes Études commerciales de Montreal (Canadá). Pesquisador visitante na Graduate Faculty of Political and Social Science da New School for Social Research (New York, EUA). Editor da RIGS - Revista Interdisciplinar de Gestão Social. Pesquisa e publica sobre empreendedorismo cultural, gestão do processo criativo, ensino, metodologia, aprendizagem, cultura e estética nas organizações.  
Universidade Federal da Bahia  
Email: [davel.eduardo@gmail.com](mailto:davel.eduardo@gmail.com)