



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MUSEOLOGIA**

**EDNALDO SOARES**

**MUSEUS: A GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES MUSEOLÓGICAS  
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**

**Salvador**

**2021**

**EDNALDO SOARES**

**MUSEUS: A GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES MUSEOLÓGICAS  
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Museologia, da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas (FFCH), da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Museologia.

Orientadora: Profa. Dra. Sidélia S. Teixeira

**Linha de Pesquisa:** Museologia e Desenvolvimento Social.

Salvador

2021

---

S676 Soares, Ednaldo  
Museus: a gestão das instituições museológicas da Universidade Federal da Bahia. /  
Ednaldo Soares. – 2021.  
123 f.: il.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Sidélia Santos Teixeira  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal da Bahia. Faculdade de Filosofia e  
Ciências Humanas, Salvador, 2021.

1. Museus - Administração. 2. Museus universitários de arte. 3. Planejamento  
estratégico. 4. Organizações não-governamentais. Teixeira, Sidélia Santos.  
II. Universidade Federal da Bahia. Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas.  
III. Título.

CDD: 069.2

---

## **EDNALDO SOARES**

### **MUSEUS: A GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES MUSEOLÓGICAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Museologia (PPGMuseu).  
Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas (FFCH) da Universidade Federal da Bahia  
(UFBA), como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Museologia.

Aprovada em: 14/06/2021.

#### **Banca Examinadora**

##### **Sidélia Santos Teixeira - Orientadora**

---

Doutora em Estudos Contemporâneos pela Universidade de Coimbra, Portugal.  
Universidade Federal da Bahia

##### **Carlos Alberto Santos Costa - Examinador**

---

Doutor em Arqueologia pela Universidade de Coimbra, Portugal.  
Universidade Federal da Bahia

##### **Manuelina Maria Duarte Cândido - Examinadora**

---

Doutora em Museologia pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias,  
Portugal.  
Universidade de Liège

##### **Joseania Miranda Freitas - Suplente**

---

Doutora em Educação pela Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, Brasil.  
Universidade Federal da Bahia

É proibida a reprodução impressa e eletrônica deste documento para fins comerciais. O autor concede à UFBA o direito de reprodução e distribuição integral ou parcial desta dissertação, por qualquer meio convencional ou eletrônico atualmente conhecido ou que venha ser criado, exclusivamente para fins de pesquisas e estudos acadêmicos, desde que citada a fonte.

Assinatura: \_\_\_\_\_.

Local e data: Salvador (Ba), 20/06/2021.

## DEDICATÓRIA

*À*

*Josanda Luiza*, minha mulher,  
*Marcelo e Eduardo*, nossos filhos.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, a quem, ao longo de meu caminho pela vida, tenho sempre exclamado “!אבנער” (“Ebenézer!” - até aqui tem o Senhor me ajudado!).

À minha mulher – Iolanda Luiza - pelo incentivo dado a minha dedicação à pesquisa.

À Professora Dra. Sidélia Santos Teixeira – orientadora deste estudo – pela disponibilidade e encorajamento.

Aos gestores entrevistados dos Museus Universitários vinculados à Universidade Federal da Bahia (UFBA), pelas informações e doação de seus preciosos tempos.

À Banca Examinadora, pela valiosa contribuição.

Ao PPGMuseu, pela aceitação do tema, cuja pesquisa mais que à Universidade e à Academia, enriqueceu-me a mim.

Por tudo e a todos, meu *Muito Obrigado*.

*Les Sciences proviennent des auteurs de toutes les mauvaises actions, c'est-à-dire de démons. Les Sciences on fait irruption dans l'humanité avec le reste de ses fléaux. Les Sciences sont, en effet, si peu utiles au bonheur qu'elles ne servent même pas à réaliser le bien qu'on attend de chacune d'elles. Parmi des Sciences, au reste, celles qu'on met au pinnacle son le plus voisines du sens commun, c'est-à-dire de la Folie.<sup>1</sup>*

---

Desiderius Erasmus Roterodamus

*Eloge de la Folie*

*Science is a way of knowing based on empirical evidence. It is not divorced from common sense but is an extension of it. The ultimate aim of science is to better understand the world. Thus, science has two major goals: accurate description and accurate explanation.<sup>2</sup>*

---

D. B. Brinkerhoff, L.K. White, S. T. Ortega

*Essentials of Sociology*

---

<sup>1</sup> As ciências foram criadas pelos autores de todas as coisas más, isto é, pelos demônios. As ciências irromperam no mundo juntamente com o resto de seus flagelos. As ciências têm, *de facto*, tão pouca utilidade para a felicidade que não servem sequer para obter o bem que se espera de cada uma delas. De resto, entre as ciências, as que gozam de maior apreço são as mais próximas do senso comum, isto é, da Loucura. **(Tradução livre do autor)**

<sup>2</sup> Ciência é um modo de se obter conhecimento baseado em evidência empírica. Esse modo não está completamente desassociado do senso comum, mas é uma extensão dele. O propósito final da ciência é entender melhor o mundo. Para tanto, são duas as metas prioritárias: descrição precisa e explicação acurada. **(Tradução livre do autor)**



SOARES, Ednaldo. *Museus: a gestão das instituições museológicas da Universidade Federal da Bahia*. 123 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal da Bahia, Salvador, Brasil, 2021.

## RESUMO

Partindo de estudo anterior, em que se confirmou a falta de Plano Museológico nos mais antigos e mais expressivos museus estaduais na cidade de Salvador, esta pesquisa voltou-se à análise de três instituições museológicas universitárias – Museu de Arte Sacra (MAS), Museu Afro-Brasileiro (MAFRO) e Museu de Arqueologia e Etnologia (MAE) –, todas elas vinculadas à Universidade Federal da Bahia (UFBA), com o fito de, em cada uma delas, investigar aspectos gestoriais, diante da falta de planejamento estratégico (Plano Museológico) – instrumento gestorial de implantação compulsória, posto que determinada por lei. Trata-se de uma pesquisa exploratória *ex post facto*, conduzida sob a abordagem qualitativa. O método utilizado foi a entrevista narrativa com os diretores das referidas instituições. Enquanto pesquisa documental, valeu-se de documentos da UFBA (*e.g.*: Regimento, Estatuto) e de fontes de evidências bibliográficas sobre museus. O resultado do estudo mostrou a persistência da falta de elaboração e uso de plano museológico nos três mencionados museus universitários. Também mostrou a falta de direcionamento gestorial único, indicativa da autonomia dos diretores para administrar cada instituição, cujos aspectos gestoriais se caracterizam por alinharem-se ao caráter pessoal de cada administrador. A pesquisa ainda traz à luz possíveis consequências resultantes da falta de planejamento estratégico para qualquer organização, seja ela com propósitos lucrativos, seja ela sem fins lucrativos, como correr o risco de não se perpetuar. A partir desse entendimento, elucidada-se a necessidade da implantação de plano museológico visando à longevidade desses museus universitários. Ainda, com embasamento científico e exemplos práticos, chama-se a atenção da Universidade, através dos órgãos competentes (Reitoria, Pró-Reitorias) para o que concerne à necessidade de participação ativa na construção de planos museológicos, a fim de evitar futuras adversidades aos seus museus, advindas dessa falta. A raiz disso tudo está na falta de uma política específica para os museus da Universidade Federal da Bahia.

**Palavras-chave:** gestão de museus, museus universitários, planejamento estratégico, plano museológico, organizações sem fins lucrativos.

SOARES, Ednaldo. **Museums: the management of museological institutions at the Federal University of Bahia.** 123 p. Master's Thesis – Faculty of Philosophy and Human Sciences, Federal University of Bahia, Salvador, Brazil, 2021.

## ***ABSTRACT***

*Starting from a previous study, which confirmed the lack of a Museological Plan in the oldest and most expressive state museums at Salvador City, this research turned to the analysis of three university museological institutions - Museu de Arte Sacra (MAS), Museu Afro-Brasileiro (MAFRO) and Museu de Arqueologia e Etnologia (MAE) -, all of them linked to the Federal University of Bahia (UFBA), with the aim of investigating managerial aspects in each of them, given the lack of strategic planning (Museum Strategic Plan) - management instrument of mandatory implantation, since determined by law. This is an exploratory research ex post facto, conducted under the qualitative approach. The method used was the narrative interview with the directors of these institutions. While documentary research, it used UFBA's documents (e.g., Regiment, Statute) and sources of bibliographic evidence about museums. The result of the study showed the persistence of the lack of elaboration and use of a museological plan in the three mentioned university museums. It also showed the lack of a single managerial direction, indicative of the autonomy of the directors to manage each institution, whose managerial aspects are characterized by being aligned with the personal character of each administrator. The research also brings to light possible consequences resulting from the lack of strategic planning for any organization, be it for profit purposes, be it non-profit, such as running the risk of not perpetuating itself. Based on this understanding, the need to implement a museum plan for the longevity of these university museums is elucidated. In addition, with scientific basis and practical examples, the University's attention is drawn, through the competent institutional departments (Rectory, Pro-Rectories) to what concerns the need for active participation in the construction of museum plans to avoid future adversities to museums, arising from this lack. The root of all is the lack of a specific policy for museums at the Federal University of Bahia.*

**Keywords:** *museum management, university museums, strategic planning, museum plan, non-profit organizations.*

SOARES, Ednaldo. **Musées: gestion des institutions muséologiques de l'Université Fédérale de Bahia.** 123 p. Dissertation (Master) - Faculté de Philosophie et des Sciences Humaines, Université Fédérale de Bahia, Salvador, Brésil, 2021.

## **RÉSUMÉ**

*Partant d'une étude précédente, qui confirmait l'absence de plan muséologique dans les musées d'État les plus anciens et les plus expressifs de la ville de Salvador, cette recherche s'est tournée vers l'analyse de trois institutions muséales universitaires - Museu de Arte Sacra (MAS), Museu Afro-Brasileiro (MAFRO) et Museu de Arqueologia e Etnologia (MAE) -, tous liés à l'Université Fédérale de Bahia (UFBA), dans le but d'étudier les aspects managériaux de chacun d'eux, compte tenu du manque de planification stratégique (Plan Muséologique) - instrument de gestion de l'implantation obligatoire, depuis déterminé par la loi. Il s'agit d'une recherche exploratoire ex post facto, menée dans le cadre de l'approche qualitative. La méthode utilisée était l'entrevue narrative avec les directeurs de ces institutions. Lors de la recherche documentaire, il a utilisé des documents UFBA (par exemple, Règlement, Statute) et des sources de preuves bibliographiques sur les musées. Le résultat de l'étude a montré la persistance du manque d'élaboration et d'utilisation d'un plan muséologique dans les trois musées universitaires mentionnés. Elle a également montré l'absence d'une direction de gestion unique, révélatrice de l'autonomie des directeurs pour gérer chaque institution, dont les aspects managériaux se caractérisent par un alignement avec le caractère personnel de chaque administrateur. La recherche met également en lumière les conséquences possibles résultant du manque de planification stratégique pour toute organisation, que ce soit à des fins lucratives, que ce soit à but non lucratif, comme courir le risque de ne pas se perpétuer. Sur la base de cette compréhension, la nécessité de mettre en œuvre un plan muséal pour la pérennité de ces musées universitaires est élucidée. Pourtant, sur des bases scientifiques et des exemples pratiques, l'attention de l'Université est attirée, à travers les organes compétents (presbytère, pro-rectories) sur ce qui concerne la nécessité d'une participation active à la construction des plans muséaux, afin d'éviter de futures adversités pour les musées, résultant de ce manque. La racine de tout cela est l'absence de politique spécifique pour les musées à l'Université Fédérale de Bahia.*

**Mots-clés:** gestion de musée, musées universitaires, planification stratégique, plan de musée, organisations à but non lucratif.

SOARES, Ednaldo. *Museos: la gestión de instituciones museológicas en la Universidad Federal de Bahía*. 123 f. Disertación (Máster) - Facultad de Filosofía y Ciencias Humanas, Universidad Federal de Bahía, Salvador, Brasil, 2021.

## **RESUMEN**

*A partir de un estudio anterior, que confirmó la falta de un Plan Museológico en los museos estatales más antiguos y expresivos en la ciudad de Salvador, esta investigación se centró en el análisis de tres instituciones museísticas universitarias: Museu de Arte Sacra (MAS), Museu Afro-Brasileiro (MAFRO) y Museu de Arqueologia e Etnologia (MAE) -, todos ellos vinculados a la Universidad Federal de Bahía (UFBA), con el objetivo de investigar aspectos gerenciales en cada uno de ellos, dada la falta de planificación estratégica (Plan Museológico) - instrumento de gestión de implantación obligatoria, ya que lo determina la ley. Se trata de una investigación exploratoria ex post facto, realizada bajo el enfoque cualitativo. El método utilizado fue la entrevista narrativa con los directores de estas instituciones. Durante la investigación documental, utilizó documentos de la UFBA (por ejemplo, Regimiento, Estatuto) y fuentes de evidencia bibliográfica sobre museos. El resultado del estudio mostró la persistencia de la falta de elaboración y uso de un plan museológico en los tres museos universitarios mencionados. También mostró la falta de una dirección de gestión única, indicativa de la autonomía de los directores para gestionar cada institución, cuyos aspectos gerenciales se caracterizan por estar alineados con el carácter personal de cada administrador. La investigación también saca a la luz las posibles consecuencias derivadas de la falta de planificación estratégica de cualquier organización, ya sea con fines lucrativos, ya sea sin fines de lucro, como correr el riesgo de no perpetuarse. A partir de este entendimiento, se aclara la necesidad de implementar un plan de museo para la longevidad de estos museos universitarios. Aún así, con base científica y ejemplos prácticos, se llama la atención de la Universidad, a través de los órganos competentes (Rectoría, Prorrectorías), en lo que concierne a la necesidad de participación activa en la construcción de planes museísticos, a fin de evitar futuras adversidades a los museos, que surge de esta carencia. La raíz de todo esto es la falta de una política específica para los museos en la Universidad Federal de Bahía.*

**Palabras clave:** *gestión de museos, museos universitarios, planificación estratégica, plan de museos, organizaciones sin fines de lucro.*

SOARES, Ednaldo. **Musei: la gestione delle istituzioni museografiche presso l'Università Federale di Bahia.** 123 f. Tesi di laurea (Master) - Facoltà di Filosofia e Scienze Umane, Università Federale di Bahia, Salvador, Brasile, 2021.

## **RIASSUNTO**

*Partendo da uno studio precedente, che ha confermato la mancanza di un Piano Museologico nei più antichi ed espressivi musei statali nella città di Salvador, questa ricerca si è rivolta all'analisi di tre istituzioni museali universitarie - Museu de Arte Sacra (MAS), Museu Afro-Brasileiro (MAFRO) e Museu de Arqueologia e Etnologia (MAE) -, tutti collegati all'Università Federale di Bahia (UFBA), con l'obiettivo di indagare gli aspetti gestionali in ciascuno di essi, data la mancanza di una pianificazione strategica (Piano Museologico) - strumento di gestione dell'impianto obbligatorio, in quanto determinato dalla legge. Si tratta di una ricerca esplorativa ex post facto, condotta secondo l'approccio qualitativo. Il metodo utilizzato è stato il colloquio narrativo con i direttori di queste istituzioni. Durante la ricerca documentaria, ha utilizzato documenti UFBA (ad esempio, Reggimento, Statuto) e fonti di prove bibliografiche sui musei. Il risultato dello studio ha mostrato la persistenza della mancanza di elaborazione e utilizzo di un piano museografico nei tre musei universitari citati. Ha inoltre evidenziato la mancanza di un indirizzo gestionale unico, indicativo dell'autonomia degli amministratori nella gestione di ciascuna istituzione, i cui aspetti gestionali si caratterizzano per essere allineati al carattere personale di ciascun amministratore. La ricerca porta alla luce anche le possibili conseguenze derivanti dalla mancanza di una pianificazione strategica per qualsiasi organizzazione, sia essa a scopo di lucro, sia essa no profit, come il rischio di non perpetuarsi. Sulla base di questa comprensione, viene chiarita la necessità di implementare un piano museale per la longevità di questi musei universitari. Tuttavia, con basi scientifiche ed esempi pratici, si richiama l'attenzione dell'Università, attraverso gli organi competenti (Canonica, Pro-Rettorati) su ciò che concerne la necessità di una partecipazione attiva alla costruzione delle planimetrie museali, al fine di evitare future avversità ai musei, derivante da questa mancanza. La radice di tutto questo è la mancanza di una politica specifica per i musei presso l'Università Federale di Bahia.*

**Parole chiave:** gestione museale, musei universitari, pianificazione strategica, piano museologico, organizzazioni no profit.

## LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

CEAO	- Centro de Estudos Afro-Orientais
CM	- Cibermuseu
EBA	- Escola de Belas Artes
ETNOLINSI	- Etnologia Linguística e Saúde Indígena
FFCH	- Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas
IBRAM	- Instituto Brasileiro de Museus
IFBa	- Instituto Federal da Bahia
IPAC	- Instituto do Patrimônio Artístico e Cultural da Bahia
IPHAN	- Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
MAB	- Museu de Arte da Bahia
MAFRO	- Museu Afro-Brasileiro
MAE	- Museu de Arqueologia e Etnologia
MAM	- Museu de Arte Moderna da Bahia
MAS	- Museu de Arte Sacra
MEC	- Ministério da Educação e Cultura
MD	- Museu Digital
MP	- Museu Presencial
MRE	- Ministério das Relações Exteriores
PNM	- Política Nacional de Museus
PDI	- Plano de Desenvolvimento Institucional
PPGMuseu	- Programa de Pós-graduação em Museologia
PROAD	- Pró-Reitoria de Administração (UFBA)

PRODEP	- Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (UFBA)
PROPLAN	- Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento (UFBA)
RG	- Relatório Geral de Atividades
SUMAI	- Superintendência de Meio Ambiente e Infraestrutura (UFBA)
UFBA	- Universidade Federal da Bahia

## LISTA DE QUADROS E FIGURAS

QUADRO 1	- Ciclo PDSA .....	41
FIGURA 1	- Relação entre PE, M e A .....	51
FIGURA 2	- Universidade de Bolonha .....	56
FIGURA 3	- Universidade Federal da Bahia .....	64
FIGURA 4	- Museu de Arte Sacra (Universidade Federal da Bahia) .....	69
FIGURA 5	- Visita da Rainha Elizabeth II ao MAS, guiada pelo Diretor Dom Clemente .....	70
FIGURA 6	- Museu de Arte Sacra (UFBA) – Coleções (imagens) .....	71
FIGURA 7	- Museu de Arte Sacra (UFBA) – Coleções (painéis) .....	73
FIGURA 8	- MAFRO (UFBA) – Mural de Orixás .....	77
FIGURA 9	- Prédio da antiga Faculdade de Medicina da Bahia .....	78
FIGURA 10	- MAE (UFBA) – Coleções .....	84



## SUMÁRIO

<b>1 Introdução</b> .....	19
<b>2 Planejamento Estratégico (Plano Museológico), <i>Marketing</i> Museal, Museus Universitários, Bens Públicos</b> .....	39
2.1 Planejamento estratégico (Plano Museológico) – referencial teórico .....	43
2.2 Eficácia, eficiência e <i>marketing</i> museal .....	50
2.3 Universidade e museus universitários .....	55
2.3.1 Universidade: aspectos históricos .....	55
2.3.2 Museus universitários: missão .....	57
2.3.3 Universidade Federal da Bahia: breve relato histórico .....	60
2.4 Bens Públicos .....	64
<b>3 Museu de Arte Sacra, Museu Afro-Brasileiro, Museu de Arqueologia e Etnologia e gestão museológica</b> .....	67
3.1 Museu de Arte Sacra (MAS) .....	67
3.2 Museu Afro Brasileiro (MAFRO) .....	75
3.3 Museu de Arqueologia e Etnologia (MAE) .....	81
3.4 Procedimentos metodológicos .....	88
3.5 Coleta de dados .....	92
3.6 Análise de dados .....	93
<b>Considerações finais</b> .....	103
<b>Referências</b> .....	107
<b>Apêndice - Lista de questões narrativas</b> .....	122

## INTRODUÇÃO

*It is generally much easier to kill an organization than to change it substantially.*

---

**Kevin Kelly**

## 1 INTRODUÇÃO

Quando o tema “organização” vem à baila, pensa-se logo em um específico campo do saber, em Administração; evoca-se a “condução racional das atividades de uma organização, seja ela lucrativa ou não-lucrativa.” (sic) (CHIAVENATO, 2003, p. 2). Isso, porque se diz que as organizações são o objeto de estudo da Administração. Conseqüentemente e em primeiro lugar, o senso comum também evoca o tipo de organização cuja característica preponderante volta-se à produção de resultados financeiros positivos; ou seja, evoca-se o nicho organizacional no qual se evidencia o lucro como o seu propósito-mor. E não são poucos os que defendem tal desígnio como a responsabilidade principal da organização para com os *stakeholders*, a exemplo de Milton Friedman (1970, p. 1):

*The businessmen believe that they are defending free enterprise when they declaim that business is not concerned ‘merely’ with profit but also with promoting desirable ‘social’ ends; [...] Businessmen who talk this way are unwitting puppets of the intellectual forces that have been undermining the basis of a free society these past decades. [...] the business of business is business.*<sup>3</sup>

Essa visão se modificou a partir da *rationale* utilizada pelo filósofo Robert Edward Freeman (1984), de que os “negócios” devem conter senso de propósito e de moralidade. Por conseguinte, desde então, a básica Visão Produtiva (*Production View*) da organização evoluiu para a Visão Gerencial (*Managerial View*) da organização. Advém daí o conceito de empreendedorismo, visto como política de ação governamental das organizações em geral e da comunidade visando à promoção do desenvolvimento econômico e social locais. (MELO NETO, 2002).

De maneira geral, ora, entende-se por organização “*a business or administrative concern united and constructed for a particular end [...].*”<sup>4</sup> (COLLINS, 1994, p. 1101). É de se ressentir que dicionários da língua portuguesa, editados tanto no Brasil, quanto

---

<sup>3</sup> Empresários creem que defendem a livre-iniciativa quando asseguram que as firmas não estão preocupadas “somente” com o lucro, mas também na promoção de fins “sociais” desejáveis; [...] Empresários que falam assim são marionetes involuntárias de forças intelectuais que têm minado a base de uma sociedade livre, nas últimas décadas. [...] o negócio do negócio é negócio. (Tradução livre do autor).

<sup>4</sup>Um empreendimento comercial ou administrativo unido e construído para um fim específico (Tradução livre do autor).

em Portugal não registrem idêntico conceito e se limitem a definir **organização** apenas como “ato ou efeito de organizar (-se)”.

De acordo com Max Weber (1991) e em conformidade com a conceituação retro, organização é um empreendimento comercial ou administrativo construído burocraticamente para um fim específico, de caráter impessoal, cujo funcionamento está sujeito à imposição de regras. O termo “comercial” engloba organizações lucrativas, independentemente do tipo e propósito, e o termo “administrativo” refere-se às organizações sem fins lucrativos. O museu, por exemplo, é uma organização do tipo administrativo. Todavia, parece ou dá a impressão de ter conflito de identidade, de não saber o que realmente é. Daí estar em permanente busca pela melhor definição de si ante as exigências da sociedade<sup>5</sup>. Parece ter dificuldade para se definir e transforma em *via crucis* a busca da própria significância pelo ato de adaptar-se ou de satisfazer a tais demandas.

O incômodo não está no fato da organização-museu “revisitar” a própria definição, pois, “revisitas” a teorias e práticas científicas têm se tornado uma práxis acadêmica, quer sejam efetuadas por seus próprios autores/criadores, quer por outros estudiosos nelas interessados. A razão de tais “revisitas” recai, *grosso modo*, na falta de ulterior consenso quanto aos fundamentos sobre os quais as teorias e práticas foram construídas e que, com o passar do tempo, não mais lhes dão o devido (científico) suporte.

Como exemplo de relevantes “revisitas”, Soares (2013, p. 339) cita as seguintes:

---

<sup>5</sup> Para maior aprofundamento a esse respeito, ver o site <https://medium.com/the-neo-humanist-museum/a-new-museum-definition-bb89bafda079>. Neste, sob o título “*A new definition of Museum? (Part I)*”, Sandro Debono – autor do “*paper*” – reitera que ‘estar a serviço da sociedade’ (*just being ‘at the service of society’*) implica um papel passivo do museu, que não atende às atuais necessidades e aspirações de sociedades contemporâneas mais desejosas de acesso participativo e engajamento. Debono cita o que Maria Vlachou – Diretora Executiva da Organização Portuguesa ‘Acesso Cultura’ - também pontuou acerca da atual definição de museu: “... [It] *has not served the museum field, and society at large, for a long time now, as many museum professionals have failed to understand that “to acquire, conserve and research” is not an aim, a purpose in itself, but rather a tool, in order to fulfill the purposes mentioned by the definition.*” (... [a definição] não tem servido ao campo dos museus e à sociedade em geral há muito tempo, pois muitos profissionais de museu não conseguiram entender que “adquirir, conservar e pesquisar” não é uma meta, um objetivo em si, mas uma ferramenta para cumprir os objetivos mencionados na definição – Tradução livre do autor).

Essa questão é também considerada no seguinte artigo: GHEORGHILAS, A.; DUMBRĂVEANU, D.; TUDORICU, A; CRĂCIUN, A. The Challenges of the 21st-Century Museum: dealing with sophisticated visitors in a sophisticated world. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, v. 3, n. 4, p. 61-73, 2017.

O Marxismo “revisitado” por Greeves e outros (2007); o Contextualismo por Zomorrodian (2007); a teoria sócio-cultural por Rezaee (2011); a teoria da motivação e aprendizagem por McInerney e Etten (2004); a teoria da gestão por Koontz (1980); o Modelo de Uppsala por Johanson e Vahlne (2009).

No caso da organização-museu, reitera-se que o “problema” não está no fato de “revisitar”, mas na surpreendente quantidade de “revisitas” que tem sido feita à sua definição, sem que se chegue a uma significação precisa, sem perder sua atual, mas evolutiva característica, isto é, o engajamento social. Já é a sétima vez que o *International Council of Museums* (ICOM), criado em 1946, “revisita” e coloca em discussão a definição da organização-museu, que tem sido modificada ao longo do tempo. O Estatuto do ICOM aprovado em 1961, substituto do anterior, datado de 1951, foi o primeiro a conter uma definição de museu, que permaneceu em vigor até 1968. (MARQUES, 2007, p. 8).

As modificações têm ocorrido porque

*Everyone thinks they know what a “museum” is, but the boundaries of that definition are constantly evolving. The last century has seen the purpose and values of the museum largely transformed to the point where, it could be argued, collections – once so central to museums – are considered of secondary importance today.*<sup>6</sup>(BROWN; MAIRESSE, 2018, p. 525).

Por conseguinte, questões de ordem econômica e social derredor e na própria organização-museu, bem como seu papel de *locus* de pesquisa e laboratório têm sido os fundamentos desses debates (*Ibidem*, p. 525). Mesmo assim, ressalta-se, que, resultante de “revisitas” necessárias produzidas sob a coordenação do ICOM, a evolutiva definição da organização-museu tem desempenhado papel central tanto para as instituições museológicas, quanto para profissionais de museus e tem sido referência, mesmo que temporal, na comunidade museológica internacional (ICOM, 2019). Isso também mostra um certo dinamismo/efervescência da área museológica.

---

<sup>6</sup> Todo mundo pensa que sabe o que é um “museu”, mas os limites dessa definição estão em constante evolução. O século passado viu o objetivo e os valores do museu serem amplamente transformados a ponto de, poder-se-ia argumentar, coleções - antes tão centrais para os museus - hoje serem consideradas de importância secundária. (Tradução livre do autor).

A última definição de museu, acordada no âmbito do ICOM, data de 2007 e tem a seguinte redação:

*A museum is a non-profit, permanent institution in the service of society and its development, open to the public, which acquires, conserves, researches, communicates and exhibits the tangible and intangible heritage of humanity and its environment for the purposes of education, study and enjoyment.*<sup>7</sup> (ICOM STATUTES, Art. 3, Sec. 1, 2007).

Porém, desde 2017, a busca por uma nova definição de museu (significação atualizada/adequada) vem sendo debatida em simpósios acontecidos na Argentina, Brasil, Escócia e França e sua possível revisão, conforme anunciado, poderia ter sido acordada na Conferência Geral do ICOM, ocorrida entre 1º e 7 de setembro de 2019, em Kyoto (Japão), mas foi adiada por decisão da maioria de seus membros, reunida em Assembleia Geral Extraordinária. Na ocasião, o ICOM voltou a afirmar o seu empenho em prol da busca por uma nova definição de museu. E reiterou que *“is leading and will continue to lead the conversation about what a museum is”*<sup>8</sup>. (ICOM, 2019).

Conclusivamente, o conceito de “organização” engloba tanto os empreendimentos de caráter tipicamente lucrativo, como aqueles outros sem esse propósito. Admite-se, por conseguinte, que a finalidade objetiva das organizações não está centrada no lucro, mas na procura racional e constante por vias estratégicas para a própria perenidade; *i.e.*, está focada em esforços envidados pela organização para não desaparecer. Desaparecimento que pode ser sinônimo de obsolescência, ou de perda de clientes/públicos, ou de falimento, ou de cerramento das portas. Assim, para não “desaparecer”, a organização precisa primeiramente procurar obter e valer-se do próprio diagnóstico (“avaliação institucional global”<sup>9</sup>), para então seguir um direcionamento definido em planejamento estratégico, instrumento gestorial voltado à consecução de ações para o alcance de determinado(s) fim(s), revisado periodicamente para corrigir desvios e continuar o caminho persecutório para atingir objetivos pré-definidos. Demais, também há o

---

<sup>7</sup> Um museu é uma instituição sem fins lucrativos, de caráter permanente, a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento, aberta ao público, que adquire, conserva, pesquisa, comunica e exhibe a herança material (tangível) e imaterial (intangível) da humanidade e de seu ambiente, para fins educacionais, de estudo e entretenimento. (Tradução livre do autor).

<sup>8</sup> Está liderando e continuará liderando a “conversa” sobre o que é um museu. (Tradução livre do autor).

<sup>9</sup> Para Duarte Cândido (2013b, p. 12), a avaliação institucional global ou diagnóstico museológico é um auxílio essencial para a gestão de museus.

entendimento de que “[m]useums are in the interest business. Our [museums’] job is to generate interest.”<sup>10</sup> (SPALDING, 1993 *apud* MENEZES, 2005, p. 19). Pondera-se daí, que, o objeto de estudo da Administração não, ou tão somente não, são as organizações, mas sobretudo a gestão delas, visando à própria perenidade ou existência longa, independentemente da particularidade da missão (propósito) inerente a cada tipo de organização.

Mas o que isso tem a ver com a Museologia e com o museu? Parafraseando a irmã Teresa de Lisieux, a resposta é: tudo<sup>11</sup>. Isso, porque abordar o tema “administração ou gestão de museus” implica reflexão sobre a História dos Museus, assim como sobre o saber museológico estruturalmente estratificado em Museologia Geral, Especial e Aplicada, de acordo com a *rationale* apontada por Duarte Cândido (2013a) em “Pensar a história dos museus em um mundo em transformação”.

Além disso, a Museologia tem como objeto de estudo o *fato museal*; *i.e.*, a relação homem-objeto com a realidade (cenário) e, primariamente, consoante menção anterior, tem o museu como o *locus*, seu laboratório, onde majoritariamente essa relação ocorre. E, embora se preocupe em despertar interesses, além de ser um ente de ligação entre o homem e o objeto, a princípio, o museu é uma organização sem “fins lucrativos”. Porém, como toda organização, o museu precisa de planejamento estratégico. Até porque, “*organizations that fail to plan, plan to fail*”<sup>12</sup>. (KREITNER, 2009, p.147). Demais, porque se trata de “instituição ou estabelecimento, ou lugar concebido para realizar a seleção, o estudo e a apresentação de testemunhos materiais e imateriais do Homem e do seu meio.” (DESVALLÉS; MAIRESSE, 2013, p. 64 *apud* BEMVENUTI; CURY, 2017, p. 3).

Ora, sendo o “*fato museal* (relação profunda entre o homem e o objeto)” (*sic*) (RUSSIO, 1983, p. 133) entendido por alguns estudiosos como o foco do estudo da Museologia e da pesquisa museológica (aqui esse entendimento será o único apontado),

---

<sup>10</sup> Os museus estão no ramo de interesse. Nosso (dos museus) trabalho é gerar interesse. (Tradução livre do autor).

<sup>11</sup> À demanda da madre superiora: “*que voulez-vous savoir de plus?*” (o que mais você quer saber?), a religiosa (Teresa de Lisieux) respondeu: “*tout.*” (tudo).

<sup>12</sup> Organizações que não planejam, planejam o próprio fim. (Tradução livre do autor).

seu método está embasado na interdisciplinaridade<sup>13</sup> científica, facilitadora da intercomunicação do sistema museológico com outros sistemas especializados científicos e com as redes institucionais (STRANSKY, 1990, p. 79).

A interdisciplinaridade ocorre com alguns campos do conhecimento auxiliando a Museologia de maneira complementar-compulsória e com outros, de modo complementar-facultativo. Entre as ciências complementares obrigatórias encontra-se a Administração. Particularmente nesta pesquisa, o auxílio advindo da Administração diz respeito a um instrumento voltado à gestão, no que respeita à perenidade das organizações, visando ao cumprimento eficiente e eficaz do propósito ou missão particular de cada organização.

A questão interdisciplinar ainda permite que, enquanto instituição, o museu seja enquadrado de acordo com a percepção defendida por North (1991, p. 97), ou seja, que “*institutions are humanly devised constraints that structure political, economic and social interaction*”,<sup>14</sup> de maneira evolutiva informal ou formalmente, pois, “*history [...] is largely a story of institutional evolution.*”<sup>15</sup> (*Ibidem*, 1991, p. 97).

Considerando esse raciocínio e as revisitas retro mencionadas feitas à definição da organização-museu ou simplesmente museu, entende-se que se trata de uma instituição histórica em evolução, oriunda do colecionismo e de movimento preservacionista, valorizador do “passado” e atribuidor de importância histórica e cultural aos chamados bens materiais (*e.g.*: objetos, edificações etc.) e bens imateriais (*e.g.*: costumes e saberes caracterizados pela intangibilidade). Demais, a instituição museológica é caracterizada por sua tríplice dimensão, *i.e.*, científica, cultural e educativa (HERNANDEZ, 1994, p. 10).

Diz-se ser o museu uma instituição em evolução porque

---

<sup>13</sup> Para Lima (2003, p. 3), interdisciplinaridade é “contra-argumento à posição hegemônica da disciplinaridade, [...] percebida como modelo padrão do *sistema de conhecimento científico* em vigor [antes dos 1920]”. Para maiores detalhes, ver: LIMA, Diana Farjalla Correia. *Ciência da Informação, Museologia e fertilização interdisciplinar: Informação em Arte um novo campo do saber*, 2003, 358 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação). Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro e Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, Rio de Janeiro, 2003.

<sup>14</sup> Instituições são “necessidades” humanamente planejadas que estruturam a interação política, econômica e social. (Tradução livre do autor).

<sup>15</sup> A história [...], em geral, é uma narrativa da evolução institucional. (Tradução livre do autor).



[d]os tempos de antanho à contemporaneidade, mesmo sem que o processo de mudanças tenha se caracterizado como um *continuum*, o museu não tem sido uma mesmidade em si mesmo. Em sua histórica e variada tipologia, ao longo do tempo e em ondas, o museu tem buscado se comunicar com diferentes públicos e sempre visado à preservação da memória social. Essa – resultante do armazenamento e evocação de informação advinda de experiências – configura-se como aprendizado para contrapor “os esquecimentos e os silêncios da história” e revelar “mecanismos de manipulação da memória coletiva” (SOARES, 2019, *Prologus*).

Referido também como um fenômeno, historicamente, o museu “está, em teoria, ligado com a educação ou diversão [... e] teve origem na Grécia antiga, [no *μουσείο*]”. (SUANO, 1986, p. 10). “Originalmente significa o templo dedicado às nove Musas [protetoras das artes, das ciências e das letras], filhas de Zeus com *Mnemosine* [- deusa da memória]” (OLIVEIRA, 2019, p. 31).

Voltado, primeiramente, ao saber enciclopédico, chegou ao Egito antes da Era Cristã. O Museu de Alexandria germinou “o modelo aristocrático, que torn[ou] o museu acessível apenas à nobreza.” (RÚSSIO, 1989, p. 246). Mas com o tempo, “a idéia de compilação exaustiva, quase completa, sobre um tema ficou ligada à palavra ‘museu’”. (*sic*) (SUANO, 1986, p. 11). Exemplos dessas compilações são as seguintes publicações: *Museum Metallicum*, *Museum Museorum*, *Poetical Museum*, *Museum Britannicum* (*Ibidem*, p. 11), *Musaeum Tradescantium* (HERNANDEZ, 1994). Entretanto, ao levantar a dúvida de que talvez a origem do museu não esteja no *mouseion* (*μουσείο*), templo das musas, mas nas próprias musas, Scheiner (2013, p. 363) enfatiza que “é possível apreender o conceito de *museu* como espaço simbólico, imaterial, de manifestação da cultura em processo – espaço fluido de representação (poética) do mundo.” (*sic*). Afinal, “o museu moderno, como atualmente o entendemos, nasceu com o Iluminismo em Roma e continuou em Paris, Munique, Berlim, São Petersburgo”<sup>16</sup> (MOLFINO, [201-], p. 21 – Tradução do autor), e tem as seguintes funções básicas: preservação, comunicação e pesquisa (MIRANDA, 2019).

Retornando às questões anteriormente pontuadas, por um extremo, tem-se que a interdisciplinaridade a envolver os assuntos museológicos embasou a afirmação de Lord e Markert (2007, p. 20 *apud* SOARES, 2017, p. 162) a respeito do museu carecer da ajuda

---

<sup>16</sup> “[...] *il museo moderno, come lo intendiamo noi, nasce nell’Età dei Lumi a Roma e prosegue a Parigi, a Monaco, a Berlino, a San Pietroburgo.*” (MOLFINO, [201-], p. 21).

de profissionais de outros campos do saber; notadamente de profissionais da Administração, no que se refere à gestão. E com referência a tal necessidade, destacam-se os seguintes pontos: (1) o planejamento e a facilitação de todo o processo; e (2) o serviço de *coaching* na preparação da documentação do plano museológico. Registra-se, entretanto, a contribuição da Museologia à Administração, particularmente com relação ao tema gestão de museus. Mesmo porque, a interdisciplinaridade é uma via de mão dupla, em que se constata a existência de simetria na contribuição dos campos do saber envolvidos.

Por outro extremo, entende-se que a organização-museu abrange tanto as instituições museológicas presenciais, *i.e.*, “público + coleção + edifício”<sup>17</sup> (*e.g.*: museu ortodoxo ou acadêmico, museu interativo ou exploratório, museu com coleções vivas), quanto os novos museus, *i.e.*, “população + patrimônio + território”<sup>18</sup> (*e.g.*: museu de território, museu comunitário, ecomuseus, parques nacionais e outros sítios naturais musealizados, cidades monumentos), bem como os museus virtuais ou digitais/cibermuseus, *i.e.*, indivíduo + coleção/objetos/patrimônio + computador/Internet. Nesse caso,

O Museu Digital está [...] ligado diretamente a web, de um lado significando uma interface com os museus presenciais, de outro lado, criando o próprio cibermuseu, aquele que não possui uma interface presencial, num sentido metafórico, ou seja, designando os seus acervos para uma ordem digital e criando uma qualidade que tem o objetivo de manter a relação de semelhança com as origens daquilo que se conhece como *museu*. (sic). (OLIVEIRA, 2019, p. 53).

No entanto, apesar da concepção dos novos museus, estes ainda mantêm o mesmo modo de mostrar ao indivíduo suas coleções/objetos/patrimônio.

### O museu presencial é

fruto e herdeiro do pensamento revolucionário francês que, a partir de seus ideais de igualdade e fraternidade burguesas, abre suas portas ao grande público, privilégio, até então, reservado a poucos nobres ou iniciados. [...] Esse tipo de museu, nascido na Europa, torn[ou]-se modelo por nós importado, não

<sup>17</sup> Para maiores detalhes, ver: DUARTE CÂNDIDO, Manuelina Maria. Teoria museológica: Waldisa Rússio e as correntes internacionais. In: BRUNO, M. C. O.; ARAÚJO, M. M.; COUTINHO, M. I. L. (Orgs.): *Waldisa Rússio Camargo Guarnieri: textos e contextos de uma trajetória profissional (A Evidência dos Contextos Museológicos)*. São Paulo: ICOM/ Governo do Estado de São Paulo, 2010a (Volume 2).

<sup>18</sup> Idem, idem.

apenas no formato, mas também na estrutura de representação. Sua constituição inicial implica em alguns fatores básicos: a existência de uma coleção; a exposição pública dessa coleção; a presença do público. (BOTTALLO, 1995, p. 283).

De acordo com Duarte Cândido (2010b, p. 16), na contramão da Museologia, que tem experimentado novos modelos e procurado desenvolver técnicas científicas tanto para cuidar dos acervos, como para qualificar museus presenciais, várias instituições museológicas ainda perseguem modelos tradicionais e gerem inadequadamente seu patrimônio. A autora, dentre outros motivos, aponta a falta de recursos humanos e financeiros para essas instituições permanecerem à margem deste processo.

Em todos eles, porém, os objetos são “testemunhos de processos sociais inseridos em determinado contexto” (RÚSSIO *apud* UNIRIO, [202-]; OLIVEIRA, [202-]). Dessarte, reforça-se a concepção do Ecomuseu de Maranguape (*apud* MIRANDA, 2020), de que “museu é, antes de tudo, uma opção política de luta social e emancipatória das suas comunidades e territórios”. Reitera-se, assim, o objeto de estudo da Museologia, isto é, o fato museal - homem/objeto/cenário. No caso dos museus presenciais, “[sua] função é contar histórias utilizando objetos”, (MACGREGOR, 2013, p. 13), ou seja, “contar a história do mundo ao decifrar as mensagens transmitidas por objetos com o passar do tempo – mensagens sobre lugares e populações, ambientes e interações, sobre diferentes momentos na história e sobre nossa própria época quando refletimos sobre ela” (*Ibidem*, 2013, p. 15). Diz-se, no entanto, que só o museu presencial possibilita a percepção de sua polifonia, de seu silêncio e de sua *poiësis*. E que, ao revés, o museu virtual não permite tal percepção, mas sua valia reside no fato de ser um instrumento de educação patrimonial.

Adianta-se que as organizações-museu analisadas neste estudo são museus universitários do tipo presencial, todavia, engajados socialmente, a partir do olhar

sobre si mesmo[s], [que vem] exigindo uma readequação dos meios de sua inserção social formadora de identidade. Uma das conseqüências interessantes desse processo tem sido a substituição gradual da idéia de exposição permanente para exposições de acervo de longa duração e várias exposições temporárias, tentando explorar sempre aspectos novos das coleções do próprio museu e de outras instituições ou particulares. (sic) (BOTTALLO, 1995, p. 285).

Ao analisar três museus universitários vinculados à UFBA, visou-se delinear a razão (ou razões) por que a organização-museu em geral carece de planejamento estratégico (Plano Museológico) e conhecer os reflexos advindos da falta desse instrumento gestorial. Assim, buscou-se por meio deste estudo contribuir para a reflexão acerca da gestão de museus de modo geral e, em particular, de museus universitários, cuja missão relaciona-se sobretudo com ensino e pesquisa, cuja gestão deve considerar cuidadosamente esses dois aspectos para o efetivo cumprimento da finalidade para a qual, cada um, foi criado.

Com efeito, este estudo visou/visa a contribuir para a prática museológica e para o sistema constituído pela pesquisa científica, formação e o exercício profissional no campo museológico. Campo que conta com **regras** – “*ideas about how to arrange physical objects*”<sup>19</sup> (ROMER, 2010, p. 2) – e dispõe de **tecnologias** – “*ideas about how to structure interactions*”<sup>20</sup> (ROMER, 2010, p. 3). Por fim, almeja-se que os museus em geral e, em particular, os museus universitários possam ser instrumentalizados para atentarem à importância da implantação e implementação do planejamento estratégico a fim de continuarem a existir como promotores de desenvolvimento social, sobretudo como fomentadores da pesquisa no campo museológico e nos campos relacionados com as temáticas dessas instituições. Demais, entende-se que o Ministério da Educação precisa ter um papel mais ativo nesse processo e, juntamente com as universidades, definir políticas para os museus universitários (em especial, os vinculados a universidades públicas) e fiscalizá-los quanto à elaboração e ao uso de Plano Museológico.

Ressalta-se que o Decreto nº 10.175, de 13/12/2019, ao mostrar a preocupação do governo federal com a gestão dos museus sob sua responsabilidade, instituiu o Grupo de Trabalho Interministerial sobre Museus Federais e, de acordo com o Art. 1, tem o objetivo de elaborar estudos e propor medidas para a gestão dos museus federais, observados os seguintes aspectos:

- I**- aprimoramento do processo de organização, gestão e preservação dos museus federais;
- II**- identificação e gestão de medidas para a mitigação de riscos que ameacem o acervo, as instalações e as edificações dos museus federais;

---

<sup>19</sup> Ideias sobre como organizar objetos físicos. (Tradução livre do autor).

<sup>20</sup> Ideias sobre como estruturar interações. (Tradução livre do autor).

**III**- gerenciamento da aplicação e da execução dos recursos orçamentários e financeiros;

**IV**- uso de sistema informatizado para o registro de informações dos museus federais e o cadastro de bens musealizados; e

**V**- manifestação sobre a proposição de atos normativos elaborados por seus Grupos Técnicos, para promover a melhoria da gestão e a preservação dos museus federais.

O referido Decreto criou dois Grupos Técnicos (GT 1 e GT 2) e definiu suas funções. Dentre elas, o Grupo Técnico 1 tem especificadamente por objetivo:

**I**- efetuar o levantamento dos museus sob responsabilidade das universidades públicas federais; e

**II**- elaborar plano de ação para a implementação de mecanismos de supervisão, coordenação e orientação dos museus sob responsabilidade das universidades públicas federais. (Art. 3, § 1º - II).

Quanto ao Grupo Técnico 2, dentre outros, tem por objetivo “estimular, orientar e apoiar a elaboração e a atualização dos planos museológicos para os museus vinculados, direta ou indiretamente [à administração federal]” (Art. 3, § 2º, f-III).

Por fim, referindo-se à presente pesquisa, ressalta-se que, embora se valha do auxílio interdisciplinar complementar-compulsório da Administração, trata-se de um estudo do campo museológico, especificamente voltado à gestão de museus e particularmente, de museus universitários vinculados a universidades federais. Demais, o pesquisador tem o entendimento que o gestor de museus, especialmente de museus universitários, além do conhecimento do campo da Administração, não pode prescindir de formação acadêmica no campo museológico.

A universidade é uma instituição de nível superior de ensino, pesquisa e extensão, voltada à promoção de formação profissional e científica. Nela (incluindo instituições diretamente vinculadas à universidade, *e.g.*: museus), realizam-se pesquisas teóricas e práticas em diversos campos do saber. Logo, em teoria, uma instituição museológica vinculada a uma universidade deveria/deve, mais que qualquer outra, ser uma organização planejada e capacitada para exercer eficiente e eficazmente a missão para a qual foi criada, bem como servir de laboratório para pesquisas, internas e externas, do campo museológico, além de se constituir em espaço “não-formal” de ensino.

Em algumas universidades, esse direcionamento tem sido satisfeito. Razão do porquê da contribuição dada por alguns museus universitários ao ensino e à pesquisa ter sua relevância exaltada e os resultados de suas pesquisas e/ou publicações serem amplamente divulgados. Foi o caso, por exemplo, da publicação intitulada *Impact and Engagement: university museums for the 21st century*, produzida pelo *University Museums Group*, da Escócia, lançada durante a *Museums Association Conference*, realizada em Liverpool, em novembro de 2013. (REISZ, 2013).

A seu respeito, a imprensa enfatizou que, hoje em dia, os museus universitários frequentemente oferecem “*the first contact [children and young people] have with a Higher Education*”<sup>21</sup> e, desse jeito, essas instituições “*play an important role in stimulating an interest in further study and overcoming barriers to higher education.*”<sup>22</sup> Demais, que essas instituições museológicas são muitas vezes o único e principal espaço dentro da universidade, em que a relação academia-público *de facto* acontece. (*Ibidem*, 2013).

Considerável quantidade de referências acerca da importância dos museus universitários pode ser encontrada em vários países, em especial nos mais economicamente avançados. Exemplificando: as instituições museológicas vinculadas à *Uppsala Universitet* (Suécia) são importantes fontes de pesquisa e educação tanto para visitantes de diferentes lugares, de dentro e de fora do país, quanto para a população local. Um de seus museus universitários, o *Museum Gustavianum*, fundado em 1477, exhibe desde objetos do antigo Egito até instrumentos e outros artefatos que refletem a história da própria universidade. Isso tem sido frequentemente destacado e divulgado (UPPSALA UNIVERSITET, 2019). Além de atrair enorme quantidade de visitantes forâneos, os munícipes são presença constante nesse e nos outros museus vinculados à *Uppsala Universitet* e se sentem ali representados. Isso, porque além de objetos testemunhos de civilizações antigas, artefatos e objetos (de uso doméstico, pesca, armas etc.) utilizados cotidianamente por seus antepassados estão ali preservados e exibidos; ou seja, suas raízes culturais tornam-se conhecidas pela atual geração e preservadas para as futuras.

---

<sup>21</sup> O primeiro contato que crianças e jovens têm com a Educação Superior. (Tradução livre do autor).

<sup>22</sup> Desempenha um papel importante que estimula o interesse em estudos posteriores e a superação de barreiras ao ensino superior. (Tradução livre do autor).

A partir desse conhecimento e reflexões a seu respeito, o primordial motivo da decisão da escolha dos museus universitários vinculados à Universidade Federal da Bahia (UFBA) como foco ou amostra deste estudo deveu-se ao vínculo direto que museus universitários têm historicamente, repete-se, com educação, ensino, pesquisa e extensão, que sobrepuja os caracteres informativo, comunicativo e de entretenimento que também lhes são congênitos. Apesar da UFBA possuir tanto museus, quanto centros de memória, optou-se pelos museus por terem eles estrutura administrativa minimamente organizada.

Alguns museus universitários são antigos e famosos; por exemplo, entre outros, o retro citado *Museum Gustavianum* e o *Ashmolean Museum*, da *University of Oxford*, inaugurado em 1683. Para Andrew Simpson (2013), de modo simplista, um museu universitário é criado quando uma universidade disponibiliza espaço institucional e facilidades para a exibição de coleções. E isso, ainda de acordo com esse autor, tem ocorrido desde que universidades começaram a coletar objetos e espécimes, a serviço de uma tradição acadêmica, quer durante a Renascença, quer antes desse período histórico. Para Garuccio e Francescangeli (2016, p. 37), museus universitários são “*museum structures directly owned or managed by the University*”<sup>23</sup>. Mas, cabe lembrar a sutil diferenciação feita por Marques e Silva (2011) entre museus em geral e museus universitários. Para esses autores, apesar da importância dos museus como “meios de troca e de divulgação da cultura e do conhecimento humano, [...] os museus universitários possuem particularidades que os diferenciam dos demais” (MARQUES; SILVA, 2011, p. 1). Possivelmente, a diferença está no fato da universidade ser entendida como uma estratégia política (CAMARGO, 2014, p. 63); por conseguinte, a instituição museológica a ela vinculada também não possa (ou não deva) fugir desse fado. Marques & Silva (2011) defendem a existência de várias missões e de particulares atribuições detidas por museus universitários. Sendo assim, instam as universidades à reflexão do que esperam de seus museus e à implementação de políticas que possibilitem esses museus exercerem suas missões e atribuições. Por seu turno, Camargo (2014) enfatiza a importância do papel dessas instituições museológicas, quer para a formação intelectual, quer para a produção científica nos diferentes campos do saber e, de modo especial, para a extensão universitária.

---

<sup>23</sup> Estruturas museais - propriedades da Universidade - cuja gestão é diretamente exercida por ela. (Tradução livre do autor).

A motivação para o empreendimento nesta pesquisa tem sua origem em outro estudo, efetuado anteriormente com o intuito de investigar se os museus na cidade do Salvador elaboravam e/ou usavam Plano Museológico como instrumento de ação gestorial. A amostra dessa pesquisa considerou três museus vinculados à Universidade Federal da Bahia (UFBA), Museu de Arte Sacra (MAS), Museu Afro Brasileiro (MAFRO) e Museu de Arqueologia e Etnografia (MAE), três instituições museológicas vinculadas ao Instituto do Patrimônio Artístico e Cultural da Bahia (IPAC), Museu de Arte da Bahia (MAB), Museu de Arte Moderna da Bahia (MAM) e Palacete das Artes, além do Museu da Misericórdia, do Museu Geológico da Bahia e de alguns museus eclesiásticos, Museu da Catedral Basílica, Museu do Mosteiro de São Bento, Museu da Basílica Nossa Senhora da Conceição da Praia e Museu dos Ex-Votos da Igreja do Bonfim.

Constatou-se, então, que apenas o MAM possuía Plano Museológico<sup>24</sup>, elaborado em 2015 e o MAE tinha um Plano ainda em construção. As demais instituições não tinham efetivamente tomado decisões quanto à elaboração e ao uso da referida ferramenta. Muito embora estivessem todos cientes da existência e do uso de planejamentos estratégicos por outros museus, no país e no exterior, para o alcance de objetivos relacionados com a missão particular de cada um deles.

Passados cerca de quatro anos da conclusão retro mencionada e restringindo o número de instituições do universo anteriormente estudado, a presente pesquisa voltou-se à análise dos reflexos da falta de planejamento estratégico (Plano Museológico) na gestão dos museus universitários retro citados e, para tanto, embasou-se *a priori* nos seguintes questionamentos: (1) Que tipo de regime administrativo tem prevalecido na gestão dos museus da UFBA? (2) Como essas instituições consideram a recomendação legal acerca da elaboração de Plano Museológico para orientar a própria gestão?

O uso das interrogativas “que” e “como” dá à pesquisa o caráter exploratório, conforme explicitado na seção 3. A pesquisa buscou conhecer/explorar como os museus da UFBA têm sido administrados atualmente e o que tem sido feito (ou não) visando à

---

<sup>24</sup> Não foi possível verificar se o Plano estava sendo aplicado, pois, o MAM passava por um amplo processo de reforma nas instalações físicas, que abrangia todo o complexo arquitetônico. Os setores estavam funcionando em locais improvisados; fato que não permitia a permanência de pessoas outras, além dos funcionários da instituição.



elaboração e ao uso de Plano Museológico. Não houve/há a intenção de procurar razões ou desculpas (por quê?) relativas à falta. Até porque, “[a] *question beginning with the interrogative ‘why’ is not a good scientific question*”<sup>25</sup> (LOCKSHIN, 2007, p. 3). A explicação para isso está na seguinte afirmação:

*Science is about the how, not the why, and a good question suggests a means of testing the how. It is rarely possible to test a “why. This is also why the scientific method presents far less confrontation with religion than many assume. A question beginning “Why”, when it is not meaningless, is a religious question rather than a scientific one”.*<sup>26</sup> (Ibidem, 2007, p. 14).

Com relação à limitação temporal da pesquisa, do ponto de vista histórico, contempla o período da criação de cada museu; do ponto de vista gestorial, a gestão de seus atuais diretores/coordenador. Isso, porque se considerou a quase improbabilidade de entrevistar seus antecessores. No caso do MAFRO, os dois últimos coordenadores são professores do PPGMuseu, tendo o atual gestor ocupado o cargo em diferentes ocasiões, como se verá adiante. Em resumo, considerando os três museus analisados, reafirma-se que este estudo abrange apenas o período gestorial de seus atuais diretores/coordenador. Todavia, vale lembrar, que, só a partir do final da primeira década dos anos 2000, se estabeleceu, no país, a obrigatoriedade legal de elaboração e uso de Plano Museológico.

As questões de partida referem-se a um tema atual no que respeita à gestão de organizações e, no caso particular de museus, também à melhoria de sua contribuição social. Tanto é assim, que, museus ditos “socialmente engajados”, *i.e.*, instituições com efetivo compromisso com o público, sempre em busca de aprimoramento para melhor servi-lo, têm elaborado e utilizado planejamento estratégico para atingir seus objetivos. Por essa razão, pesquisadores no campo da Museologia (*e.g.*: DUARTE CÂNDIDO, 2013b) têm apontado o planejamento como um desafio contemporâneo na gestão de museus; outros têm sugerido que os museus devam fazer uso desse instrumento de gestão com vistas à: intermediação eficiente e eficaz no relacionamento homem-

---

<sup>25</sup> Uma questão que inicia com a interrogativa “por que” não é uma boa pergunta científica. (Tradução livre do autor).

<sup>26</sup> Ciência investiga o “como”, não o “por quê”, e uma boa pergunta sugere um meio de testar o “como”. Raramente é possível testar um “por quê”. É também por isso, que o método científico apresenta muito menos confronto com a religião do que muitos supõem. Uma pergunta que inicia com “por que”, quando não tem sentido (significação), é mais uma questão religiosa do que científica. (Tradução livre do autor).

objeto/realidade; sustentabilidade dessas instituições; e preservação de “bens” (patrimônios culturais) por eles custodiados. (e.g.: CURY, 2008, p. 75).

Comprovadamente na prática, o planejamento estratégico contribui para a gestão eficiente e eficaz de organizações. A elaboração de planejamento estratégico pela organização retira da gestão o caráter pessoal e dota-a de direcionamento impessoal estratégico a ser perseguido/engajado por toda a instituição, que, ciente da necessidade do uso dessa ferramenta gestorial, busca promover melhoria com o estabelecimento de metas a médio ou longo prazo. Isso, porque o planejamento estratégico é também entendido “como um conjunto coerente de grandes prioridades e de decisões que orientam o desenvolvimento e a construção do futuro de uma organização num horizonte de longo prazo.” (PORTO, 1998, p. 1).

Apesar disso e da relevância do tema, mas diferentemente da enorme quantidade de trabalhos acadêmicos sobre planejamento estratégico, no Brasil, a quantidade de estudos relativos especificamente a planejamento estratégico de museus ou plano museológico ainda não é tão extensa. Alguns dos estudos sobre o tema são: ALMEIDA, 2013; CARDOSO, 2014; SOARES, 2015; XAVIER, 2015; VILHENA, 2017. Porém, nos últimos anos, devido às mudanças ocorridas nas diretrizes da política museal, o Plano Museológico tem sido mais bem considerado e tem tido sua importância elevada (IBRAM, 2016). Tais constatações, *per se*, justificam o empenho no presente estudo, considerando a possibilidade de sua contribuição ao campo dos museus.

O planejamento estratégico advém de elaboração efetuada conjuntamente pelos integrantes dos diversos setores da organização, pois ele representa o resultado do “pensamento” do *corpus* organizacional, que, ao elaborá-lo, assume a própria importância estratégica como organização preocupada em contribuir e a envidar esforços para construir/proporcionar benefícios sociais.

Embasado nesses argumentos, o **objetivo geral** desta pesquisa voltou-se à busca/provisão de instrumentos que propiciem estímulos à reflexão e aplicação de modelos de gestão de museus, em consonância com políticas públicas, em particular, com o Estatuto de Museus. E o **objetivo específico** focou a análise e demonstração dos reflexos e consequências da falta de Plano Museológico nos museus vinculados à UFBA.

Para o alcance desses objetivos, partiu-se da: (1) exploração dos questionamentos; e (2) busca por conhecimento, principalmente de possíveis implicações como consequência da falta dessa prática gestorial. Visou-se, portanto, à construção de conhecimento relacionado com e a partir das referidas questões, de modo a expressar a realidade, no que respeita à gestão de cada uma dessas instituições, para o alcance de seus objetivos. Todavia, até por não se tratar de um manual, fugiu do escopo desta pesquisa, dar orientação para a feitura de planejamento estratégico de museus. Com esse propósito, o IBRAM, “órgão responsável pela Política Nacional de Museus (PNM) e por gerir as políticas públicas para a área de museus no Brasil” (RABELO; ROSA, 2018, p. 2), de conformidade com a competência que lhe foi atribuída pelo Estatuto de Museus, publicou os “*Subsídios para a elaboração de Planos Museológicos*” (IBRAM, 2016), a fim de orientar a elaboração de planos museológicos por museus brasileiros, dando-lhes relevante suporte técnico. Demais, conforme menção anterior, este estudo objetiva que a Universidade, por responsabilidade e *trop de zèle* acadêmico-científico, mais que qualquer outra organização, entenda a necessidade da elaboração de plano museológico por museus a ela vinculados, consoante razões *ut supra* e a seguir expostas.

Este estudo vincula-se à linha de pesquisa **Museologia e Desenvolvimento Social**, uma das duas linhas que integram o Programa de Pós-graduação em Museologia (Mestrado), da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas (FFCH), da Universidade Federal da Bahia (UFBA).

É notório que a criação de um museu exorbita o fator de desenvolvimento social de tal maneira, a ponto de a instituição fazer constá-lo em sua missão, a exemplo do que afirma a diretriz institucional do Museu da República (RJ):

busca contribuir para o desenvolvimento sociocultural do país, por meio de ações de preservação, pesquisa e comunicação do patrimônio cultural republicano que conserva. O seu compromisso é com a universalização democrática do acesso aos seus acervos, o respeito à diversidade e a construção da cidadania. (MUSEU DA REPÚBLICA, 2019, p. 1).

O vínculo deste estudo à referida linha de pesquisa está no fato de que, sendo seu foco a gestão de museus universitários, o desenvolvimento social lhe é precipuamente inerente. Isso porque, de maneira geral e inquestionável, a constituição de uma organização em si, já é um fator de desenvolvimento social. No caso de organização-

museu, seu papel ou atuação social se dá de forma dinâmica com o propósito “de aumentar a capacidade de uma coletividade de projetar seu próprio futuro e de ser sujeito ativo – e não passivo – de sua própria história, a partir da consciência que passa a ter de si mesma” (BARBUY, 1989, p. 36 *apud* DUARTE CÂNDIDO, 2014, p. 21). Não se deve esquecer que os museus universitários se inserem em lógicas e práticas científicas (BORDIEU, 2004 *apud* RIBEIRO, 2013) e trazem uma cultura universitária, cuja difusão se faz necessária, inclusive para os não universitários, visando à “consolidação da Universidade como *locus* portador de determinadas características, específicas e privilegiadas, da sociedade contemporânea” (RIBEIRO, 2013, p. 91). Dessarte, essas instituições contribuem para o processo de formação da coletividade.

O presente estudo está dividido em 3 (três) seções. Na primeira seção, de caráter introdutório, faz-se uma breve reflexão sobre o tema “organização” e sua conexão com a Administração enquanto uma ciência social aplicada e a contribuição desta para a gestão de organizações lucrativas e não-lucrativas. Ressaltam-se a elaboração e o uso de planejamento estratégico por organizações, independentemente de sua finalidade; apontam-se os objetivos do estudo, a limitação temporal e sua vinculação a uma das duas linhas de pesquisa do Programa de Pós-graduação em Museologia (PPGMuseu). Justificam-se, ainda, a origem do estudo e a problematização que lhe dá sustentação, bem como a decisão para o empreendimento na pesquisa e a escolha pelo nicho de museus universitários, refletindo sobre seu conceito.

Na segunda seção, apresentam-se os fundamentos teóricos que dão suporte ao estudo e define-se o planejamento estratégico (Plano museológico) como seu referencial teórico. Traça-se um breve histórico da preocupação<sup>27</sup> do governo brasileiro para com o setor de museus, fato que culminou com a criação do Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), em 2009. Pontua-se a estreita relação entre gestão eficiente e eficaz de organizações com a feitura e a efetiva utilização de planejamento estratégico embasada nos Ciclos PDCA / PDSA, desenvolvidos por Shewart e Deming. Reflete-se sobre a Administração e faz-se também um breve relato histórico sobre regimes administrativos.

---

<sup>27</sup> No Brasil, um conjunto de leis se constitui em um marco regulatório e de políticas públicas para o setor museológico (e.g.: Lei 7.287/1984; Lei 11.904/2009; Lei 11.906/2009; Lei 12.840/2013; Decreto 5.264/2004; Decreto 8.124/2013).

Ora, sendo o *marketing* também parte integrante do planejamento estratégico, fazem-se considerações específicas acerca do *marketing* museal, levando-se em conta o seu caráter estratégico para: a ampliação de públicos (a despertar-lhes interesses e a satisfazer-lhes necessidades, em conformidade com a missão de cada instituição museológica) em termos numéricos e diversificadamente; levantamento de fundos; e manter o equilíbrio financeiro da instituição, deixando-a, em alguns casos, menos dependente de recursos públicos. Resumidamente, também se pontuam aspectos históricos a respeito da instituição universidade e retoma-se o tema sobre museus universitários, complementando as reflexões feitas na Introdução. Demais, faz-se um breve relato histórico acerca da criação da Universidade Federal da Bahia e sobre bens públicos.

Na terceira seção, faz-se uma caracterização museológica dos museus analisados - Museu de Arte Sacra (MAS), Museu Afro-Brasileiro (MAFRO) e Museu de Arqueologia e Etnologia (MAE).

Ainda nessa seção, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados no estudo. Evidenciam-se o seu caráter exploratório e descritivo *ex post facto* e o uso da abordagem qualitativa na condução da pesquisa. Define-se a investigação como um estudo de casos múltiplos e menciona-se a opção pela entrevista narrativa como método a ser utilizado na pesquisa de campo, além da apreciação documental como fonte primária para a obtenção de dados, incluídos o Estatuto e o Regimento Geral da UFBA. Ainda nessa seção, registram-se e analisam-se os dados primários e secundários relativos à criação e a gestão atual das três instituições museológicas, MAS, MAFRO e MAE, vinculadas à Universidade Federal da Bahia (UFBA), sendo a atual gestão destas o principal objeto da pesquisa.

Por último, fazem-se as considerações finais, ao tempo em que se apontam as limitações da pesquisa (incluídas as provocadas pela pandemia da COVID-19) e dão-se sugestões para a consideração da Universidade e recomendam-se ulteriores estudos sobre o mesmo tema.

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PLANO MUSEOLÓGICO),  
*MARKETING* MUSEAL, MUSEUS UNIVERSITÁRIOS, BENS  
PÚBLICOS**

*There is no substitute for knowledge.*

-----  
William Edwards Deming

## 2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PLANO MUSEOLÓGICO), *MARKETING MUSEAL*, MUSEUS UNIVERSITÁRIOS, BENS PÚBLICOS

Muito antes de se pensar a Administração como um campo do conhecimento concebido cientificamente, ações administrativas ou gestão (do Latim “*gestio*” – ato de administrar), enquanto prática social data desde os tempos de antanho ou longínqua antiguidade. Por exemplo: tomando um povo antigo, socialmente organizado como o hebreu, tem-se então que a prática administrativa era conduzida por líderes divinamente escolhidos ou indicados. Isso evidencia que, desde os primórdios, liderança, um fenômeno situacional e dinâmico, é uma característica que sobressai dentre as exigidas de um gestor preocupado com resultados (eficientes e eficazes) para atingir propósitos e metas pré-definidos.

Dando um salto temporal, com o Cisma ocorrido na Igreja Cristã em 1517, a partir do século XVI, distinguem-se três regimes administrativos na gestão das organizações eclesiais (igrejas): Episcopal (o mais antigo), Presbiteriano e Congregacional (GEISLER, 1999; LIMA, 2016). Neste estudo, limitar-se-á a menção a regimes administrativos apenas a esses três, não por causa da origem/uso no âmbito eclesial, mas por serem basilar e sobre os quais se alicerçam os subsequentemente surgidos.

No regime administrativo Episcopal (do Grego “*Επισκόπου*”, /*episkóπου*/ - palavra utilizada para designar todo tipo de administrador: civil, financeiro, militar, eclesial), a administração da igreja compete ao bispo. Ainda hoje, valem-se desse regime administrativo as igrejas: Católicas (24 igrejas autônomas *sui juris*, uma no ocidente e 23 no oriente), Ortodoxas, Luteranas, Metodistas, Anglicanas e Episcopais.

O regime administrativo Presbiteriano ou Presbiteral (do Grego “*Πρεσβύτερος*”, /*presvúteros*/) trata-se de um regime administrativo representativo, cuja gestão fica a cargo de um Conselho de Presbíteros eleito pelos membros da igreja. Esse é o regime administrativo usado pelas igrejas que se autodenominam pelo mesmo nome do regime administrativo – igrejas presbiterianas. (LIMA, 2016).

Por seu turno, o regime Congregacional evoca a autonomia decisória da organização eclesiástica, que ordinariamente forma associações (regionais, estaduais, nacionais, continentais) com igrejas irmãs, com as quais interage e juntas seguem um plano comum de cooperação (plano cooperativo). Em cada igreja, cada membro representa um voto na assembleia, em a qual a tomada de decisão resulta da vontade da maioria. Esse é o regime administrativo adotado pelas igrejas Batistas e Congregacionais. (*Ibidem*, 2016).

Esta breve retrospectiva histórico-religiosa acerca de regimes administrativos serve para enfatizar que eles continuam em voga, utilizados também por outras organizações e não somente por igrejas. Também serve para evidenciar que a gestão ou ato de administrar não é uma tarefa isolada. Ao revés, demanda cooperação visando ao alcance de objetivos e/ou solução de problemas. Constata-se, portanto, a existência de uma conexidade entre administração e organização; ou seja, uma relação que, por meio de ações gestoriais, se busca a cooperação individual para atingir objetivos organizacionais – percepção defendida por Malinowski e Radcliffe-Brown, definida como “unidade funcional da sociedade”. (CUNHA, 2016, p. 45).

Devido ao seu propósito cooperativo, entende-se a organização como parte da essência humana, cuja gestão segue um ciclo – o *Shewart Cycle* ou Ciclo PDCA – criado por Walter A. Shewart na década de 1920 e publicado em 1939, mas tornado mundialmente conhecido a partir de 1950, após a palestra proferida por William Edwards Deming na *Japanese Union of Scientists and Engineers* (JUSE). Ocasão em que apresentou um modelo denominado “*Deming Wheel*” ou “*Deming Circle*”, com equivalência direta com o Ciclo Shewart (PDCA). As letras P, D, C e A correspondem às iniciais das seguintes palavras em inglês: *plan* (planejar); *do* (fazer); *check* (verificar); e *act* (agir). (MOEN; NORMAN, 2009; 2010).

Em seu modelo, Deming utilizou outras palavras – *design*, *production*, *sales*, *research* – para definir as quatro fases do processo, mas fez a equivalência dessas com as utilizadas por Shewart, ou seja: *design* = *plan*; *production* = *do*; *sales* = *check*; *research* = *action* (*act*). A fase “P” refere-se àquela em que, em primeiro lugar, a organização faz o próprio diagnóstico ou “avaliação institucional global” para, em seguida, estabelecer



metas e planos; *i.e.*, corresponde ao momento da elaboração do planejamento estratégico. A fase “D” corresponde à implementação ou execução do plano. A fase “C” é o momento em que a organização verifica se o planejamento está sendo eficiente e eficazmente seguido. E por último, a fase “A” corresponde à detecção de falhas ocorridas na execução do plano e à busca por ajustes e melhorias, ou até ao reinício do planejamento. (*Ibidem*, 2010).

### QUADRO 1 – Ciclo PDSA

<b>PLAN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico institucional</li> <li>• Objetivos (determinação de metas e métodos)</li> <li>• Perguntas e previsões</li> <li>• Elaboração de plano para realizar o ciclo (Quem, o que, onde, quando)</li> </ul>
<b>DO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementação do plano (educação, treinamento) – Realizar o ciclo</li> <li>• Documentar problemas e observações inesperadas</li> <li>• Iniciar a análise dos dados</li> </ul>
<b>STUDY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Completar a análise dos dados</li> <li>• Comparar os dados com as previsões</li> <li>• Resumir o que foi aprendido (verificação dos efeitos da implementação do plano)</li> </ul>
<b>ACT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais mudanças devem ser feitas? (verificação das falhas)</li> <li>• Próximo ciclo? (Manter o plano, ajustá-lo ou abandoná-lo?)</li> </ul>

**Elaboração:** Autor

**Fonte:** Moen e Norman (2010) – Adaptação do autor.

Em 1986, Deming trocou a letra “C” pela “S”, inicial da palavra *study* (estudar), por entender que a palavra *check* era inadequada, uma vez que também assume o sentido de *to check back* (reter, segurar) e deu outras interpretações às fases do referido ciclo. A fase “P” passou a ser o momento para a organização determinar objetivos e metas e os métodos para atingi-los; a fase “D” tornou-se a ocasião para a organização se envolver em educação e treinamento e implementar o trabalho; a fase “C”, o momento de se verificar os efeitos da implementação do plano. A troca de “C” para “S” denota que nessa fase deve-se proceder ao estudo dos resultados e aos questionamentos sobre o que foi

aprendido e o que se pode predizer. Na fase “A”, o planejamento pode ser mantido, ajustado ou abandonado. Nessa última hipótese, volta-se a percorrer o círculo, corrigindo as falhas detectadas no circuito anterior. (*Ibidem*, 2010). A seguir, o Quadro 1 resume as atividades empreendidas em cada uma das fases do Ciclo PDSA.

Os Ciclos PDCA / PDSA têm tido subsequentes e evolutivas “revisitas” (1987, 1993, 1994, 1996, 2009), culminando em 1994 com o desenvolvimento do *Model for Improvement* (Modelo para Melhoramento, em tradução livre). Os três (Ciclos PDCA, PDSA e o Modelo para Melhoramento), segundo Moen & Norman (2009, p. 9), “*have their roots in the scientific method and the philosophy of science that has evolved for more than 400 years.*”<sup>28</sup> O *Model for Improvement* conta com as mesmas fases do Ciclo PDSA (*Plan, Do, Study, Act*) e tem provado que:

- *Is applicable to all types of organizations and to all groups and levels in an organization.*
  - *Provides a framework for the application of improvement methods and tools guided by theory of knowledge:*
    - *Encourages planning to be based on theory.*
    - *Theory leads to appropriate questions which provide the basis for learning.*
    - *Questions lead to predictions which guide the user in identifying the necessary data, methods and tools to answer the questions relative to the theory in use.*
    - *Emphasizes and encourages the iterative learning process of deductive and inductive learning.*
  - *Allows project plans to adapt as learning occurs.*
  - *Provides a simple way for people to empower themselves to take action that leads to useful results in the pragmatic tradition of learning.*
  - *Facilitates the use of teamwork to make improvements.*
- (MOEN, NORMAN, 2009, p. 10)<sup>29</sup>

<sup>28</sup> Têm raízes no método científico e na filosofia da ciência que têm evoluído por mais de 400 anos. (Trad. nossa).

<sup>29</sup> • É aplicável a todos os tipos de organizações e a todos os grupos e níveis em uma organização

- Fornece uma estrutura para a aplicação de métodos e ferramentas de melhoria, guiados pela teoria do conhecimento:
- Incentiva o planejamento a se basear na teoria
- A teoria leva a perguntas apropriadas que fornecem a base para o aprendizado.
- Perguntas levam a previsões que orientam o usuário na identificação de dados, métodos e ferramentas necessários para responder às perguntas relativas à teoria em uso.
- Enfatiza e incentiva o processo de aprendizado iterativo da aprendizagem dedutiva e indutiva.
  - Permite que os planos do projeto se adaptem à medida que a aprendizagem ocorre
  - Fornece uma maneira simples das pessoas se empoderarem para empreender ações que levam a resultados úteis na tradição pragmática da aprendizagem.
- Facilita o uso do trabalho em equipe para fazer melhorias. (Tradução livre do autor).

A primeira fase quer dos ciclos, quer do modelo é a de planejar (*plan*); até porque (repete-se) “*organizations that fail to plan, plan to fail*”. Nenhuma organização foge a essa asserção, por ela ser um fundamento (básico) administrativo. Tampouco o museu é exceção à regra; muito embora,

*Traditionally, administration tended to be regarded as a relatively unimportant part of museum operations, since most of the key administrative functions, such as the maintenance and the management of the museum buildings and of both financial and personnel operations, were most often the responsibility of the relevant specialist government or town hall departments. However, the rapid trend towards the decentralisation of such functions, and therefore the transfer of such responsibilities to the museums themselves, has made both general and personnel management far more important, and a key responsibility of the director and other senior staff in particular.*<sup>30</sup> (BOYLAN, 2004 *apud* SOARES, 2017, p. 158).

De modo geral e independentemente do propósito (com ou sem fins lucrativos), as organizações têm tomado consciência acerca da importância da busca por efetividade gestorial para suas futuras perspectivas, especialmente no que diz respeito à própria longevidade.

## 2.1 Planejamento estratégico (Plano Museológico) – referencial teórico

Há pouco mais de um século, de antiga prática social, a administração assumiu-se como ciência, a partir da publicação do livro [*Principles of*] *Scientific Management* (1911), de Federick W. Taylor. Porém, o pensamento administrativo moderno só surgiu quando conhecimentos acerca de controle, especialização, execução e **planejamento** foram introduzidos “nas organizações produtivas”, advindos do “desenvolvimento do sistema capitalista de produção, no processo de industrialização e no movimento doutrinário do *management*.” (VIZEU, 2010 *apud* SANTOS, 2017, p. 210).

---

<sup>30</sup> Tradicionalmente, a administração costumava ser considerada uma parte relativamente sem importância das operações do museu, uma vez que a maioria das principais funções administrativas, como a manutenção e o gerenciamento dos edifícios do museu e as operações financeiras e de pessoal, eram muitas vezes de responsabilidade de departamentos especializados relevantes do governo ou da prefeitura. No entanto, a rápida tendência para a descentralização de tais funções e, portanto, a transferência de tais responsabilidades para os próprios museus, tornou a administração geral e de pessoal muito mais importante, e uma responsabilidade essencial do diretor e de outros funcionários em particular. (Tradução livre do autor).

Dos conhecimentos retro citados, só o planejamento será aqui apreciado, devido à sua relação com o objetivo deste estudo. Para tanto, conforme exaustivamente já mencionado, cabe ressaltar que o museu é considerado uma organização produtiva, levando em consideração seu labor na área cultural (produção cultural).

A interdisciplinaridade tem sido o suporte metodológico da pesquisa museológica, a exemplo da contribuição dada pela Administração, com sua específica *expertise* no que tange à elaboração e utilização de planejamento estratégico para orientar a gestão de organizações-museu. Para essas, particularmente denominado Plano Museológico, é compreendido

[...] como ferramenta de planejamento estratégico, de sentido geral e integrador, indispensável para a identificação da missão da instituição museal, e para a definição, o ordenamento e a priorização dos objetivos e das ações de cada uma das áreas do funcionamento (IPHAN, 2006, art. 1).

No Brasil, essa ferramenta, suporte do desenvolvimento de ações gestoriais em museus desde 2006, é uma exigência tanto de ordem legal, denominada Estatuto de Museus (BRASIL, 2009a, Art. 44; BRASIL, 2013), quanto institucional. Esta última aceção provém do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN, 2006, Art. 1), especialmente para os museus, então, a ele vinculados. E, de acordo com o referido Órgão, a demanda visa ao “estabelecimento de maior racionalidade e eficiência do fazer museal.” (IPHAN, 2006).

Embora tardiamente (mas antes tarde do que nunca), o Estado brasileiro tem se preocupado com o campo dos museus e com a gestão dessas organizações. Apesar de ações anteriores ocorridas no campo dos museus, foi com a Lei 11.904, de 14/01/2009 que se instituiu o Estatuto de Museus, entendendo

para efeito 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, 2009a, Art. 1).

O parágrafo único do Art. 1 retro citado, além das instituições ali consideradas, também enquadra na Lei, “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.” Dessarte, coaduna-se com a Constituição Federal (1988, Art. 216), no que tange à constituição e gestão do patrimônio cultural brasileiro, que se deslocou “do foco dos pontos históricos e monumentos para o cotidiano das pessoas” (RABELO; ROSA, 2018, p. 3).

Em seu Art. 44, a Lei 11.904/2009, de modo peremptório, afirma: “É dever dos museus elaborar e implementar o Plano Museológico.” E, ainda no bojo de efetivas preocupações com o setor de museus, em 20/01/2009, o Governo criou o Instituto Brasileiro de Museus - IBRAM (Lei 11.906/2009) visando, dentre outras atividades, a “promover e assegurar a implementação de políticas públicas para o setor museológico, com vistas em contribuir para a organização, **gestão**, e desenvolvimento de instituições museológicas e seus acervos.” (BRASIL, 2009b, Art. 3-I) (Grifo do autor).

De acordo com o IBRAM (2016), para se compreender as funções dos museus, a principal ferramenta é o plano museológico, pois nele, definem-se prioridades; caminhos a serem tomados são indicados; ações são acompanhadas e o cumprimento de objetivos, avaliados.

Ora, de forma ampla, entende-se planejamento estratégico como um “conjunto coerente de grandes prioridades e de decisões que orientam o desenvolvimento e a construção do futuro de uma organização num horizonte de longo prazo” (PORTO, 1998, p. 1), mas também consoante as seguintes reflexões:

Planejamento estratégico é um processo que visa a uma definição antecipada dos resultados a alcançar e dos meios para tal, que pode ser realizado tanto em condições de certeza, quanto de incerteza e abrange todos os níveis de cargos de uma organização. [... Ou seja,] é um processo que se destina a produzir um ou mais estados futuros desejados e que não deverão ocorrer a menos que alguma coisa seja feita. (TEIXEIRA, 2015, 10ª aula);

Planejamento estratégico é um processo sistemático, através do qual os integrantes de uma organização identificam e definem ações que precisam ser executadas para superar problemas, fortalecer potencialidades e alcançar objetivos comuns. O planejamento surge para redirecionar os caminhos melhorando as ações. (MACIEL, 2003, p. 1).

Ao se mencionar a contribuição da Administração para a concepção acerca de planejamento estratégico, vale destacar o pensamento de Mintzberg (1994, p. 107) a esse respeito, em que deixa escapar sua descrença (até certo ponto) nessa ferramenta gestorial:

*Planning has always been about analysis – about breaking down a goal or a set of intentions into steps, formalizing those steps so that they can be implemented almost automatically, and articulating the anticipated consequences or results of each step. [...] Strategic thinking, in contrast, is about synthesis. It involves intuition and creativity.*<sup>31</sup>

Esse autor, no entanto, destaca duas razões para se planejar: (1) coordenação de atividades, ou seja, a decomposição das atividades para garantir a realização do trabalho e direcionar esforços em um mesmo sentido; e (2) buscar assegurar que o futuro será levado em consideração, independentemente de seus aspectos positivos ou negativos. (IBRAM, 2016, p. 34).

Apesar desses entendimentos a respeito dos benefícios trazidos pelo planejamento estratégico para a gestão de organizações, seu uso no setor público tem tido períodos alternados de alta e de baixa. Os anos 1960 e o início da década de 1970 foram períodos de alta relativos à sua utilização, mas em seguida decresceu (PORTER, 1987 *apud* DAVIES, 1994, p. 52). Bem depois, o uso do planejamento estratégico voltou a crescer no setor público. Ressalta-se, por exemplo, o setor de museus que a partir de 1980 recebeu incentivos para utilizá-lo, por se tratar de um mecanismo auxiliar, promotor de melhorias na gestão dessas instituições (AMBROSE; RUNYARD, 1991 *apud* DAVIES, 1994, p. 52); isso, considerando que

*the museum needs to have a plan for change/upgrading/development in order to carry out its core responsibilities (e.g.: .... storage and documentation) and to continue to attract visitors (ideally in increasing numbers) by providing a stimulating service [...] to maintain the motivation/interest of the staff as well.*<sup>32</sup> (DAVIES, 1994, p. 53).

---

<sup>31</sup> O planejamento sempre lida com a análise – sobre como dividir uma meta ou um conjunto de intenções em etapas, formalizando essas etapas para que possam ser implementadas quase automaticamente e articulando as consequências ou os resultados previstos de cada etapa. O pensamento estratégico, ao contrário, é sobre síntese. Envolve intuição e criatividade. (Tradução livre do autor).

<sup>32</sup> O museu precisa ter um plano de mudança / atualização / desenvolvimento para cumprir suas responsabilidades principais (por exemplo, armazenamento e documentação) e continuar a atrair visitantes (idealmente em número crescente), fornecendo um serviço estimulante [...] para também manter a motivação / interesse da equipe. (Tradução livre do autor).

Em termos macro, as principais partes integrantes do planejamento estratégico são as seguintes:

- **Visão** - resposta clara ao que a organização pretende ser e dá direcionamento à organização. Por seu intermédio, propiciam-se o envolvimento e o comprometimento das áreas da organização para o cumprimento da missão;
- **Missão** - objetivo organizacional máximo. No caso dos museus, a missão é sua “razão de ser [...], que ajuda a explicitar a sua finalidade (relação entre o que faz e a demanda social)” (CURY, 2008, p. 76). E, segundo Drucker (1998, p. 181), “organizações sem fins lucrativos começam pelo desempenho de sua missão”;
- **Valores** são o elenco de compromissos fundamentais da organização (parâmetros relativos à ética, transparência, respeito, excelência, comprometimento), isto é, “parte integral de uma cultura, parâmetros que permitem determinar o aceitável e o não aceitável no comportamento dos indivíduos” (D’AMBROSIO, 2001, p. s/n). São crenças que impelem a organização a cumprir sua missão e a realizar sua visão. Em síntese: valores são as convicções e as normas fundamentais da organização relativas ao que é correto, justo ou desejável (ISAIA, [200-], p. 10); e
- **Objetivos estratégicos** são aqueles a serem traçados a partir de uma matriz SWOT<sup>33</sup>, pela qual se procede à análise dos pontos fortes e fracos da organização, assim como das oportunidades e ameaças que os cenários endógeno e exógeno lhe apresentam. (SOARES, 2017, p. 161).

O planejamento estratégico é parte integrante dos ciclos PDCA / PDSA. Ressalta-se que, por se tratar de um processo contínuo, deve ser revisitado periodicamente, visando à atualização dos objetivos e das diretrizes da organização para o cumprimento da missão de modo eficiente, seguro e sustentável, considerando a perspectiva de longo prazo. Sua elaboração e execução devem contar (conforme menção anterior), de forma ordenada, com a participação de todo o corpo funcional. Todos precisam ter clareza de sua parte no processo, de sua influência para a estratégia organizacional e do resultado esperado de suas ações. Planejamento estratégico é mais que um documento; jamais deve ser arquivado ou esquecido, pois tem consequências práticas para o dia a dia da organização. E (convém lembrar), a prática institucional de troca de gestores não impacta a operacionalização do planejamento estratégico, devido à sua inerente impessoalidade.

---

<sup>33</sup> Sigla em inglês formada pelas letras iniciais das palavras: *Strengths* (pontos fortes ou forças); *Weaknesses* (pontos fracos ou fraquezas); *Opportunities* (oportunidades); e *Threats* (ameaças).

Constituem dimensões imprescindíveis ao bom planejamento: o contexto; diagnósticos e/ou premissas; objetivos e metas; atividades; o mecanismo de avaliação; e o monitoramento. Na verdade, alguns pontos precisam ser considerados no processo de elaboração do planejamento estratégico. Esses pontos são:

- Diagnósticos e justificativas;
- Objetivos (caráter mais genérico) e metas (caráter mais específico);
- Atividades e produtos (meios utilizados para o alcance de objetivos e metas);
- Responsáveis (pelas partes do planejamento);
- Recursos (humanos, financeiros, espaço etc.);
- Formas de avaliação (monitoramento para transformar o planejamento em forma de aprendizagem, detecção de falhas etc.).

(TEIXEIRA, 2015, 10ª aula).

Na prática, a avaliação (monitoração) nem sempre é levada a sério. Surgem, então, problemas de qualidade. Esses, em geral, resultam de má gestão, conforme menção efetuada por Deming, ao tratar dos Ciclos PDCA / PDSA. Porém, o uso de planejamento estratégico, além de minimizar problemas, ajuda a focalizar esforços para o desempenho da missão e visão organizacional. (*Ibidem*, 2015).

No caso de organizações-museu, o planejamento estratégico ou Plano Museológico alinha-se à mesma estrutura da ferramenta gestorial utilizada pelas demais organizações e contém:

- definição da instituição (definição operacional, missão, diagnóstico geral);
- programas, subprogramas e projetos (institucional/regimento interno, de gestão de pessoas/organograma, de acervos/exposições, arquitetônico, de segurança, de financiamento/fomento, de difusão/divulgação);
- visão;
- valores; e
- objetivos.

(SOARES, 2017, p. 160)



Longe de dúvidas e/ou questionamentos, o planejamento estratégico de museu se trata (consoante menção anterior) de uma ação museológica interdisciplinar, entendida como um processo científico e como tal enfatiza o pensamento deghicheniano, ao afirmar:

O que antes foi um trabalho ou um passatempo de amadores esclarecidos, tornou-se dever e trabalho profissional. Atualmente muitas são as qualidades necessárias a um bom museólogo para que se retire esse trabalho do amadorismo. (DE GHICHEN *apud* RÚSSIO, 1983, p. 133).

O “amadorismo esclarecido” (caracterizado pela falta de planejamento estratégico) nas organizações (instituições museológicas, inclusive) foi praxe que perdurou (e ainda perdura) até que se começasse a pensar objetivamente sobre planejamento estratégico. Pensamento que só veio bem mais tarde, com a contribuição advinda da Administração<sup>34</sup>. Vale então lembrar, que as primeiras instituições museológicas criadas na América Latina, no início, obviamente, não dispunham de planejamento estratégico, a exemplo do Museu Real (atual Museu Nacional), criado em 1816, no Rio de Janeiro (Brasil), do Museu Público, criado em 1823, em Buenos Aires (Argentina); e do Museu de Bogotá (Colômbia), criado em 1824. A formação no campo da museologia, normalmente, não contemplava conteúdos curriculares no campo da gestão museológica. Essa tem sido uma preocupação mais recente dos cursos de museologia.

Mais uma vez reitera-se que o museu precisa de planejamento estratégico para planejar ações no longo prazo e, por meio de ações pré-definidas e/ou revisadas, buscar promover relacionamento harmonioso entre o homem e o universo que o circunda (objetivo do museu moderno) de maneira perene. A relação homem-objeto/realidade ou cenário e a preservação do patrimônio cultural musealizado precisam contar com a contribuição científica interdisciplinar dada ao campo museológico. Particularmente aqui, carece da contribuição da Administração no que respeita à gestão de museus, ou seja, no que se refere à busca por eficiência e eficácia gestorial, por meio de elaboração de planejamento estratégico.

---

<sup>34</sup> “*Strategic planning arrived on the scene in the mid-1960’s*”. (MINTZBERG, 1994, p. 107). (O Planejamento Estratégico começou a ser utilizado em meado dos anos 1960 – Tradução livre do autor).

Retornando à questão do caráter impessoal na gestão de organizações apontada anteriormente, cujo aumento ocorre à medida que a organização elabora e implementa planejamento estratégico ou plano museológico (no caso de se tratar de uma organização-museu), cabe lembrar a experiência narrada por Drucker (2007 *apud* SOARES, 2017, p. 162), referindo-se a uma instituição museológica universitária que trocava os diretores com certa frequência e apontava a falta de perfil desses dirigentes para o exercício do cargo como motivação para as sucessivas trocas. Alguém de fora da instituição foi quem trouxe à luz o cerne da questão – um problema de gestão mais do que de perfil dos dirigentes. Ou seja, faltava planejamento estratégico a fim de eliminar ou minorar o caráter pessoal na administração do museu. Esse caráter e as trocas frequentes foram eliminados a partir da definição da missão do museu e da elaboração, implantação e uso de plano museológico.

Não obstante todas as considerações retro a respeito das vantagens do planejamento estratégico, sua simples elaboração não terá nenhuma valia se o administrador se dedicar apenas à organização de recursos. Este, conforme Dornelas (2016) deve se imbuir de caráter empreendedor, isto é, voltar-se para contexto e buscar inovar. Esse modo de agir foi o que, de acordo com Drucker (2002), transformou a gestão de organizações, dividindo-a em: administração tradicional (burocrática) e administração empreendedora (inovadora).

## 2.2 Eficácia, eficiência e *marketing* museal

Os conceitos de eficácia e eficiência são, respectivamente, assim definidos:

- “*effectiveness entails promptly a stated objective*”<sup>35</sup> (KREITNER, 2009, p. 7), ou seja, trata-se a eficácia de “elemento central no processo de gestão que envolve a realização de um determinado objetivo organizacional.” (SOARES, 2015, p. 218). É, portanto, a capacidade do planejamento estratégico de atingir objetivos e metas

---

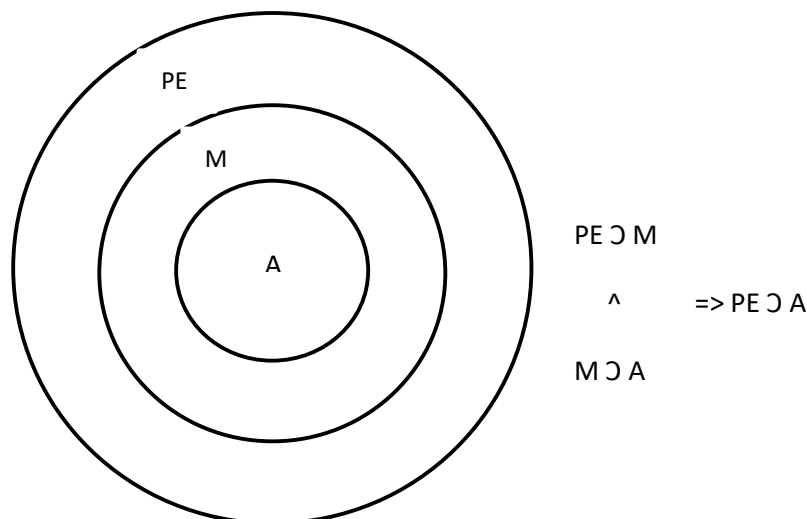
<sup>35</sup> Eficácia implica de pronto um objetivo declarado. (Tradução livre do autor).

pré-definidos; a eficácia tem relação com o produto ou resultado (FRASSON, 2001); e

- “*efficiency enters the picture when the resources required to achieve an objective are weighed against what was accomplished*”<sup>36</sup> (KREITNER, 2009, p. 7), *i.e.*, trata-se a eficiência do “elemento central no processo de gestão que equilibra a quantidade de recursos utilizados para atingir um objetivo contra o que de fato foi alcançado.” (SOARES, 2015, p. 218). Diz respeito ao processo em si, com foco na relação entre a otimização do uso dos diferentes recursos e os resultados alcançados. (FRASSON, 2001).

Retornando ao conceito de planejamento estratégico (PE), convém resumir aqui o pensamento de Wells, Burnett e Moriarty (2005) a respeito dessa ferramenta de gestão e sua conexão com o *marketing* (M) e a propaganda (A, de “*advertising*”). Em termos matemáticos (teoria dos conjuntos), significa dizer que PE se comporta como um conjunto universo e que M e A são seus subconjuntos, *i.e.*, que  $PE \supset M$  (PE contém M) e  $M \supset A$  (M contém A), logo,  $PE \supset A$  (PE também contém A).

**FIGURA 1: Relação entre PE, M e A.**



Elaboração: Autor

<sup>36</sup> A eficiência entra em cena quando os recursos necessários para atingir um objetivo são sopesados contra o que foi realizado. (Tradução livre do autor).

Para esses autores (*Ibidem*, 2005), planejamento estratégico é o processo para se determinar **objetivos** (o que se quer realizar), decidir sobre **estratégias** (como realizar os objetivos) e implementar **táticas** para tornar o plano exequível. Tudo isso ocorre dentro de uma específica estrutura temporal. E dentre as variadas estratégias integrantes do processo, o planejamento conta com o *marketing*. Este, por sua vez, trata-se também de um processo estratégico voltado à satisfação de necessidades e desejos dos consumidores/públicos por meios de bens e serviços. A busca pró-satisfação inclui uma série de atividades (*marketing mix*). A última delas – a promoção (*marketing communication*) – é uma parte relativamente pequena do plano de *marketing*, mas informa e auxilia na promoção do encontro de consumidores/públicos com fornecedores de bens e serviços. Tais fornecedores são de tipos variados, entre os quais se encontram as instituições (*e.g.*: museus).

Parte do planejamento estratégico, McCarthy e Perreault Jr. (1993, p. 3) entendem que “[*m*]arketing is both a set of activities performed by organizations and a social process”<sup>37</sup> e tem como propósito a identificação de necessidades (desejadas e valorizadas) dos consumidores. Esse conceito aplica-se tanto em organizações lucrativas, como em não-lucrativas. Isso, porque “*the same basic principles used to sell soap are also used to ‘sell’ ideas, politicians, mass transportation, [...], museums, [...]*”<sup>38</sup> (*sic*) (MACCARTHY; PERREAULT, 1993, p. 7 *apud* SOARES, 2015, p. 18). Salienta-se a preocupação com a ética, que é diferenciada, uma vez que a atuação ocorre no campo da proteção patrimonial.

Para Isaia ([200-], p. 4), o *marketing* museal estuda e descreve o próprio mercado museal e analisa sua interação com o público. Para tanto, são fundamentais a:

- definição de uma missão própria e precisa e de um equilíbrio entre a missão e a demanda pública;
- conquista de uma base de público e o apoio da coletividade; e
- geração de fundos (reserva suficiente para manter o museu).  
(ISAIA, [200-], p. 4).

---

<sup>37</sup> *Marketing* é um conjunto de atividades realizadas por organizações e um processo social. (Tradução livre do autor).

<sup>38</sup> Os mesmos princípios básicos usados para vender sabão também são usados para "vender" idéias, políticos, transporte de massa, [...] museus. (tradução livre do autor).

Boylan (2004, p. viii) explica que, independentemente do propósito da organização e apesar do *marketing* ser parte do planejamento estratégico, no caso dos museus, ele só passou a ter real importância devido à necessidade de fundos que o funcionamento dos museus passou a exigir cada vez mais, ou seja,

*[...] marketing has become an important aspect of the work of museums today. With declining levels of public support, very many, probably most, museums need to earn more and more of their running costs through fund-raising and income generation activities.*<sup>39</sup> (BOYLAN, 2004, p. viii).

A respeito do *marketing* museal, Rentschler (2007, p. 354) tece o seguinte comentário: “*marketing is [today] recognized as a legitimate tool for enhancing the visitor experience, the product portfolio and assessing the organisational marketing culture.*”<sup>40</sup> Isso, porque o *marketing* sendo um meio de captação de públicos visa tornar a visita ao museu parte do cotidiano das pessoas, fazer com que elas passem a ir ao museu assim como vão ao teatro ou ao cinema ou a outros eventos (entretenimentos).

Rentschler (2007, p. 346 *apud* SOARES, 2017, p. 164-165), embasada no modelo tripartite de financiamento - governo, público, patrocinadores -, que, a seu ver é essencial para a manutenção de museus, de forma resumida, aponta três perspectivas relacionadas com o *marketing* museal:

*The first perspective is evident in the arts marketing literature, where it was demonstrated that marketing as a concept has only been considered in the last 20 years maximum and has undergone a change in orientation from a product focus to an audience focus in that time. Scant attention has been paid to segmenting audiences beyond ‘goers’ and ‘non-goers’ in the literature examined. The second perspective links museum viability to government policy: that less money is available in government coffers for each museum and that commercial approaches to generating income need to be undertaken. Despite this economic pressure, museums also recognize the social requirement to ensure access to audiences across the community. This third perspective is of crucial concern to museums. Traditionally they have focused energy and effort on development of their product to the exclusion of development of their customer base and audience activities. This approach is rapidly changing. Improved audience research is seen as an opportunity to*

---

<sup>39</sup> [...] atualmente, o *marketing* se tornou um aspecto importante do trabalho dos museus. Com níveis decrescentes de apoio público, muitos museus, provavelmente a maioria, precisam arrecadar cada vez mais suas despesas de funcionamento por meio de atividades de angariação de fundos e geração de renda. (Tradução livre do autor).

<sup>40</sup> O *marketing* [hoje] é reconhecido como uma ferramenta legítima para aprimorar a experiência do visitante, o portfólio de produtos e avaliar a cultura organizacional de *marketing*. (Tradução livre do autor).

*increase long-term museum viability, and to enable them to meet social and economic obligations.*<sup>41</sup>

Esse modelo, no entanto, apesar de ser considerado essencial para a manutenção de instituições museológicas, sofre críticas pelo fato de que, com essa forma de financiamento, museus passam a ter mais poder ou influência política. Também é visto “como uma traição à hegemonia dos museus no que concerne às artes ditas *top*, cujos valores econômicos servem para compensar o valor cultural intrínseco.” (RENTSCHLER, 2007, p. 346 *apud* SOARES, 2017, p. 164).

Convém também lembrar, que os museus perderam o caráter histórico voltado a um público restrito, *i.e.*, selecionado de maneira elitizada, e se tornaram centros de entretenimento; contudo, sem perder o caráter cultural/educativo. Daí que, atualmente, competem com outras ofertas do setor cultural (DÍAZ *et al.*, 2013, p. 2 *apud* SOARES, 2017, p. 165).

McIntyre (2002 *apud* RENTSCHLER, 2007, p. 352) referindo-se à evolução do *marketing* museal, pontua que, atualmente, o acervo (produto) do museu tem sido exposto diferenciadamente. E isso se deve à obtenção do conhecimento do mercado e à busca para atender (necessidades, desejos, atitudes e comportamentos) dos diferentes públicos, “cuja segmentação está baseada em atitudes e comportamentos”. (SOARES, 2017, p. 165).

Um museu, cujos objetivos definidos em seu plano museológico são orientados para o mercado, *i.e.*, para os diferentes públicos, age de maneira estratégica voltada para atender as preferências desses públicos, ou seja, diz ser um museu “*market oriented*” (orientado para o mercado) (MORK, 2004, p. 164 *apud* SOARES, 2017, p. 165). Isso

---

<sup>41</sup> A primeira perspectiva é evidente na literatura sobre marketing voltado às artes, em que se demonstra que o marketing como um conceito só foi considerado, no máximo, nos últimos 20 anos e sofreu uma mudança de orientação; ou seja, passou do foco no produto para o foco no público. No entanto, pouca atenção foi dada à segmentação dos públicos. Na literatura examinada, essa atenção não tem ido além da diferenciação “frequentadores” e “não frequentadores”. A segunda perspectiva vincula a viabilidade do museu à política de governo, uma vez que há menos verba em seus cofres para cada museu e que abordagens comerciais são necessárias para gerar renda. Apesar dessa pressão econômica, os museus também reconhecem a exigência social para garantir o acesso ao público em toda a comunidade. Essa terceira perspectiva é uma preocupação crucial para os museus. Tradicionalmente, eles têm concentrado energia e esforço no desenvolvimento de seus produtos e com isso excluem a ampliação de sua base de clientes e as atividades a eles voltadas. Isso está mudando rapidamente. Pesquisa voltada à melhoria de público é vista como uma oportunidade para aumentar a viabilidade do museu em longo prazo e permitir que eles cumpram obrigações sociais e econômicas.

reforça a importância a ser dada à implementação de ferramentas voltadas ao *marketing* museal.

## 2.3 Universidade e museus universitários

Neste tópico, de modo resumido, retoma-se tema tratado na seção anterior e consignam-se informações de caráter histórico relativas à instituição universidade, extraídas do verbete “*università*” constante da Enciclopedia Zanichelli (1995) e de outros estudos relativos à mesma matéria. E, dado que se trata de uma pesquisa focada em três museus vinculados à Universidade Federal da Bahia, informações complementares a respeito dessa classe de museus (universitários) - outro tema abordado anteriormente - estão a seguir consignadas.

### 2.3.1 Universidade: aspectos históricos

Composta por ou dividida em várias faculdades, a universidade é uma instituição científica e didática, voltada a estudos de nível superior em diversos campos do conhecimento e em diferentes graus, que prevê a concessão de diploma para quem completa um ou mais cursos por ela oferecidos. As “[u]niversidades são instituições dinâmicas, com vida própria e capacidade de reflexão” (SALLES; MIGUEZ, 2017, p. 9).

A primeira universidade europeia foi a de Salerno<sup>42</sup> (área: medicina), criada no século XI. Neste e nos séculos sucessivos, foram criados outros importantes centros universitários: na Itália, Bolonha (1088), Vicenza (1204), Arezzo (1215), Padova (1222) e Nápoles (criada por Federico II, em 1224, como um centro de instrução politicamente alternativo a Bolonha); em Paris (França), “a Sorbonne [foi] criada em 1257 por Robert de Sorbon” (QUEIROZ, 1994, p. 208); na Inglaterra, Oxford (1096) e Cambridge (1209).

---

<sup>42</sup> “Em pleno século XI foram publicadas em latim as ‘Normas Sanitárias de Salerno’, [...] destinadas a prevenir a saúde, inclusive para dificultar o envelhecimento”. Para maiores detalhes, ver: QUEIROZ, José Ramos de. A Universidade e a formação de recursos humanos nos diversos setores da área gerontológica, *Revista IGHB*, v. 91, p. 207-214, 1994.

Nos séculos XIV e XV houve um notável desenvolvimento das universidades nacionais. Assim, foram criadas instituições do gênero em Praga, Cracóvia, Viena, Colônia, Erfurt, Leuven, Tübingen. (ENCICLOPEDIA ZANICHELLI, 1995).



**FIGURA 2:** Universidade de Bolonha (Itália).

**Fonte:** google.com.

No América Latina foram criadas as universidades de São Domingos (1538), Lima (1551) e a Real e Pontifícia Universidade do México (1551), depois reorganizada com o nome de Universidade Nacional do México. (NUNES, 2010, p. 21) Nos Estados Unidos, algumas de suas principais universidades foram fundadas entre os séculos XVII e XIX: Harvard (1636); Yale (1701); Princeton (1746); Stanford (1885). Já no Brasil, “[as] universidades, por motivos históricos de todos conhecidos, são relativamente jovens em relação às de outros países do continente” (sic) (JOÃO PAULO II *apud* QUEIROZ, 1994, p. 207).

No Brasil,



Só a partir de 1808, [...], é que **passaram** a existir cursos [de nível superior] no Brasil, mas bastante escassos: duas Escolas de Medicina (Bahia e Rio de Janeiro) e, mais tarde, com D. Pedro I, uma Academia de Belas Artes (Rio de Janeiro) e dois cursos jurídicos (São Paulo e Olinda). [...] No ano de 1877 começou a funcionar a **Escola Agrícola da Bahia** [e ...] no fim do período imperial, [...], pode-se dizer que a província da Bahia, ainda era uma das províncias do Império com maior nível educacional e grande número de graduados em cursos de nível superior. (sic) (NUNES, 2016, p. 33, 47 e 49).

Portanto, qualquer cidadão no Brasil, que antes de 1808 fosse portador de diploma universitário, havia de tê-lo obtido fora do país, principalmente na Europa.

Ao se referir à reunião do ICOM ocorrida no Japão, em 2019, intitulada “Museus como polos culturais: o futuro da tradição”, Roberto Grandi (2019) entendeu ser interessante lembrar, que, até poucos anos atrás, a missão das universidades se referia apenas à pesquisa e à formação (ensino). Hoje, porém, fala-se de uma terceira missão: a divulgação aberta do conhecimento na interação com o território. Grandi também pontuou que as universidades devem *de facto* ser centros de formação e estudos, não apenas autorreferenciais encerrados em suas "torres de marfim", mas devem estar conscientes de que o serviço à sociedade faz parte das suas funções. Ainda, a seu ver, pensar em museus (especialmente, em museus universitários) concebidos como polos culturais significa pensar, antes de tudo, em todas as interações possíveis entre os museus e a sociedade numa lógica de *accountability*<sup>43</sup>.

### 2.3.2 Museus Universitários: missão

Sem dissensão, entende-se (conforme menção anterior) que a universidade tem três missões principais. A primeira missão está relacionada com a atividade de ensino (interação direta com o estudante); a segunda missão diz respeito à atividade de pesquisa (interação prevalentemente com a comunidade científica ou pares); e a terceira missão está relacionada com o contexto socioeconômico por meio da valorização e transferência de conhecimento (extensão). Concordando com essa *rationale*, Corradini (2019, p. 100)

---

<sup>43</sup> O conceito de *accountability* ainda não é bem traduzido (entendido?) no Brasil. Para mais detalhes acerca desse conceito, ver: PINHO, José Antônio Gomes; SACRAMENTO, Ana Rita Silva. *Accountability: já podemos traduzi-la para o português?* *RAP*, v. 43, n. 6, p. 1343-1368, Nov./Dez. 2009.

afirma que “*university museums can become an effective support for [...] all the activities by which universities interact directly with the society*”<sup>44</sup>.

E, tem sido com esse propósito missionário, que museus universitários existem desde o século XVII ou até antes como o *Museum Gustavianum*, na Suécia. No entanto, de modo geral considera-se a existência dessa classe de museus a partir da criação do *Ashmolean Museum* em Oxford, em 1683. Este, portanto, para alguns pesquisadores, é considerado “*el primer museo organizado como Institución Pública*”<sup>45</sup> (OVENELL, 1986 apud HERNANDEZ, 1994, p. 17). Sua origem tem por base a coleção particular acumulada por gerações da família Tradescant (MACGREGOR, 1983 apud HERNANDEZ, 1994, p. 17). Com a morte do último herdeiro dos Tradescants, a coleção passou para a família Ashmole, que, posteriormente a doou à *University of Oxford*, em cumprimento do desejo dos Tradescants (HERNANDEZ, 1994, p. 17).

Desde a criação do *Ashmolean Museum*, faz mais de 300 anos que museus universitários exercem uma série de atividades, que inclui: colecionismo, pesquisa, ensino, exibição e divulgação (KOZAK, 2016).

Com o surgimento da Nova Museologia<sup>46</sup>, os museus presenciais têm sido desafiados a promoverem novos serviços que respondam às expectativas da sociedade (CHEN, 2018). No caso dos museus universitários, as transformações ocorridas neste século, na educação superior, surgem como oportunidade para que essas instituições museológicas universitárias redefinam seu papel dentro da universidade (*Ibidem*, 2018).

Para CHEN (2018) e outros autores por ele citados (COLEMAN, 1942; HEIMÄMIES, 2008; KING & MARSTINE, 2006; DYSON, 1990), o primeiro e o mais importante objetivo do museu universitário e o de sua coleção é fornecer um ambiente estimulante para a pesquisa aos membros da universidade e até mesmo ao público.

---

<sup>44</sup> Museus universitários podem se tornar um efetivo suporte para [...] todas as atividades através das quais as universidades interagem diretamente com a sociedade. (Tradução livre do autor).

<sup>45</sup> O primeiro museu organizado como Instituição Pública (Tradução livre do autor).

<sup>46</sup> “A Nova Museologia é um movimento de larga abrangência teórica e metodológica, cujos posicionamentos são ainda centrais para uma efetiva renovação de todos os museus do século XXI.” (DUARTE, 2017, resumo).

Na visão desses pesquisadores, geralmente, um museu universitário é um local para se pesquisar e coletar dados históricos, materiais e artefatos universitários. Em geral, essa classe de museu enquadra suas políticas de coleção e exibição de acordo com o *curriculum* da universidade a que está vinculado. Sua gestão financeira, no entanto, costuma depender basicamente do provedor (governo/outras entidades) e do público (bilheteria). E isso fortalece a ideia que museus universitários precisam trabalhar em comunicação e cooperação com comunidades, a fim de atrair quem não visita museus, pois, a maioria dos museus universitários enfrenta problema de limitação financeira, tendo em vista os recursos limitados da universidade ou à política de distribuição adotada, resultando em investimento focado mais em educação formal, pesquisa e recursos humanos e menos em ambiente cultural ou ensino informal (CHEN, 2018).

Repetindo menção anterior, de acordo com Simpson (2014, p.18), “[w]hen a university dedicates institutional space and facilities to the exhibition of collections, a university museum is created”,<sup>47</sup> grosso modo, foi dessa maneira que o primeiro museu universitário da Universidade Federal da Bahia – o Museu de Arte Sacra (MAS) – foi criado; também, como se verá mais adiante, as outras duas instituições analisadas neste estudo.

Os museus universitários contam atualmente com um comitê, o *International Council of Museums Committee for University Museums and Collections* (UMAC), criado pelo ICOM, em junho de 2000, com representação em diversos países e territórios, em todos os continentes, e tem a seguinte missão:

*UMAC is the global advocate for higher education museums and collections of all disciplines. UMAC supports the continued development of university museums and collections as essential resources dedicated to research, education, and the preservation of cultural, historic, natural and scientific heritage*<sup>48</sup> (UMAC, 2020).

O Planejamento Estratégico 2019-2022 da UMAC tem três principais objetivos:

---

<sup>47</sup> Quando uma universidade disponibiliza espaço e instalações institucionais para a exposição de coleções, cria-se um museu universitário. (Tradução livre do autor).

<sup>48</sup> UMAC é o defensor global de museus relacionados com o ensino superior e com coleções de todas as disciplinas. UMAC apoia o desenvolvimento contínuo de museus e coleções universitários como recursos essenciais dedicados à pesquisa, educação e preservação do patrimônio cultural, histórico, natural e científico (Tradução livre do autor).

- *Goal 1. Increase UMAC's (and ICOM's) global visibility.*
- *Goal 2. Examine unexplored dimensions of ICOM's Code of Ethics in University Museums and Collections.*
- *Goal 3. Increase university museums and collections' recognition in the higher education sector.<sup>49</sup> (Ibidem, 2020).*

Vale lembrar que algumas universidades constam da lista de patrimônios mundiais (*World Heritage List*), quer diretamente (quando a universidade ou parte dela está listada), quer indiretamente (quando a cidade ou a localização da universidade está listada; *e.g.*, a UFBA, que tem unidades – MAFRO e MAE - localizadas no Centro Histórico de Salvador, tombado como Patrimônio da Humanidade). Outros exemplos constantes da *World Heritage List* são as seguintes instituições: *Ciudad Universitaria de Caracas* (Venezuela); *Monticello e a University of Virginia* (Charlottesville-USA); *Orto Botanico e a Università degli Studi di Padova* (Itália); *Universidad de Alcalá de Henares* (Espanha); Universidade de Coimbra (Portugal) etc. (*Ibidem*, 2020).

### 2.3.3 Universidade Federal da Bahia: breve relato histórico

Apesar de ter sido “[c]riada sob a liderança do médico e Professor Edgard Rego dos Santos em 1946, no governo do Presidente Eurico Gaspar Dutra (1946-1951)” (SALLES; MIGUEZ, 2017, p. 16), para muitos o começo da Universidade Federal da Bahia (UFBA) coincide com o da Escola de Cirurgia da Bahia, criada em 18/02/1808, pelo Príncipe Regente D. João de Bragança. Foi no mesmo prédio da antiga Faculdade de Medicina, localizado no Terreiro de Jesus, que, em 2 de julho de 1946, a Universidade da Bahia foi oficialmente instalada (SALLES; MIGUEZ, 2017).

A Escola de Cirurgia da Bahia foi a primeira instituição educacional de nível superior criada no Brasil e a atual Faculdade de Medicina da Bahia é uma unidade da

---

<sup>49</sup> • Objetivo 1. Aumentar a visibilidade global do UMAC (e do ICOM).

• Objetivo 2. Examinar dimensões inexploradas do Código de Ética do ICOM em Museus e Coleções Universitárias.

• Meta 3. Aumentar o reconhecimento de museus universitários e coleções no setor de ensino superior. (Tradução livre do autor)

UFBA. Sendo assim, esta é considerada a primeira universidade brasileira, tendo incorporado outros cursos de nível superior criados em Salvador no século XIX: “Farmácia (1832) e Odontologia (1864), a Academia de Belas Artes (1877), Direito (1891) e Politécnica (1896)” (UFBA, 2020). Posteriormente, também incorporou a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, criada em 1941 pelo professor Isaías Alves. (*Ibidem*, 2020), a Faculdade de Ciências Econômicas criada em 1905 e a Escola de Biblioteconomia iniciada em 1942 (UFBA, 2006a *apud* MARQUES, 2007, p. 68). Em 1948, a Universidade da Bahia criou o Hospital das Clínicas e mantinha alguns órgãos autônomos, pois a princípio não faziam parte da estrutura da universidade, a exemplo do Centro de Estudos Afro-Orientais (CEAO), do Instituto de Música, da Escola de Teatro, vinculados ao e dependentes diretamente do reitor. Essa autonomia lhes foi retirada a partir da reforma universitária ocorrida em 1968. (FARIAS; RODRIGUES, 2009).

Apesar de pretensões antigas (século XVI) “de elevar o colégio jesuíta baiano a universidade” (NUNES, 2010, p.25), a Universidade da Bahia foi formalmente constituída pelo Decreto-lei 9.155, de 08/04/1946, mas só foi federalizada em 1950, sob a denominação de Universidade Federal da Bahia, denominação que só passou a vigorar a partir de 1965<sup>50</sup>. Nela, aglutinaram-se cursos superiores já existentes e outros, que foram criados, oferecidos em **centros de estudos** (e.g.: Centro de Estudos Afro-Orientais - CEAO), **escolas** (e.g.: Administração, Belas Artes, Dança, Música, Politécnica, Teatro), **faculdades** (Arquitetura, Ciências Econômicas, Direito, Filosofia), **institutos** (e.g.: Biologia, Física, Matemática, Química) etc. Atualmente, além dessas unidades de ensino, pesquisa e extensão, a UFBA conta com vários órgãos suplementares, dentre os quais inclui-se o Sistema Universitário de Museus (um dos sistemas institucionais que compõem os Órgãos Estruturantes da Reitoria) (UFBA, 2020).

Ao prof. Edgard Santos coube a responsabilidade de agrupar instituições preexistentes e constituir a Universidade. Desafio político-institucional, cuidado com muito esmero, que, ao final do “ciclo da criação” já havia dotado a Universidade com “17 Unidades de Ensino, o Hospital das Clínicas, o Museu de Arte Sacra, o Centro de Estudos Afro-Orientais-CEAO, Institutos de Extensão Cultural, o Instituto de Física e

---

<sup>50</sup> Para maiores detalhes, ver “Linha do Tempo”, In: SALLES, João Carlos; MIGUEZ, Paulo. *Plano de Desenvolvimento Institucional da UFBA: 2018-2022*. Salvador: UFBA, 2017.

Matemática-IFM, um Teatro, Orquestra Sinfônica e Madrigal” (SALLES; MIGUEZ, 2017, p. 18).

Em conformidade com o planejamento estratégico, elaborado como cerne do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade, a UFBA tem a missão de

produzir e disseminar ciência, tecnologia, arte e cultura, base para a formação sólida de profissionais, docentes e pesquisadores que atuem dentro de elevados padrões de desempenho técnico e ético e sejam cidadãos comprometidos com a democracia e a promoção da justiça social. (SALLES; MIGUEZ, 2017, p. 65).

#### Sua visão

[é] ser uma Universidade cuja excelência da formação seja socialmente reconhecida e cujo modelo de governança e gestão assegure condições para o contínuo desenvolvimento científico, tecnológico, artístico e cultural, conciliando uma crescente inserção internacional e forte engajamento no atendimento de demandas sociais, locais e regionais. (*Ibidem*, 2017, p. 65).

#### E seus valores são:

- Indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão
  - Busca da excelência nas suas atividades fins
  - Respeito à diversidade e combate a todas as formas de intolerância e discriminação
  - Abertura e rigor intelectual, criatividade e busca de inovações
  - Valorização das pessoas, diálogo, transparência e estímulo à cooperação
  - Respeito à história e tradição e abertura para a contemporaneidade
  - Rigor ético em suas decisões e ações
  - Busca da equidade no acesso e permanência na Universidade
  - Pluralismo de ideias, promoção de valores democráticos e de cidadania
  - Compromisso com a transformação social
  - Caráter público, gratuito e autônomo da Universidade
  - Sustentabilidade e responsabilidade ambiental
- (*Ibidem*, 2017, p. 65).

Na UFBA, as atividades dos eixos ensino, pesquisa e extensão são compreendidas como processos parcialmente autônomos, geradoras de produtos específicos para segmentos sociais distintos, e podem até exigir múltiplas competências de um mesmo profissional. As atividades do eixo da extensão são as mais recentes na UFBA e visam à aproximação da Universidade com a população em geral, por meio de três categorias complementares: formação, difusão, cultura e arte. São classificadas como ações de Cultura e Arte, as atividades do MAS, MAFRO e MAE, da sala do cinema Sala de Arte

UFBA, da TV UFBA, dos Memoriais das Unidades Universitárias, dos Grupos Artísticos e dos seguintes equipamentos institucionalizados: Orquestra Sinfônica, Madrigal, Companhia de Teatro, Grupo de Dança Contemporânea, Galeria Cañizares. (*Ibidem*, 2017).



FIGURA 3: Universidade Federal da Bahia

Fonte: google.com

## 2.4 Bens públicos

A teoria econômica define “bens públicos” àqueles dotados das duas seguintes propriedades: (1) não excludibilidade<sup>51</sup>; e (2) não rivalidade<sup>52</sup>. Dessarte, dentre outros,

---

<sup>51</sup> O vocábulo “excludibilidade” é um neologismo, criado a partir da palavra em inglês “*excludibility*” ou “*excludability*”, significando “*the property of a good whereby a person can be prevented from using it*” (a propriedade de um bem pela qual uma pessoa pode ser impedida de usá-lo. Tradução livre do autor).

<sup>52</sup> Para aprofundamento sobre os conceitos de “excludibilidade” e de “rivalidade” no consumo, bem como melhor entendimento de bens “não-rivais” e “não-exclusivos”, ver: TAVARES, Maurício Lopes. *Desconexão remota de usuários via Smart Grid em situações críticas de suprimento: uma alternativa de*

são exemplos de bens públicos: a defesa nacional, os faróis utilizados para orientar a navegação, a iluminação pública, as questões sociais e ambientais, os patrimônios culturais. Ou, de conformidade com Larry Rohter (2020), a biblioteca particular do falecido industrial paulista José Mindlin, doada à Universidade de São Paulo (USP), que, juntamente com sua mulher, se diziam “os guardiães destes livros que são um bem público.” De igual modo, “o magnífico Instituto Inhotim [...], fruto da obsessão de um só homem: o empresário mineiro e colecionador de arte Bernardo Paz” (*Ibidem*, 2020, p. 66).

Então, resumidamente, tem-se que:

*In order to be a pure public good, the good must have two properties. First, public goods are non-excludible. That means that it is technically infeasible to keep users from enjoying the good. [...] The second characteristic of a public good is that it is non-rival in consumption. That means that two different people can enjoy (consume) the public good at the same time without interfering with each other's enjoyment.*<sup>53</sup> (READY; NAVRUD, 2002, p. 6 e 7).

Às duas características retro citadas, os economistas acrescentam uma terceira – não lucratividade. Ressalta-se daí, que os consumidores podem se beneficiar (ou se beneficiam) de bens e/ou serviços públicos sem pagar por eles.

Considerando essa terceira propriedade, De Bolle (2020, p. 23) reflete sobre bens públicos, de modo a confirmar suas características básicas, isto é, que

[...] indivíduos não podem ser excluídos [do uso de bens públicos] e deles podem se beneficiar sem pagar. [...] Bens públicos] são bens em que o uso individual não reduz sua disponibilidade para que outras pessoas deles desfrutem.

---

enfrentamento do fenômeno da rivalidade extrema no consumo de energia elétrica, 2014, 113 f. **Tese de doutorado** (Engenharia Elétrica). Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), Campinas (SP), Brasil, 2014.

<sup>53</sup> Para ser um bem público puro, o bem deve ter duas propriedades. A primeira é que bens públicos não são excludentes. Isso significa que é tecnicamente inviável impedir os usuários de aproveitar o bem. [...] A segunda característica de um bem público é que ele não é rival em termos de consumo. Isso significa que duas pessoas diferentes podem desfrutar (consumir) o bem público ao mesmo tempo, sem que uma interfira no prazer/entretenimento da outra. (Tradução livre do autor).



Por fim, o Art. 5º do Estatuto de Museus declara que “[o]s bens culturais dos museus, em suas diversas manifestações, podem ser declarados como de interesse público, no todo ou em parte” (BRASIL, 2009a), ou seja, tornam-se bens públicos. Na verdade, como um todo, os museus são considerados bens públicos, sendo que muitos deles apresentam as três características retro mencionadas - não excludibilidade, não rivalidade e gratuidade. Muitos outros museus, no entanto, cobram pela visitação, mas a cobrança não visa lucro; trata-se de uma das hastes do financiamento tripartite retro citado. Museus que cobram pelo ingresso (*e.g.*: *Musei Vaticani*, MASP etc.), em geral, oferecem um dia para visita o gratuita e/ou isentam de pagamento, em qualquer dia, idosos (a partir de certa idade) e crianças (até certa idade).

**MUSEU DE ARTE SACRA, MUSEU AFRO-BRASILEIRO,  
MUSEU DE ARQUEOLOGIA E ETNOLOGIA E GESTÃO  
MUSEOLÓGICA**

*Toda a história é remorso.*

---

**Carlos Drummond de Andrade**

### 3 MUSEU DE ARTE SACRA, MUSEU AFRO-BRASILEIRO, MUSEU DE ARQUEOLOGIA E ETNOLOGIA E GESTÃO MUSEOLÓGICA

#### 3.1 Museu de Arte Sacra (MAS)

○ Museu de Arte Sacra foi criado em 1958. Na verdade, a decisão de criar o MAS vinculado à UFBA havia sido tomada pelo reitor Edgard Santos em 1957, visando à preservação da Arte Sacra Cristã Luso-Brasileira e resultou de um convênio entre a Universidade e o Arcebispado da Bahia. Inicialmente, com duração (já renovada) de 60 anos. Sendo assim, nada mais sem igual do que ser instalado no antigo Convento de Santa Teresa D'Ávila dos Carmelitas Descalços da Bahia – um conjunto arquitetônico seiscentista em estilo carmelitano, isto é, construído de acordo com as Constituições da ordem dos Carmelitas Descalços, que previam construções de conventos não suntuosos, mas humildes (LINS, 2008, p. 32) e que, “ao longo de sua história, teve várias funções: colégio; sede da Academia Brasílica dos Acadêmicos Renascidos e da Academia Brasílica dos Esquecidos; Seminário Arquiepiscopal [Seminário Maior]; Quartel das tropas portuguesas na guerra da Independência do Brasil na Bahia; e, finalmente, Museu de Arte Sacra.” (SOARES, 2017, p. 177). Integra o complexo um templo, que, “[j]untamente com São Bento de Salvador, [...] é a única igreja seiscentista brasileira com planta jesuítica romana, inspirada na igreja de Il Gesù” (BUENO *et al.*, 2016, p. 94). E, pelo seu valor arquitetônico, histórico e cultural, o complexo foi tombado pelo IPHAN, em 17/06/1938 e declarado Patrimônio da Humanidade pela UNESCO, em 1985.

A arquitetura do prédio é nitidamente de influência renascentista, com destaque para sua torre sineira ou "espadaña" e para sua imponente e erudita fachada de traço maneirista. A edificação conta com uma área total construída de 5.250m<sup>2</sup>, inserida em uma área livre de 8.000m<sup>2</sup> (sic) (TVBRASIL, 2015).

Sem a exata precisão do início da construção, sabe-se que o edifício do convento foi erguido em meados do século XVII<sup>54</sup> (provavelmente, entre os anos de 1667 e 1676), após a chegada dos primeiros monges portugueses da ordem dos Carmelitas Descalços à

---

<sup>54</sup> Para Bueno *et al.* (2016, p. 94), “o Convento e a Igreja de Santa Teresa começaram a ser construídos em 1666, por iniciativa do Frei José do Espírito Santo. Em 14 de outubro, inaugurou-se o convento, ficando pronta a igreja em 1697.”

Bahia<sup>55</sup> (entre 1661 e 1665), que ocuparam o complexo em 1697, ano historicamente considerado o da fundação do Convento de Santa Teresa D'Ávila (UFBA, 2019). Quanto ao construtor, também há divergências a seu respeito. Alguns autores atribuem a construção do convento e da igreja ao beneditino Macário de São João (PREFEITURA MUNICIPAL DE SALVADOR, 1962 *apud* ORAZEM, 2009, p. 132). A ele, atribui-se o risco da igreja, cuja

[...] fachada se abre em galilé de três arcos, encimado por um nicho, sobre o qual se ergue, em um terceiro nível, a janela do coro, ladeada por dois brasões de pedra. Encimando tudo, frontão triangular com óculo. Em recuo, à direita, paralela à fachada lateral e sobre a linha do beiral, ergue-se a magnífica torre sineira em cantaria, com três arcos plenos. A nave tem a forma de cruz latina, com transepto da mesma altura, cúpula no encontro de ambos e capelas correspondentes aos arcos dos corredores laterais.

Os retábulos das capelas são de talha seiscentista, e nas laterais do transepto há dois grandes altares de feição já neoclássica. O retábulo do altar-mor, [...] foi] destruído por térmitas em inícios do século XX. Em seu lugar, sob a imagem de Santa Teresa, vê-se agora o magnífico altar de prata da demolida Sé de Salvador. Todo o piso da nave é dividido, numa forma tradicional, pelos retângulos de sepulturas.

O convento desenvolve-se em torno de um pequeno claustro quadrado. Admirável é o jogo de águas do telhado, de grande variedade e movimento, sobre paredes emolduradas por fortes cunhais, com destaque para o corpo, semelhante a um mirante, que envolve a belíssima cúpula da igreja. Tanto nesta como no convento há magnífico conjunto de mobiliário, azulejaria e pintura. (BUENO *et al.*, 2016, p. 94 e 97).

Juntamente com o Museu, a biblioteca do MAS, também criada em 1959, ocupa uma parte do antigo convento. Atualmente, batizada com o nome de Dom Clemente Maria da Silva-Nigra, conta com cerca de 4.800 títulos (livros e folhetos) relacionados com religião, artes, história do Brasil e da Bahia (MAS, 2020b).

Reconhecido como uma das mais importantes instituições museológicas do continente americano dedicadas à preservação e ao estudo da arte sacra, o atual acervo do MAS “[...] tem cerca de 5.000 peças”<sup>56</sup> (TVBRASIL, 2015), que constituem uma coleção de arte sacra cristã valiosa e, sobremaneira rara. Da coleção fazem parte “imagens em

<sup>55</sup> De acordo com Orazem (2009, p. 131), “[o]s carmelitas descalços ou teresios, como comumente eram chamados em Salvador, chegaram nessa cidade em 1661.”

<sup>56</sup> Parte dessas peças pertence à Arquidiocese de São Salvador, ao Convento dos Perdões, à Irmandade do SS. Sacramento do Pilar, ao Mosteiro de São Bento e a algumas igrejas, ou integra a coleção Abelardo Rodrigues.

madeira e terracota, esculturas, pinturas, painéis em azulejos, prataria, mobiliário, marfim e ourivesaria” (SOARES, 2017, p. 176-177), com destaque para

[imagens] em marfim do O Bom Pastor, Nossa Senhora da Conceição, Nossa Senhora da Anunciação, Nossa Senhora com o Menino; azulejos belíssimos que compõem o edifício representativos dos séculos XVII, XVIII e XIX; pinturas feitas pelo criador da Escola Baiana de Pintura, José Joaquim da Rocha (século XVIII), e seu discípulo José Teófilo de Jesus (século XIX); mobiliários de alta qualidade; entre outras peças (TVBRASIL, 2015).



**FIGURA 4:** Museu de Arte Sacra (UFBA) **Fonte:** MAS/UFBA (Instagram.com)

Além do próprio acervo, o museu expõe permanentemente outros objetos (tomados em comodato), a exemplo de cerca de 460 peças, que compõem a Coleção Mirabeau Sampaio<sup>57</sup> de Arte Sacra, exposta em espaço construído *ad hoc* para hospedar os objetos.

Do ponto de vista museológico, o MAS – primeira instituição museológica criada na UFBA – visa a coletar, classificar, catalogar, conservar e restaurar objetos de arte sacra cristã. Coincidentemente, o evento inaugural do Museu (10 de agosto de 1959) aconteceu por ocasião do IV Colóquio Internacional Luso-Brasileiro (BOAVENTURA, 2016, p.

<sup>57</sup> José Mirabeau Sampaio (1911 – 1993) – empresário, médico e formado em Belas Artes. Pintor, escultor, desenhista, colecionador de arte sacra cristã e professor na Escola de Belas Artes da UFBA.

182) – um congresso político, de muita repercussão, que teve o apoio da UNESCO (LIMA *apud* FARIA & RODRIGUES, 2009). E, devido ao seu reconhecido valor histórico e cultural, o MAS tem sido visitado por personalidades importantes, a exemplo do então presidente do Chile, Eduardo Freire e, além de outras autoridades, por “S. M. a Rainha Elisabeth II da Inglaterra, em 3 de novembro de 1968.” (BOAVENTURA, 2016, p. 183).



**FIGURA 5:** Visita da Rainha Elizabeth II ao MAS, guiada pelo Diretor Dom Clemente.  
**Fonte:** google.com

A criação do MAS foi “um marco nos estudos da arte sacra no mundo” (RABELO; ROSA, 2018, p. 2) e a responsabilidade pela organização e direção do museu coube ao historiador beneditino Dom Clemente Maria da Silva-Nigra (MAS, 2020a). O convite do reitor feito diretamente a Dom Clemente (CALDERÓN, 1970, p. 144-146) foi “sugestão [...] de Deoclécio Redig de Campos, encarregado dos museus do Vaticano, que veio à Bahia assessorar a criação do Museu de Arte Sacra” (MAIA, 1987 *apud* BOAVENTURA, 2016, p. 182). Assaz honrado,

Dom Clemente aceitou o convite e trabalhou com os arquitetos Wladimir Alves de Souza e Geraldo Raposo Câmara, além da assessoria do professor João José

Rescala, responsáveis pela restauração do Convento de Santa Tereza, de propriedade da arquidiocese de São Salvador da Bahia. (sic) (SENTO SÉ, 1979 *apud* BOAVENTURA, 2016, p. 182).

Dom Clemente nasceu na Alemanha, na região da Floresta Negra<sup>58</sup> e veio para a ordem beneditina na Bahia, em 1922. Aqui, foi ordenado sacerdote em 16 de dezembro de 1928, na antiga Sé Primacial do Brasil, pelo arcebispo da Bahia e primaz do Brasil – Dom Augusto Álvaro da Silva – e celebrou sua primeira missa na igreja da Graça. Após sua ordenação, Dom Clemente foi a Portugal, Espanha, Itália e Alemanha estudar arte sacra. Ao retornar ao Brasil, lecionou no Colégio São Bento do Rio, de São Paulo e de Salvador “e foi professor-capelão do Colégio Sofia Costa Pinto, do professor Pedro Tenório de Albuquerque [, em Salvador]”. (BOAVENTURA, 2016, p. 180).



**FIGURA 6:** Museu de Arte Sacra (UFBA) – Coleções (imagens). **Fonte:** museubrasil.org

Certamente, o *status* de historiador e pesquisador de arte sacra cristã deu a Silva-Nigra credenciais para ser escolhido o primeiro diretor e organizador do MAS. Autor de diversos livros clássicos (alguns até considerados raros) sobre construtores e artistas

<sup>58</sup> Vem daí “o sobrenome Silva-Nigra, que acrescentou quando traduziu o seu nome para o português.” (BOAVENTURA, 2016, p. 180).

(escultores) beneditinos no país, Dom Clemente foi quem descobriu a produção artística em barro cozido de frei Agostinho da Piedade.

Para o evento de inauguração do Museu, Dom Clemente organizou uma exposição com objetos de arte, então adquiridos para compor o acervo da instituição e com “peças da antiga Sé Primacial demolida, como o altar de prata. [Também] tomou em comodato imagens e outros objetos artísticos do Mosteiro de São Bento para completar o acervo do novo museu.” (BOAVENTURA, 2016, p. 182).

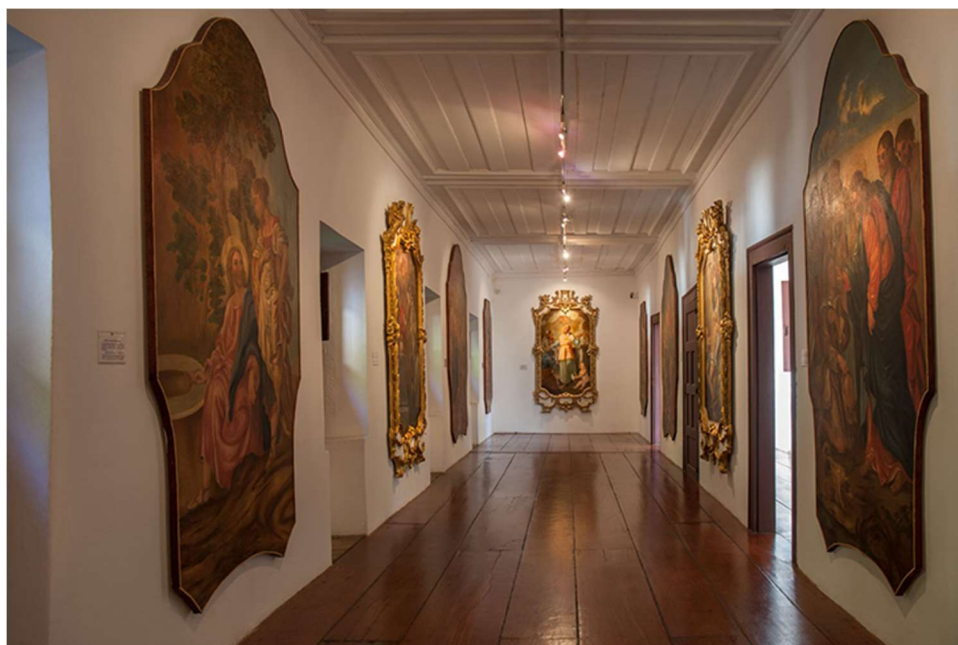
Como diretor do MAS, Dom Clemente foi à Europa duas vezes. Na primeira vez, pesquisou na Academia de São Petersburgo (Rússia) “os materiais e artefatos da Expedição Científica Russa do Barão George Henrique von Langsdorff<sup>59</sup> a São Paulo, Minas Gerais, Goiás, Mato Grosso, [Paraná] e Pará.” (BOAVENTURA, 2016, p. 182) e, na segunda vez, retornou à mesma academia para especialmente pesquisar sobre Langsdorff. (*Ibidem*, p. 183). Como gestor do MAS, infere-se que seu período administrativo se enquadra no que se convencionou chamar de administração tradicional ou burocrática e não poderia ser diferente. Dom Clemente era um conhecedor profundo da arte sacra cristã. Infere-se, daí, que sua visão acerca da instituição museu era também a tradicional, ou seja, a *práxis* da época, que enxergava o museu como local para se perpetuar memórias e salvaguardar seus testemunhos tangíveis.

---

<sup>59</sup> “Grigory Ivanovitch (George Heinrich von) Langsdorff, de nacionalidade alemã, era médico, botânico, zoólogo, antropólogo, filólogo, navegador e, acima de tudo, cidadão do mundo [viajante-naturalista, geógrafo e etnógrafo].” (MONTEIRO; KAZ, 1998, p. 7). Cônsul-geral da Rússia no Rio de Janeiro, com o patrocínio do czar Alexandre I, organizou uma expedição para pesquisar a fauna, a flora, a geologia e as populações brasileiras. Para auxiliá-lo nas pesquisas, Langsdorff contratou vários cientistas e o artista Johann Moritz Rugendas, posteriormente, substituído por Aimé-Adrien Taunay e Hercules Florence. Os três produziram um importante acervo sobre o Brasil do século XIX – “368 aquarelas e desenhos, nos campos da arte e da ciência”. O material iconográfico (“coleções etnográficas, herpetológicas, ictiológicas, ornitológicas, mamíferos empalhados, amostras de materiais, coleções de plantas”) desapareceu ao final da expedição, em 1829 e só um século depois, em 1930, foi descoberto nos porões do Museu do Jardim Botânico de Leningrado (atual São Petersburgo). Apesar da importância e da contribuição científica, a expedição revelou-se uma tragédia: atritos rotineiros entre Rugendas e Langsdorff; a trágica morte de Taunay, consequência de sua indisciplina e impetuosidade; a perda da razão e memória de Langsdorff, que, já insano foi levado de volta à Alemanha, onde faleceu em 1852, na cidade de Freiburg. Quem primeiro revelou ao país a existência desse acervo foi o monge beneditino dom Clemente Maria da Silva-Nigra, por meio de suas pesquisas filológicas nos arquivos do Itamaraty e, posteriormente (após assumir a direção do Museu de Arte Sacra da UFBA), nos arquivos da Academia de Ciências de São Petersburgo, cuja divulgação foi feita pela revista *O Cruzeiro*. (*Ibidem*, 1998).



Professor Valentin Calderón, arqueólogo, criador e iniciador do curso de Museologia da UFBA (AZEVEDO, 1981 *apud* SOARES, 2017, p. 175), foi o sucessor de Dom Clemente na direção do MAS. Durante sua gestão, deixou registrada sua marca pessoal, mormente no que tange à ação educativa em museus (SANTOS, 1987; RABELO; ROSA, 2018). Austero na defesa e proteção de tradições, princípios morais e crenças religiosas, mostrou-os ao não permitir que o cineasta Glauber Rocha e sua equipe técnica rodassem cenas do filme “Idade da Terra” na Igreja de Santa Teresa, expulsando-os do Museu de Arte Sacra, pois, a seu ver, o que eles pretendiam encenar seria uma profanação ao templo e aos mortos ali sepultados. Sua decisão teve o respaldo dos arcebispos da Bahia e de São Paulo, do reitor da UFBA e do governador do Estado<sup>60</sup> (PEREIRA, 2015, p. 6-7).



**FIGURA 7:** Museu de Arte Sacra (UFBA) – Coleções (painéis). **Fonte:** museubrasil.org

Em reconhecimento ao empenho do professor Edgard Santos voltado à criação do MAS e por ter instalado o museu em um edifício histórico, construído há mais de três

---

<sup>60</sup> Para maiores detalhes sobre o imbróglio, ver PEREIRA, Cláudio Luiz. Dragão da maldade, santo guerreiro: notas sobre uma peleja baiana. In: *Boletim Informativo do Museu de Arqueologia e Etnologia*, Salvador, v. 8, a. 3, p. 6-7, ago. 2014 – jan. 2015.

séculos e meio, após seu falecimento, no décimo aniversário do MAS, os restos mortais do Reitor foi trasladado

do cemitério do Campo Santo para o *Túmulo de Honra* [na Igreja de Santa Teresa]. A lápide tumular foi desenhada pelo Irmão Paulo Lachenmayer, OSB. Bem talhada em mármore com inscrições e o brasão da Universidade, encontra-se localizada embaixo da cúpula da igreja, tendo ao lado a sepultura de sua senhora D. Carmen Figueira Santos. (sic) (BOAVENTURA, 2016, p. 183).

Cabe ressaltar, que, em sua origem, o MAS não tinha preocupação ou engajamento social visando à busca de públicos estratificadamente diversificados. Ao revés, tratava-se de uma instituição elitizada, preocupada em preservar a arte sacra cristã luso-brasileira – tipos variados de objetos presentes em igrejas e residências de cristãos abastados. E, apesar de seu valor histórico e cultural, dos três museus universitários analisados neste estudo, o MAS é o menos visitado (número anual máximo de visitantes abaixo de dois mil). Alega-se como motivo para o baixo número de visitantes, a localização do museu em zona considerada de risco e mal frequentada. A Rua do Sodré, que, no passado era uma via residencial com moradores ilustres (e.g.: a família do poeta Castro Alves), com o passar do tempo, passou a ser habitada por pessoas de camadas sociais de baixo poder aquisitivo. Algumas residências foram transformadas em cortiços. Próximos ao museu, há prostíbulos decadentes e verifica-se a presença de despachantes e usuários de drogas – fatos que, supostamente, restringem a ida de visitantes à região e, conseqüentemente, ao museu. Apesar disso, a parceria da UFBA com a Arquidiocese tem dado certo, devido a sua importância para a conservação daquele patrimônio eclesiástico.

Quanto à concepção de instituição elitizada, essa não está restrita ao MAS, pois, é a impressão que a maioria dos brasileiros ainda hoje tem acerca de museus, segundo uma pesquisa feita pelo Instituto Oi Futuro, realizada no segundo semestre de 2018, com cerca de 600 frequentadores ou não de museu. No geral, a pesquisa revelou que os museus são vistos como lugares elitizados e monótonos, sem novidades e para ser visitados uma única vez (COSTA, 2019).

Desde a criação do MAS, assumiram sua direção os seguintes gestores: Dom Clemente Maria da Silva-Nigra (1959-1972); Valentin Rafael Joaquim Calderón de La

Vara (1972-1980); Liana Gomes Silveira (interina, 1980-1982); Pedro Moacir Maia (1982-1989); Jeheil Pereira dos Santos (interino, 1990-1992); Valdete Celino Paranhos da Silva (1992-1996); Selma Silveira Dannemann (interina, 1996); Eugênio de Àvila Lins (1996-1998); e o atual diretor Francisco de Assis Portugal Guimarães (1998-), arquiteto, com qualificações em patrimônio cultural e história da arte.

### **3.2 Museu Afro-Brasileiro (MAFRO)**

○ MAFRO foi criado em 1974 como parte de uma política de relacionamento do Brasil com o continente africano, mas só foi inaugurado em 07/01/1982, pela etnolinguista Yeda Pessoa de Castro, então Diretora do Centro de Estudos Afro-Orientais (CEAO) – a princípio, um órgão autônomo da UFBA – e a ele ficou vinculado por anos. Porém, desde que foi desmembrado do CEAO, a partir de meados da década de 1990, a gestão do museu tem ficado a cargo de um coordenador, que tem sido ocupado por professores da UFBA, docentes do Departamento de Museologia, da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas (FFCH). Atualmente, além do coordenador, o quadro de pessoal conta com três museólogas e três servidores técnicos administrativos.

A criação do MAFRO havia sido pensada/prevista desde que o CEAO foi criado, em 1959 pelo reitor Edgard Santos, consoante a iniciativa e o propósito idealizado pelo professor, filósofo e humanista português George Baptista Agostinho da Silva, como um órgão autônomo, isto é, diretamente ligado ao reitor (CEAO, 2020).

O CEAO teve o prof. Agostinho da Silva como seu idealizador e seu primeiro diretor (1959-1961). A criação do Centro também previa a incorporação/implantação de um museu, cuja missão deveria voltar-se à divulgação das influências da cultura africana na Bahia, considerando a língua portuguesa o fator preponderante dessa aproximação. Ao revés, mais que o idioma, outros diretores do CEAO, sucessores de Agostinho da Silva – Waldir de Freitas Oliveira (1961-1972) e Guilherme de Souza Castro (1972-1978) –, enxergaram a religião como o real elo entre a África e a Bahia. (MATOS, 2012). O Museu, no entanto, só foi criado bem mais tarde e, da criação à inauguração passaram-se oito anos.

Opositor do ditador português António Salazar, Agostinho da Silva idealizou um órgão por meio do qual se pudesse concretizar uma aproximação político-cultural entre a Bahia e a África. O reitor Edgar Santos ampliou essa aproximação, incluindo em seu bojo questões orientais relacionadas com o Brasil. Daí o nome dado ao órgão, Centro de Estudos Afro-Orientais (CEAO), primeira instituição no país a produzir conhecimento sobre tais questões. (MATOS, 2012).

A criação do MAFRO resultou de um acordo de cooperação técnica estabelecido entre o CEAO/UFBA, o Ministério das Relações Exteriores (MRE), o Ministério da Educação e Cultura (MEC), o Governo do Estado da Bahia e a Prefeitura de Salvador, com o propósito de fomentar o intercâmbio acadêmico e cultural Brasil-África, assim como promover estudos afro-brasileiros no país (MAFRO, 2020a). Deveria ter sido implantado conforme o projeto original do antropólogo e fotógrafo francês radicado na Bahia – Pierre Verger –, mas não foi o que ocorreu. Participaram do desenvolvimento do projeto final do museu a arquiteta Jacyra Oswald, a doutora Yeda Pessoa de Castro e outros professores da UFBA.

“Concebido como um canal de diálogo entre a universidade e a comunidade afro-brasileira, por um lado, e entre o Brasil e os países africanos e asiáticos, por outro” (CEAO, 2020), a partir da implantação da reforma universitária, ocorrida em 1968, o CEAO passou a ser um órgão suplementar da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, atualmente, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas - FFCH (CEAO, 2020; FARIAS; RODRIGUES, 2009).

Desde o seu desmembramento do CEAO, mesmo sem sofrer alteração funcional, o MAFRO tornou-se um núcleo de pesquisa da FFCH, visto como um projeto estratégico para o curso de museologia, sendo o único museu da Universidade com perfil interativo e gestorial (não oficial) relacionado com o Departamento de Museologia. Isso explica o motivo de sua gestão vir sendo exercida por docentes desse departamento. Ressalta-se, no entanto, a autonomia gestorial do MAFRO.

O vínculo inicial do MAFRO a um órgão autônomo da UFBA, provavelmente, seja a razão pela qual não é considerado propriamente um museu, mas um “núcleo de cultura e pesquisa dedicado ao estudo, divulgação e defesa da cultura afro-brasileira”

(SOARES, 2017, p. 166). Todavia, em que pese o *dúbio status* (ser ou não ser um museu), o MAFRO dispõe de um importante acervo, que, em sua formação contou apenas com o apoio do Ministério das Relações Exteriores (MRE). Dos demais signatários do Termo de Cooperação não houve efetiva participação a esse respeito, tampouco qualquer aporte de recursos ao projeto do Museu.

Na exposição de longa duração do Museu, destacam-se os painéis do “Mural de Orixás”<sup>61</sup> talhados em madeira pelo escultor, pintor, ceramista, desenhista, gravador, muralista, ilustrador, historiador e jornalista argentino, naturalizado brasileiro e radicado na Bahia, Hector Julio Páride Bernabó (1911-1997), o baiano Carybé - divulgador da cultura afro-baiana/afro-brasileira e à ela espiritualmente integrado e confirmado Obá de Xangô no terreiro Ilê Axé Apô Afonjá. Primeiramente, como Otun (e depois Obá) Onã Xokun e Iji-Apógan de Omulu. (WIKIPEDIA, 2021).



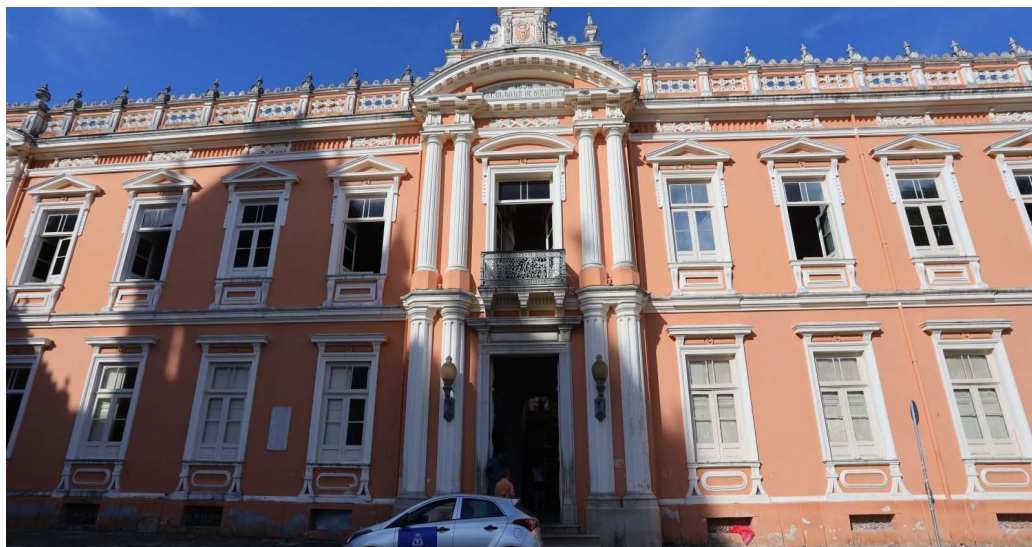
**FIGURA 8:** MAFRO (UFBA): Mural de Orixás. **Fonte:** Mafro.

Afora os citados painéis, o acervo do MAFRO conta “com 1100 peças de cultura material africana e afro-brasileira” (MAFRO, 2020b),

---

<sup>61</sup> “O mural representa os orixás, deuses africanos cultuados nos candomblés da Bahia” (ROCHA, 1994, p. 151). “Os painéis foram encomendados pelo Banco da Bahia e realizados entre 1967 e 1968. Atualmente encontram-se no Museu Afro-Brasileiro de Salvador. São vinte e sete pranchas. Dezenove delas medem três metros de altura por um metro de largura e oito medem dois metros de altura por um de largura. A técnica predominante é o entalhe na madeira com incrustações das insígnias dos orixás feitas de cobre, prata, ouro, ferro, latão, búzios, espelhos e fios de contas” (SILVA, 2012). Ver também Chaves (2012), citado nas Referências.

majoritariamente constituído por doações de países africanos e da comunidade afro-brasileira local e inclui: trabalhos de imaginária, tecelagem [incluídos atributos iconográficos – roupas e adereços de orixás e yalorixás], pintura, escultura e fotografia, objetos litúrgicos, indumentárias de candomblé, afoxés e blocos afro. (BAHIATURSA *apud* SOARES, 2017, p. 166). A instituição atualmente é guardiã de parte do acervo (baseado em criminalística – material sobre o cangaço e peças de uso litúrgico em rituais afro-brasileiros) do Museu Antropológico Estácio de Lima, vinculado à Secretaria de Segurança Pública. (SOARES, 2017, p. 166).



**FIGURA 9:** Prédio da antiga Faculdade de Medicina da Bahia. **Fonte:** google.com.

Tanto o MAFRO, quanto o Museu de Arqueologia e Etnologia (MAE) estão instalados no prédio do antigo Real Colégio dos Jesuítas ou Colégio de Jesus, que, com a expulsão dos inicianos de Portugal e dos territórios lusitanos ultramarinos, em 1779, por decreto do Marquês de Pombal, ministro do rei D. José I, serviu às instalações de um hospital militar.

Na verdade, o Colégio dos Jesuítas foi erguido três vezes. A primeira, quando os inicianos aqui chegaram com Tomé de Souza, em 1549 para fundar a cidade de Salvador. Junto com o Colégio “foi erigida a primeira igreja, em taipa de pilão e cobertura de palha” (BUENO, 2016, p. 52). Já o segundo Colégio, com projeto do jesuíta Francisco Dias, foi erguido entre 1575 e 1591. Por sua vez, o terceiro Colégio ergueu-se entre 1657 e 1672 (*Ibidem*, 2016, p. 52).

Conforme menção retro, após a expulsão dos inacianos dos territórios lusitanos, com adaptação a cargo do Capitão Manuel Rodrigues Teixeira, em 1781, o Colégio foi transformado em hospital, mas “em 1801 o pátio dos Estudos Gerais [foi] destruído por um incêndio [e só] [s]ete anos depois instala-se no antigo Colégio o hospital militar” (*Ibidem*, 2016, p. 52). E, apesar da Escola de Cirurgia da Bahia ser datada de 1808, a histórica Faculdade de Medicina da Bahia só foi assim denominada em 1832<sup>62</sup> e, desde o início, ocupou o antigo complexo. As instalações sofreram novo incêndio em 1905; episódio em que se destruiu a faculdade, juntamente com “uma importantíssima capela jesuítica das mais antigas do Brasil.” (*Ibidem*, 2016, p. 52). “[A] edificação teve sua porção superior demolida e a inferior em grande parte soterrada, que veio a ser redescoberta a partir de 1975” (UFBA, 2012). E “[... s]obre as ruínas do Colégio [foi] reconstruída, com feição neoclássica, a Faculdade de Medicina” (BUENO, 2016, p. 52).

Sabe-se ainda, que

as plantas [do prédio,] desenhadas no século XVIII pelo engenheiro português José A. Caldas [...] permitiram que o pesquisador em arqueologia da UFBA, Valentín Caldeirón, realizasse prospecções que resultaram na descoberta das estruturas soterradas pelas construções da Escola de Medicina, transformando os vestígios seiscentistas em um sítio arqueológico colonial (ETCHEVARNE, 2006 *apud* MARQUES; SILVA, 2011, p. 72).

E

Os espaços evidenciados pela remoção do entulho receberam o tratamento arquitetônico apropriado para ser instalado o MAE, inaugurado em 27 de setembro de 1983. (UFBA, 2012). [E c]omo resultado [de] sucessivas intervenções, somente uma parte do plano inferior do conjunto escapou de destruição quase total, constituindo hoje, emblematicamente, seu sustentáculo que, conforme registro em sua pedra fundamental datada de 1656, faz deste um espaço tricentenário em defesa da cultura (CLUSEUM, 2020).

Resumidamente, o complexo arquitetônico (tombado pelo IPHAN em 22/12/2015) sediou a Faculdade de Medicina da Bahia, substituta da Escola de Cirurgia da Bahia, criada em 18/02/1808, pelo Príncipe Regente D. João de Bragança, por ocasião

---

<sup>62</sup> <sup>62</sup> Denominações dadas à instituição: Escola de Cirurgia da Bahia (1808); Academia Médico-Cirúrgica da Bahia (1816); Faculdade de Medicina da Bahia (1832); Faculdade de Medicina e Farmácia da Bahia (1891); Faculdade de Medicina da Bahia (1901); Faculdade de Medicina da Universidade da Bahia (1946); Faculdade de Medicina da Universidade Federal da Bahia (1965). Mais detalhes, ver: Dicionário Histórico-Biográfico das Ciências da Saúde no Brasil (1832-1930) Casa de Oswaldo Cruz / Fiocruz – (<http://www.dichistoriasaude.coc.fiocruz.br>).

da transmigração da Família Real Portuguesa para o Brasil (SOARES, 2017, p. 166-167). E, com a criação da Universidade da Bahia, posteriormente Universidade Federal da Bahia, o edifício continuou a pertencer à Faculdade de Medicina da UFBA, que ali funcionou até 1960.

A escolha do edifício da antiga Faculdade de Medicina para abrigar o MAFRO, mesmo estando o prédio desocupado e em estado de degradação, não foi bem recebida por setores da referida faculdade e da medicina local, e levantou um embate intenso nos primeiros anos, retomado nos últimos anteriores à inauguração, que ocorreu somente em 1982, com uma configuração bem distante da configuração inicial pensada pelo fotógrafo e antropólogo Pierre Verger<sup>63</sup>, em projeto encomendado pela UFBA. Por exemplo, a área ocupada pelo museu inaugurado, diferentemente dos 11.000 m<sup>2</sup> de área construída do edifício (sua totalidade), não chegava a 1.000 m<sup>2</sup>. Já a abordagem geográfica do seu acervo, que deveria compreender a totalidade do continente africano, foi reduzida, basicamente a áreas da denominada África Ocidental, notadamente Benin.

No que tange aos aspectos burocrático-gestoriais, o MAFRO foi inaugurado sem estrutura definida; tampouco havia a previsão de que a instituição pudesse ser inserida na estrutura do CEAO, cujo antigo regimento, conforme menção anterior, previa um museu como um de seus setores. O MAFRO foi inaugurado sem dotação orçamentária, sem um suficiente quadro de servidores e, até meados dos anos 1990, não contava com a participação de profissional com formação museológica. Sua principal fonte de recursos tem sido a bilheteria (o MAFRO é o museu da UFBA mais visitado; o número anual de visitantes é superior a quinze mil), mas recebe o apoio pontual de algumas Pró-Reitorias, fato que lhe permite contratar estudantes (bolsistas) para atuar na mediação ou no setor de conservação.

Merecem ser destacados alguns aspectos gestoriais do MAFRO. Sua primeira gestora, conforme menção anterior, foi a Dra. Yeda Pessoa de Castro, também diretora do CEAO. Durante sua gestão, o Museu contava com servidores para atender diferentes

---

<sup>63</sup> Na concepção de Verger, todo o continente africano deveria estar contemplado no MAFRO. Isso porque “os negros trazidos da África para as Américas pertencem a diferentes nações: Nagô, Angola, Dahomé, Axanti, Aussá, Congo, Moçambique e outras. Cada uma dessas nações tinha sua língua, suas tradições, suas divindades, porém aqui na Bahia a dos Yorubas (Nagôs) foi a que, entre todas, manteve mais vivo o seu acervo espiritual” (VERGER *apud* ROCHA, 1994, p. 150).



públicos (escolares, turistas) e promovia uma série diversificada de atividades culturais, cuja programação incluía exposições, palestras, lançamentos de livros e desfiles de moda. Posteriormente, devido à escassez de recursos, as exposições temporárias deixaram de ocorrer. Na verdade, tanto os museus, quanto o setor de museologia da UFBA só voltaram a ter novo impulso a partir de 1996, com a posse do Reitor Felipe Serpa, cuja gestão fomentou os setores da Universidade voltados às artes, cultura e humanidades. Nessa ocasião, o diretor do CEAO, prof. Jeferson Bacelar, foi solicitado a levar avante um projeto de reestruturação do MAFRO, que, inicialmente, para esse mister contou com o apoio voluntário dos professores Antônio de Oliveira Rios e Marcelo Cunha (graduado e pós-graduado em Museologia), mas o prof. Rios retirou-se logo do projeto. Em 1997, houve concurso para museólogo, a fim de preencher uma vaga dotada no CEAO.

Ainda em 1997, foi criado o cargo de Coordenador do MAFRO e o prof. Marcelo Cunha assumiu essa função nos seguintes períodos: de 1997 até 2001 e de 2006 até 2011. De 2001 a 2006, a museóloga Maria Emília Valente Neves substituiu o coordenador do MAFRO, que, embora ausente para realização de doutorado, continuou participando ativamente das ações do museu. De 2011 a 2018, a coordenação do Museu ficou a cargo da profa. Maria das Graças Teixeira, docente do Departamento de Museologia da FFCH/UFBA. E desde 2018, a coordenação do Museu está novamente a cargo do prof. Marcelo Cunha, que tem interesses acadêmico-científicos e intelectuais relacionados com o patrimônio afro-diaspórico e com processos de musealização.

### **3.3 Museu de Arqueologia e Etnologia (MAE)**

*A*ntes de se proceder ao registro dos dados relativos ao MAE, cabe mencionar alguns aspectos da reflexão de Francisca Hernández (1994) sobre museus antropológicos e etnológicos. Para essa autora, sob a denominação de Museus Etnológicos incluem-se uma diversidade de instituições: Antropológicos, Etnográficos, Museus do Homem, de Artes e Tradições Populares etc. Todavia, uma vez que a Antropologia se dedica ao estudo do homem em todos seus aspectos, quer físicos, quer culturais, todos os museus que se voltam ao homem e a seus restos materiais são museus Antropológicos (HERNANDEZ, 1994, p. 151).

A museografia etnográfica tem se desenvolvido em paralelo com as ciências antropológicas. Ambas têm uma origem comum, *i.e.*, o estudo das formas de vida, das instituições e da cultura material das sociedades primitivas. Por conseguinte, os primeiros museus etnológicos surgiram pouco depois da criação das Sociedades Antropológicas (*Ibidem*, 1994, p. 151).

Para Esteva (1969 *apud* HERNANDEZ, 1994, p. 151), são quatro os critérios expositivos que mais frequentemente se utilizam nesses museus:

1. O da área cultural que pretende destacar as semelhanças e diferenças entre grupos étnicos próximos uns dos outros;
2. O tipológico ou difusionista que leva em conta os aspectos formais mais do que os funcionais ou as estruturas sociais;
3. O funcionalista que concebe cada sociedade como uma cultura única; e
4. O que faz referência ao evolucionismo cultural para apresentar os distintos períodos históricos pelos quais a humanidade tem passado.

No estudo retro citado, sente-se a falta de referências a museus de arqueologia, que também tem a ver com o estudo do homem. E, quiçá, a partir desse entendimento, o MAE<sup>64</sup> tenha sido idealizado pelo arqueólogo espanhol Valentin Rafael Simon Joaquim Calderón de la Vara<sup>65</sup> (por muitos, considerado o pai da arqueologia baiana e, no passado, o mais experiente arqueólogo integrante do Programa Nacional de Pesquisas Arqueológicas – PRONAPA, coordenado pelo Smithsonian), radicado em Salvador, onde se dedicou ao ensino de nível superior na UFBA e ao estudo da Cultura Aratu.

Na UFBA, conforme registro anterior, Calderón criou e iniciou o curso de Museologia e exerceu o cargo de diretor do Museu de Arte Sacra (AZEVEDO, 1981;

---

<sup>64</sup> O professor Calderón idealizou um museu voltado apenas à arqueologia. O caráter etnológico só foi pensado e inserido posteriormente.

<sup>65</sup> Para mais detalhes sobre o perfil profissional de Calderón, ver vídeos dos professores Oldemar Dias, Carlos Etchevarne, Carlos Costa e Marcos Albuquerque apresentados durante as homenagens pelo Centenário de Valentin Calderón. Disponível em: <https://www.gluseum.com/BR/Salvador/245887775483407/Museu-de-Arqueologia-e-Etnologia-da-UFBA>. Acesso em: 16 nov. 2020. Ver, também, o Boletim Informativo do Museu de Arqueologia e Etnologia, Salvador, n. 8, a. 3, p. 6-7, ago. 2014 – jan. 2015.

ROCHA, 2013 *apud* SOARES, 2017, p. 175). Calderón, infelizmente, faleceu antes da inauguração do MAE, ocorrida em 27 de setembro de 1983. (MAE, 2015a, p. 3).

Referindo-se ao propósito inicial a embasar a criação do MAE, *i.e.*, de procurar “atender as variantes da vida acadêmica e da pesquisa científica, tanto na área arqueológica quanto na etnológica, sobretudo no que diz respeito à cultura indígena” (AGENDA, 2020), o ex-diretor Cláudio Luiz Pereira ([2014] *apud* AGENDA, 2020) afirma que “[a] vocação do Museu está relacionada com essa perspectiva de investigação e disposição das culturas indígenas brasileiras”.

Outro personagem importante para a implantação do MAE foi o arqueólogo e professor Pedro Manuel Agostinho da Silva, pois, de acordo com Caroso Soares (2013, p. 2),

Pedro Agostinho, juntamente com outros contemporâneos, teve papel fundamental na implantação deste Museu e na constituição de seu patrimônio. Os objetos da cultura material Kamayurá incorporados aos acervos do MAE foram coletados e doados a esta instituição por esse professor que, não só participou intensamente da concepção deste museu, como de sua qualificação e montagem de exposições. Se não fosse bastante este gesto de desprendimento ao doar toda uma coleção adquirida com seus próprios recursos, alguns dos objetos arqueológicos que compõem o acervo resultaram de seu trabalho e de seus alunos.

Ordep Serra (2013, p. 6) complementa as merecidas loas a Pedro Agostinho por seu trabalho em prol da constituição do MAE, afirmando que

Seu trabalho [foi] incansável no sentido de preservar a herança de Calderón [...] O Museu de Arqueologia e Etnologia da Universidade Federal da Bahia em grande medida lhe deve a existência e a permanência. Ele [Pedro Agostinho] o enriqueceu com uma valiosa coleção e foi por longo tempo sua coluna mestra.

O MAE é guardião de “importante acervo arqueológico e etnológico, proveniente de estudos *strictu sensu*, que abarcam conhecimentos de diferentes sociedades da Bahia e área indígena do Xingu” (MAE, 2015a, p.1). De acordo com Gilson Jorge (2020), em reportagem do jornal A Tarde (online - 22/01/2020 às 13:52 h), o MAE tem cerca de 600 mil peças arqueológicas (apenas 200 estão expostas) e 800 peças etnológicas que exigem cuidados especiais, devido à facilidade com que se degradam. Conforme menção retro, o

próprio local onde o MAE está instalado é um sítio arqueológico, isto é, trata-se do complexo arquitetônico do antigo Colégio dos Jesuítas, situado no Centro Histórico de Salvador, construído entre os séculos XVI e XVII. Ressalta-se que a ocupação do subsolo do citado complexo, embora estivesse completamente entulhado e sem uso, não se deu sem os protestos da Faculdade de Medicina.



**FIGURA 10:** MAE (UFBA) – Coleções.

**Fonte:** google.com

As atuais obras de requalificação do centro histórico da cidade têm proporcionado novos achados arqueológicos. A preocupação da pequena equipe técnica do museu é que se essas novas peças fossem entregues à guarda do MAE, seu acervo aumentaria em milhares de peças, sem que pudessem ser apropriadamente acondicionadas em sua sede, no atual espaço destinado à reserva técnica. A solução, ainda segundo a referida reportagem, estaria na possibilidade da construção de um prédio na área da atual Escola de Belas Artes, destinado especificamente para tal fim, mas isso não se concretizou. Os novos achados poderão/deverão ser encaminhados à Universidade do Estado da Bahia

(UNEB), no campus de Paulo Afonso (BA), uma vez que o MAE não tem condições de receber novos artefatos.

Por um lado, sabe-se que a criação do MAE foi um projeto de professores da UFBA, que contou com apoio do Governo Estadual, da Fundação Pró-Memória e da Empresa Caraíba Metais. E de acordo com o Relatório Geral de Atividades da Fundação Pró-Memória (RGA, 1979-1983, p. 31 *apud* MAE, 2015a, p. 3), “[o MAE foi] concebido como um centro de estudos, pesquisas e divulgação das ciências arqueológicas e etnológicas na Bahia”. Por outro lado, enquanto um projeto de acadêmicos, o MAE permaneceu ligado à Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas (FFCH/UFBA). Atualmente, desligado da FFCH, trata-se de uma instituição administrativa e não acadêmica, reorganizada com a contratação de servidores técnicos especialistas concursados.

Seu acervo arqueológico está dividido em alas, cujas coleções (resultantes de doações, coletas e aquisições) recebem as seguintes denominações:

“Valentin Calderón; Carlos Ott; Vital Rego; Associação de Pré-História da Bahia (Projeto Sobradinho em parceria com a Cia. Hidroelétrica do São Francisco – CHESF); Piragiba (escavações na Vila Piragiba – município de Muquém do São Francisco – Ba); e Praça da Sé (objetos provenientes de escavações no Centro Histórico de Salvador). (MAE, 2016 *apud* SOARES, 2017, p. 175).

Para a concepção e montagem da exposição de longa duração nas alas, comprometida com questões sociais, o MAE contou com efetiva colaboração de professores do Curso de Museologia da UFBA, mas também com assessoria tanto do Departamento de Antropologia e Etnologia da própria Universidade, quanto da Associação de Arqueologia e Pré-História da Bahia. (MAE, 2015a, p. 4). Foi concebida conforme a seguinte descrição:

A ala Prof. Calderón tem foco na arqueologia da Bahia, arte rupestre, sambaqui, arte colonial e pós-colonial. Em outra ala, denominada Antônio Matias, também de temática arqueológica, o foco recai em enterramentos, objetos de adorno e nas pedras polida e lascada. O acervo etnológico conta com as coleções: Prof. Pedro Agostinho (artefatos coletados pelo pesquisador e doados ao MAE) – enfoca a cultura material indígena da Bahia e do Alto Xingu; Aristóteles Barcelos e Maria Inês Melo (coleção xinguana – cerâmica, instrumentos musicais e indumentária ritual: máscaras e adornos – coletada na

aldeia Waurá de Piyu'lagá); Pankararé (coleção composta por chocalhos, arcos, flechas, cachimbos, apitos, colares, jarros – adquiridos dos Pankararé no povoado de Brejo do Burgo, município de Glória – Ba); Tuxá (coleção coletada no município de Rodelas – Ba); e Kiriri. (MAE, 2016 *apud* SOARES, 2017, p. 175).

O comprometimento retro mencionado relativo a questões sociais tem feito com que o MAE desenvolva atividades de pesquisa e ensino com vistas à “popularização do conhecimento e da ciência, [sua aproximação] com outros níveis de ensino e com a formação de uma consciência histórica do cidadão brasileiro.” (MAE, 2015a, p. 4). “Para além da musealização de objetos arqueológicos e etnológicos, [o MAE] atua também como ávido local de pesquisa de diversas etnias e grupos no âmbito de áreas como a Arqueologia, Antropologia, Conservação, Etnologia e Museologia” (CLUSEUM, 2020).

Esse espaço museal tem sido utilizado por diversos grupos de pesquisas de diferentes Unidades da Universidade, a exemplo do “Grupo de Pesquisa em Etnologia Linguística e Saúde Indígena - ETNOLINSI do PPGA/UFBA e [d]o Grupo de Pesquisa Saúde Coletiva, Epistemologias do Sul e Interculturalidades”, promotores de um curso de extensão, na modalidade EAD (online), nas áreas de Antropologia da Saúde Indígena e Epidemiologia Intercultural (*Ibidem*, 2020).

O planejamento e a implantação do MAE, conforme já mencionado, contaram com a assessoria da Associação de Arqueologia e Pré-História da Bahia, do Departamento de Antropologia e Etnologia da UFBA (MAE, 2015a, p. 4) e de docentes do curso de Museologia da UFBA, que pensaram o museu de uma maneira didática (SANTOS, 2014, p. 3), visando a sua missão de “[p]romover processos socioeducativos e culturais junto a diferentes públicos, buscando difundir conhecimentos sobre arqueologia e etnologia baiana e brasileira, por meio dos pilares Ensino, Pesquisa e Extensão” (sic) (MAE, 2015a, p. 5). Portanto, em seus mais de 30 anos, o MAE tem efetuado ações que envolvem “pesquisa, preservação e conservação do acervo, projetos de extensão, mediação junto a diferentes públicos, criação de suportes gráficos sobre os conteúdos da instituição e pesquisas de graduação e pós-graduação” (UFBA, 2012). No museu não há setores com atribuições definidas; o que existe são ações e processos, conforme informação dada ao pesquisador.

Sem precisar os períodos da gestão, a lista incompleta de diretores do MAE que antecederam o atual diretor, segundo este, dentre outros, inclui: Maria Hilda Baqueiro, Pedro Agostinho, Ana Gantois, Carlos Alberto Caroso Soares, Cláudio Luiz Pereira e Marco Tromboni de Souza Nascimento (atual gestor).

Durante sua gestão, o diretor Pereira chegou a se queixar da falta de aproximação da UFBA com o MAE (FIGUEIREDO; MARA; DANTAS, 2017), apesar da existência de um curso de Museologia na Universidade. Ressalta-se, no entanto, que, o curso de Museologia, sendo apenas integrante de uma das unidades universitárias, se vale da instituição para suas atividades práticas, não de forma contínua e regular. A esse respeito, o diretor chamou a atenção para um imbróglgio sucedido no passado, ou seja, “o confronto aberto [de Pedro Agostinho] com o Reitor Rogério Vargens, que nomeara para coordenar o MAE uma servidora sem a adequada expressão intelectual” (PEREIRA *apud* MAE, 2014, p. 7) e a conseqüente saída de membros do corpo técnico do museu em solidariedade a Pedro Agostinho (*Ibidem*, 2014, p. 7). Pereira também criticou a “ilusória” existência do Sistema Universitário de Museus, cuja não implementação, até hoje, se deve à falta de consenso quanto a sua regulamentação; e assim “[o] sistema de museus não responde por ele, não existe orçamento, não existe superintendente. Existe como uma figura institucional, mas sem nenhuma base real” ([2014] *apud* AGENDA, 2020).

O MAE é o segundo museu universitário da UFBA mais visitado (número anual de visitantes entre doze e quinze mil), mas é pouco frequentado pela sua comunidade universitária. E, de acordo com o *site* Agenda (2020),

“Esse fato é muito estranho para a gente, porque os membros da Universidade não pagam para visitar o Museu”, conta o diretor [Cláudio Luiz Pereira] que completa afirmando que, principalmente pelo fato de a UFBA ter um curso de Museologia, a Universidade devia ser mais próxima do Museu. A maior parte do público que o Museu recebe é oriundo de alunos dos ensinos médio e fundamental de passeios promovidos por escolas. Não há muita visitaçã de turistas, apesar de se localizar no Centro Histórico.

### 3.4 Procedimentos metodológicos

Neste tópico, apontam-se os procedimentos metodológicos utilizados no estudo de cunho exploratório e descritivo *ex post facto*. Exploratório devido à procura de familiarização com o objeto da análise, a gestão de museus, visando a explicitá-lo. Descritivo, pelo detalhamento de o(s) modelo(s) de gestão usado(s) nos museus integrantes da amostra da pesquisa. Registram-se, também, os dados primários e secundários relativos às três instituições museológicas vinculadas à Universidade Federal da Bahia (UFBA) – Museu de Arte Sacra (MAS), Museu Afro-Brasileiro (MAFRO) e Museu de Arqueologia e Etnologia (MAE). Estes, de acordo com o Estatuto (2010, Art. 33, item IV) e o Regimento Geral (2010, Art. 23, item IV) da UFBA, integram o Sistema Universitário de Museus – um dos sistemas institucionais que compõem os Órgãos Estruturantes da Reitoria. E, como parte da análise, ocasional e apropriadamente entendido, o pesquisador questiona ou tece comentários (*ex animo dicere*) sobre o que está sendo considerado/pontuado.

O caráter exploratório da pesquisa justifica a escolha da abordagem qualitativa, pelo fato de que “segundo essa perspectiva, um fenômeno pode ser mais bem compreendido no contexto em que ocorre e do qual ele é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada” (sic) (GODOY, 1995, p. 20). Além do mais, porque em sua maioria, os métodos qualitativos são utilizados em ciências sociais, com vistas a “atender às suas peculiaridades, visto que nem sempre os fenômenos do mundo social e psicológico podem ser adequadamente quantificados” (GIL *et al.*, 2006, p. 6). A abordagem qualitativa ainda proporciona análise mais aprofundada do objeto ou do sujeito da pesquisa, cujos dados transmitem maior confiabilidade (HUBERMAN; MILES, 1994). Por se tratar de um projeto de pesquisa, cujo desenho é *ex post facto*, não há o envolvimento do pesquisador no controle direto do objeto estudado; tampouco lhe permite manipular dados.

O estudo (conforme menção feita na segunda seção) tem como referencial teórico o planejamento estratégico – ferramenta gestorial (objeto da administração por objetivos) usada por organizações para alcançar metas de maneira eficiente e eficaz. A gestão de museus – tema pertinente à Museologia – conta com o auxílio da Administração,



enquanto o campo do saber que tem na gestão das organizações o seu objeto de estudo. A gestão de museus conta, portanto, com a *expertise* da Administração na condução gestorial dessas organizações.

Assim, livros e artigos acadêmicos (lidos pelo autor deste estudo) sobre planejamento estratégico, de autoria de pesquisadores nos campos da Administração e da Museologia alicerçam a fundamentação teórica da pesquisa, a fim de auxiliar a busca por respostas para as questões de partida retro citadas.

Trata-se de uma investigação empírica focada em três instituições museológicas universitárias com o propósito de proceder à coleta de dados por meio das seguintes fontes de evidências: (1) entrevistas narrativas com os gestores das instituições; e (2) análise documental. As narrativas produzidas pelos gestores são dados primários (informação); daí, a escolha desse instrumento metodológico. Também, porque, segundo Flick (2009, p.164), tais entrevistas “podem ser utilizadas como uma alternativa às entrevistas semiestruturadas” (sic).

Basicamente, a coleta de dados se deu conforme a seguinte descrição:

Na entrevista narrativa, solicita-se ao informante que apresente, na forma de uma narrativa improvisada, a história de uma área de interesse da qual o entrevistado tenha participado. (...) A tarefa do entrevistador é fazer com que o informante conte a história da área de interesse em questão como uma história consistente de todos os eventos relevantes, do início ao fim. (HERMANSS, 1995, p. 183 *apud* FLICK, 2009, p. 165).

Do ponto de vista do delineamento, trata-se a presente pesquisa de um estudo de casos múltiplos. E, segundo Yin (2005), o estudo de caso é uma estratégia metodológica frequentemente utilizada quando o “fenômeno” em análise foge ao controle do pesquisador. De fato, foi o que ocorreu neste projeto de pesquisa, em que o pesquisador é alguém externo, sem qualquer ingerência na gestão das instituições museológicas estudadas.

Neste estudo, portanto, buscou-se compreender o processo atual de gestão de três instituições museológicas, que, embora não façam uso sistemático de Plano Museológico como ferramenta de gestão, hipoteticamente, têm sido administradas mediante a

utilização de estratégias gestoriais diferenciadas (modelos pessoais de gestão?). Ou seja, por meio da pesquisa, buscou-se a identificação de mecanismos de gestão usados, problemas ou consequências advindas da falta dessa ferramenta e possíveis contribuições e alternativas gestoriais.

Para entender os processos de gestão dos referidos museus e analisá-los, partiu-se das narrativas e evidências documentais. Cabe ressaltar que a análise de narrativas se vale do paradigma interpretativo visando à construção de uma tese monográfica, consoante orientação de Umberto Eco (2001)<sup>66</sup>. O estudo também teve/tem o propósito de ressaltar a necessidade do uso do planejamento estratégico a fim de se evitar o “personalismo gestorial”. Conhecendo-o, talvez os gestores possam refletir/analisar sobre a necessidade da condução administrativa de instituições museológicas, atentos às orientações legais, elaboradas com o propósito de promover eficiência/eficácia tanto na gestão pública, quanto na gestão privada.

Em síntese, trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório focada nos reflexos advindos mais propriamente de causa estrutural, que, conseqüentemente, implica a falta de Plano Museológico na gestão de organizações-museu. Como amostra, considerou-se a análise de três instituições museológicas vinculadas à Universidade Federal da Bahia: Museu Afro Brasileiro (MAFRO), Museu de Arqueologia e Etnografia (MAE) e Museu de Arte Sacra (MAS). Reitera-se, por um lado, a utilização da abordagem qualitativa, por ser a Museologia uma ciência social aplicada; ou seja, uma ciência das “ordens qualitativas”. Por outro lado, resalta-se que a missão do museu, assim como a de qualquer outra organização, sujeita-o a ter existência longa/perene ou a desaparecer. Sabe-se, todavia, que o uso de plano museológico (planejamento estratégico) se relaciona diretamente com a perenidade, enquanto a falta deste pode facilitar a extinção do museu ou, no mínimo, dificultar a eficiência e eficácia de sua gestão.

---

<sup>66</sup> Para Eco (2001, p. 19, 20 e 21), “*La prima tentazione dello studente è quella di fare una tesi che parte di molte cose. [...] Queste sono tesi pericolosissime. [...] Se invece, lo studente [lavora] seriamente su un tema molto preciso, si trova a controllare un materiale ignoto alla maggior parte dei guidici. [...] una limitazione darebbe origine a un studio di maggior pregio.*” ), “A primeira tentação do aluno é fazer uma tese focada em muitas coisas. [...] Essas são teses muito perigosas. [...] Se, ao contrário, o aluno [foca] seriamente um tema muito específico, ele se vê no controle de um material desconhecido pela maioria dos juizes. [...] a limitação dá lugar a um estudo de maior valor.” – Tradução livre do autor).

No que respeita ao método utilizado, Riemann e Schutze (1987, p. 353 *apud* FLICK, 2009, p. 165) afirmam que o início da entrevista narrativa se dá com uma “pergunta gerativa de narrativa” e dão o seguinte exemplo:

Quero que me conte a história deste museu. A melhor maneira de fazer isso seria começar pela sua criação, pelo que deu a origem da instituição, e, então, passar a contar os fatos que se sucederam um após o outro, até o dia de hoje. Pode levar o tempo que for preciso para isso. O importante são os detalhes relativos à administração da instituição e que se ressaltem sua missão, visão, os seus pontos fortes e fracos, e os valores que a instituição prioriza. Tudo que disser e que julgar importante me interessa. (Adaptado de HERMANNNS, 1995, p. 182 *apud* FLICK, 2009, p. 165).

A recomendação desses autores é que o pesquisador se certifique de que sua questão é realmente uma questão narrativa. Assim compreendida, ao começar a narrativa, o entrevistado não deve ser interrompido, a fim de que se produzam dados de boa qualidade. Como exemplo, eles orientam que durante a narrativa, não devem ser feitas outras perguntas (*e.g.*: “A que isso se refere?”), nem se deve interrompê-la com intervenções diretivas (*e.g.*: “Esse problema não poderia ser administrado de outra maneira?”), tampouco com avaliações (*e.g.*: “Essa sua ideia foi boa!”). Ao contrário, o entrevistador - ouvinte ativo - deve procurar apenas reforçar sua empatia sinalizando-a com “*hmms*”, que estimulam o entrevistado a continuar sua narrativa até o final. (FLICK, 2009, p. 166).

Tratando-se de entrevista narrativa não há a necessidade de se elaborar qualquer questionário, pois, ainda de acordo com Flick (2009. P. 166), após o final da narrativa vem a fase do questionamento - ocasião em que fragmentos ou trechos de narrativas que não ficaram claros deverão ser reintroduzidos. Isso se faz com outra pergunta gerativa de narrativa (*e.g.*: “Você me disse antes que .....; Não entendi bem como .....; Por favor, poderia me contar essa parte da história com um pouco mais de detalhes?”). Por fim, diz esse autor, chega-se à fase de equilíbrio, em a qual são feitas perguntas do tipo “como”, “que visem relatos teóricos sobre o que aconteceu” e, para complementá-las, perguntas do tipo “por que”, com vistas em explicações (*Ibidem.* p. 166).

Para Flick (*Ibidem.*, p. 166-167), esse método (entrevista narrativa) fornece versões mais ricas que outras formas de entrevistar. Isso, porque o narrador se emaranha

em certos constrangimentos (*zugswangs*)<sup>67</sup> comumente chamados de: (1) constrangimento de fechamento de *Gestalt*; (2) constrangimento da condensação; e (3) constrangimento do detalhamento. E assim, a narrativa fornece ao entrevistador os “detalhes contextuais e relações necessárias para a compreensão da história” (FLICK, 2009, p. 167).

### 3.5 Coleta de dados

A coleta de dados ocorreu consoante:

- a) Fontes bibliográficas sobre: administração, museus e museus universitários, organização, planejamento estratégico etc.;
- b) Dados documentais das três organizações-museu vinculadas à UFBA (informações disponibilizadas na Internet – *sites* das instituições), especialmente relativos aos históricos das instituições;
- c) Leitura do Estatuto, Regimento Geral e PDI da UFBA; e
- d) Entrevistas narrativas. Entretanto, contradizendo essa metodologia, na qual não está prevista a aplicação de questionário, mas devido à pandemia da COVID-19 e aos consequentes protocolos sanitários de distanciamento social impostos para barrar a expansão da morbidade, que têm impedido encontros presenciais entre pesquisadores e entrevistados, como método de pesquisa, foi necessário valer-se do uso de questionário, a fim de dar prosseguimento ao estudo. Todavia, houve o cuidado de se elaborar uma lista de questões, de modo que os respondentes produzissem narrativas com detalhes para a compreensão dos processos históricos de criação de cada um dos museus da UFBA e da atual condução administrativa deles. O questionário foi respondido por dois gestores e a entrevista narrativa foi feita virtualmente com o terceiro administrador. Cabe lembrar, que a opção pelo questionário ou pela concessão de entrevista foi uma decisão pessoal de cada gestor.

---

<sup>67</sup> Maiores explicações sobre o termo em alemão, ver Flick (2009), listado nas Referências.

### 3.6 Análise dos dados<sup>68</sup>

A análise de dados foi orientada pelo método denominado por Losito (2009) de “investigação”, cuja característica está na decomposição das “unidades de comunicação” ou entrevistas em unidades de classificação (elementos mais simples). Isso faz com que o investigador (pesquisador) passe a se preocupar com os dados extraídos das narrativas considerando tanto o seu caráter linguístico, como o extralinguístico; ou seja, enxergando o processo em sua totalidade.

Vale lembrar que se deu ênfase a detalhes históricos relacionados com os ambientes físicos onde as instituições museológicas estão instaladas, visando à uma maior compreensão da trajetória histórica institucional.

Concluiu que os museus da UFBA enfrentam dificuldades que se refletem em sua gestão, a saber:

- falta de dotação orçamentária para realizar ações e projetos museais, bem como para a conservação e manutenção do acervo e do edifício-sede;
- dependência financeira da administração central da Universidade, que atende suas necessidades emergenciais de modo precário, ficando uma parte às custas do próprio museu com seus restritos recursos arrecadados;
- arrecadação por conta própria (bilheteria) insuficiente para arcar com as despesas gerais e extraordinárias; e,
- número reduzido de pessoal, que limita a realização de ações básicas para o funcionamento de uma instituição museológica.

Com vistas à busca de efetividade gestorial, o atual gestor do MAS empreendeu algumas iniciativas:

- reavaliou o organograma da instituição; organizou a equipe ressaltando a necessidade de engajamento e comprometimento com a preservação, conservação e promoção de parcela da memória baiana no contexto do patrimônio sacro

---

<sup>68</sup> A fim de evitar identificação dos gestores/instituições, não foram incluídas citações diretas neste tópico.

brasileiro. Todavia, não esclareceu quanto ao resultado, ou seja, se houve ou não mudanças de favorecimento à gestão;

- no campo educacional, reforçou parcerias com unidades da Universidade e outras instituições de ensino superior visando à utilização do complexo arquitetônico e das coleções em aulas para graduandos e pós-graduandos. No período pré-pandemia, a regularidade dessas atividades dependia da demanda das unidades universitárias;
- o setor de documentação e a biblioteca do museu foram reorganizados e estão abertos para estudantes e pesquisadores nacionais e estrangeiros.

No nível de extensão, o MAS acolhe estagiários e voluntários e atua junto a escolas, organizações sociais e à comunidade derredor do museu. Visando à captação de recursos, ampliação do acervo e consultorias, têm sido feitas parcerias com instituições públicas e privadas, destacadamente com a Arquidiocese de São Salvador, Igrejas e Conventos soteropolitanos, Fundação Vitae, Fundação Norberto Odebrecht, Caixa Econômica Federal, Câmara Federal, Siemens, *Getty Conservation Institute*, Instituto de Pesquisa Tecnológica e outras universidades federais brasileiras e de Portugal.

No que tange a questões administrativas, os museus estudados têm frequentes interações com diversos setores da UFBA: Reitoria, Vice-Reitoria, PROPLAN, PROAD, PRODEP e SUMAI. Não obstante os esforços envidados em prol de efetividade gestorial, o MAS ainda não tem plano museológico, porém, em 2019, iniciou os primeiros levantamentos (diagnósticos), os quais foram interrompidos, quer por falta de recursos, quer pelo recesso decorrente da atual pandemia, consoante informação do atual gestor.

Nesse museu há o entendimento de que a Universidade precisa tanto assumir de modo efetivo seus museus e núcleos de memória como instituições destinadas à formação dos estudantes, quanto implementar as ações dessas instituições de modo articulado com curso de graduação e pós-graduação, visando projetos das ações de ensino, pesquisa e extensão; demais, que é necessária a definição do estatuto legal de vários museus e núcleos de memória da Universidade.

Em termos gestoriais, infere-se que o MAS, ao longo do tempo, tem experimentado períodos caracterizados pela marca pessoal de cada diretor, refletindo o

que cada um acredita/acreditava ser a missão da instituição. Até porque o museu nunca teve plano museológico, que é o instrumento utilizado para se evitar o “personalismo gestor”. Inere-se, portanto, que, para uns o museu seria um lugar para preservar a arte sacra cristã luso-brasileira e, para tanto, a *expertise* sobre o tema seria o suficiente. Para outros, a partir de crenças academicamente defendidas, o objetivo-mor do museu estaria em sua utilização como instrumento de ensino não formal. No entanto, um pensamento colegiado acerca da missão, visão, valores etc., aparentemente, não tem tido a atenção institucional iminente, de modo a resultar em um plano estrategicamente elaborado para gerir o museu com *accountability*, *i.e.*, além da gestão com responsabilidade social, com prestação compulsória de contas à população quanto ao futuro da instituição.

Com referência ao MAFRO, no que respeita a Plano Museológico, o museu ainda não dispõe dessa ferramenta gestorial e, de acordo com o atual coordenador, o museu encontra-se em fase de diagnóstico institucional. A falta de plano evidencia o caráter pessoal na gestão desse museu, que é a tônica nos demais museus da Universidade. Tem-se, por exemplo, que durante uma das gestões, a atenção se voltou às exposições temporárias, ocorridas com frequência. Já nos diferentes períodos de gestão, outros propósitos foram ou têm sido evidenciados. Registra-se que se buscou recursos externos para desenvolver projetos voltados à formação de mediadores e para reestruturar a exposição de longa duração. Em outra etapa do trabalho, destaca-se a criação e ampliação da reserva técnica, em que se evidenciou o projeto de conservação do acervo respeitando-se à adequação ambiental. Atualmente, busca-se o aprofundamento de pesquisas e questões relacionadas com a própria documentação museológica e tem sido retomado o módulo expositivo relacionado com a religiosidade afro-brasileira da exposição de longa-duração.

O gestor do MAFRO apontou algumas dificuldades enfrentadas pela instituição ao longo de sua existência:

- embate sobre a questão da ocupação espacial;
- falta de dotação orçamentária, minimizada pela bilheteria e captação de recursos externos (editais, emenda parlamentar e doações);

- assimetria burocrático-estrutural que priva a instituição de benefícios/facilidades existentes em outros museus da UFBA, tais como dotação, existência do cargo de diretor e quadro funcional mais bem estruturado;
- reduzido quadro de pessoal; e
- apesar do apoio da administração central, falta na Universidade o desenvolvimento de política específica para seus museus. Como ponto positivo, o gestor ressaltou o relacionamento de mão dupla com o Departamento de Museologia da Universidade.

Já com relação ao MAE, em 2016, em estudo anterior feito pelo autor desta dissertação, a instituição apresentou um esboço do que seria o seu plano museológico. Esse esboço foi interrompido. Naquela ocasião, conforme referência anterior, a gestão se caracterizava pelo personalismo gestorial - tônica já referida e comum nas demais instituições museológicas da UFBA. A atual gestão está mais focada em obter da Universidade o seu próprio regimento; acima de tudo, visando à perenidade da instituição.

Além da falta de regimento para dar legalidade à criação e existência da instituição, esse museu enfrenta outro grave problema, até então sem solução definitiva – a falta de espaço próprio e permanente para a guarda da reserva técnica. Esta já ocupou espaço no complexo onde o museu está instalado, mas teve de desocupá-lo para dar lugar à instalação de um posto de saúde no local. Daí, a reserva técnica ter sido provisoriamente transferida para outro espaço nas dependências do Instituto Federal da Bahia (IFBa), em Salvador, cuja desocupação também já foi solicitada.

Esse estado de penúria poderia ter sido solucionado se o projeto de construção de um prédio no terreno da Escola de Belas Artes (EBA/UFBA) tivesse sido empreendido. A construção dependia do pagamento de uma dívida (Termo de Ajuste de Conduta - TAC) à União por parte de uma empresa, que contestou a ação, não pagou a dívida e recorreu judicialmente da sentença, inviabilizando o pretendido projeto. A direção e o pessoal técnico do museu acreditam que, a persistir o atual *status, i.e.*, a falta de regimento e a de espaço próprio para alojar a reserva técnica, no que tange à existência da instituição, ao invés de se pensar em longevidade, brevidade seja quiçá sua verdadeira realidade.



Ora, ao começar a análise dos dados pela leitura do Regimento Geral da UFBA (2010), “Capítulo IV – Do Provimento de Cargos”, verificou-se que ali estão estipulados os pré-requisitos para o exercício dos cargos de Reitor e Vice-Reitor da Universidade, de Diretor e Vice-Diretor das Unidades Universitárias, mas não há qualquer menção a pré-requisitos para o cargo de Diretor/Coordenador de seus museus; tampouco existe definição, em termos temporais, para o mandato dessas duas últimas funções. E, de acordo com os diretores entrevistados, o cargo de diretor/coordenador dos museus da UFBA é um posto de confiança e escolha pessoal do Reitor. Este, a fim de selecionar profissional qualificado para o cargo, pode consultar as unidades universitárias. Preferencialmente, a escolha recai em indivíduo ligado às áreas da educação e/ou da cultura.

Conforme menção retro, o diretor/coordenador de museu da UFBA não tem prazo de mandato definido, ou seja, a cada reitorado, o reitor nomeado escolhe novo diretor ou se desejar convida o diretor em exercício a permanecer no cargo. Daí, haver a possibilidade real de se poder exercer por décadas a direção ou coordenação dos museus universitários da UFBA. Isso mostra uma dificuldade de operacionalização da própria UFBA em relação a princípios gerais, apontados nos valores elencados no PDI. Diante dessa constatação, levanta-se o seguinte questionamento: em um país onde a democracia é o seu sistema político, tal prática se conforma *ad modum* democrática? É de se notar que essa prática mostra a falta de articulação dos profissionais que atuam nesses museus, que poderiam proceder à uma mobilização visando à participação nesse processo de forma mais ativa. Portanto, à vista disso, constata-se a persistência de práticas centralizadoras no interior de instituições democráticas.

Expressa-se aqui o entendimento que o gestor de museu, além de *expertise* sobre a temática à qual a instituição se debruça, precisa ter conhecimento de Administração (no que respeita à gestão de organizações), mas sobretudo conhecimento do campo museológico e do patrimônio. Demais, também se entendem necessárias a definição de pré-requisitos para os cargos de diretor/coordenador de museu e a limitação temporal do mandato, como acontece com os demais cargos administrativos na Universidade, de conformidade com o seu Estatuto e o Regimento Geral. Portanto, idênticos critérios deveriam ser estabelecidos para a escolha de gestores dos museus.

Portanto, cabe lembrar os seguintes fatos:

- Foi constatado no desenvolvimento da pesquisa, que o Sistema Universitário de Museus só existe no “papel”; *de facto*, ele não existe. E, embora conste no Regimento Geral da Universidade como um dos Órgãos Estruturantes da Reitoria, nunca foi instalado, apesar de ser indicado, com endereço e telefone (Museu de Arqueologia da UFBA) no *site* oficial da Universidade;
- Ficou explícito que, pelo menos, um desses museus não possui regimento, cuja elaboração deve partir da mantenedora (no caso, a UFBA), conforme prevê o Estatuto dos Museus, mas a Universidade nunca o elaborou. Isso cria para a instituição museológica uma situação esdrúxula, pelo fato de existir fisicamente, mas formal e burocraticamente inexistir. Por conseguinte, do ponto de vista legal, na hipótese do fechamento das portas da instituição (fato que ocorreu com um dos museus analisados, no final dos anos 1990 e início dos anos 2000), não se pode falar em extinção desse museu, pois, não se extingue o que nunca existiu;
- Para um dos entrevistados, o Sistema Universitário de Museus se constituiria numa rede integrada dos museus e núcleos de memória da UFBA com a missão de contribuir junto a essas instituições museais para o ensino, a pesquisa e a extensão. Seria responsável também pela implantação de uma política museológica comprometida com os processos de difusão científica e de desenvolvimento.

No entanto, a referência feita ao Sistema Universitário de Museus da UFBA utilizando-se do tempo verbal futuro do pretérito ou condicional reitera a prática contumaz no país de se “criar” algo e de fazê-lo constar de forma aparentemente legal em documentos (estatuto, regimento, lei etc.), mas que, na verdade, não passa de algo tradicionalmente qualificado com a expressão “só para inglês ver”, *i.e.*, que não existe na prática. A intenção de criar o referido Sistema é louvável; contudo, sua implementação tem sido impedida por disputas entre diferentes partes (*e.g.*: Unidades universitárias, Reitoria, museus), por envolver ganho e perda de poder para uma ou outra parte, mas não somente isso, a questão vai além e envolve a criação de cargos comissionados/remunerados e outros aspectos que precisam ser enfrentados pela Administração Central da Universidade e pelo Ministério da Educação.

Assim, do ponto de vista da gestão, a partir do estudo (análise) chegou-se as seguintes conclusões:

- O regime administrativo utilizado na gestão dos museus da UFBA enquadra-se no dito personalismo gestorial (modelo pessoal de gestão). Isso fica evidenciado pela autonomia de cada instituição, muito embora não se possa dizer que elas formam uma associação ou um conglomerado. Até porque o Sistema Universitário de Museus, que deveria congregá-las e orientá-las consoante uma política específica, não está ativo; fato que as distancia de um plano comum de cooperação;
- Os museus da UFBA seguem o modelo das instituições presenciais. E, não obstante a importância de seus acervos, ouve-se mais o silêncio do que a polifonia desses museus. Todos têm potencial polifônico enorme;
- Considerando o Ciclo PDSA, os três museus analisados – MAS, MAFRO e MAE – encontram-se na fase P (diagnóstico institucional). Sendo assim, a elaboração de Plano Museológico nesses museus ainda está na fase inicial, sem vislumbre de finalização;
- Os museus da UFBA, mesmo sendo a Universidade uma instituição federal, não têm seguido as determinações legais relacionadas com a elaboração e implementação de plano museológico. A Universidade, por seu turno, não monitora seus museus sobre esse aspecto, mesmo porque é Ela a principal responsável pela situação de informalidade em que parte desses museus se encontra, advinda da falta de criação de Conselho Deliberativo ou Comissão constituída *ad hoc* para tratar pertinentemente de assuntos regimentais desses museus universitários e da implementação do Sistema Universitário de Museus. A raiz de todo esse “mal” (incertezas, falta de regimento e licitude institucional, “ser ou não ser” museu etc.) está na própria Universidade, que não planejou e continua a não planejar estrategicamente a criação de suas instituições museológicas (museus e centros de memória). Falta de planejamento que, tratando-se de bens públicos, é *práxis* ou contumácia político-administrativa nacional;
- Dessa falta resultam períodos gestoriais imbuídos do caráter pessoal (perfil) do diretor/coordenador de cada museu (personalismo administrativo), o que pode

distanciar a instituição de sua missão, visão, valores etc. e até fazê-la perder efetividade (eficiência + eficácia) gestorial, principalmente no que diz respeito à relação homem-objeto/cenário. Cabe lembrar, que, do ponto de vista estrutural, o encadeamento deve ocorrer a partir do regimento elaborado pela Universidade e aprovado pelo Conselho Universitário. Isso confere ao museu sua existência legal e a definição de atribuições. Assim constituído, o museu pode e deve compulsoriamente elaborar seu plano museológico. Na falta de aceitação/incorporação dessa lógica administrativa, corre a Universidade o risco de ver proliferar dentro de sua estrutura centros de memória que não são do interesse geral, criados fora de critérios museológico-científicos;

- A estratégia de *marketing* não tem sido utilizada efetivamente para angariar fundos e geração de renda, nem para aumentar o número de visitantes; tampouco para aprimorar a experiência destes, ou do próprio portfólio de produtos. Isso advém da falta de pessoal técnico. Cabe lembrar a observação de um ex-diretor de uma das instituições trabalhadas acerca da baixa visitação desse museu pela comunidade universitária;
- Sem resquício de generalização, a “torre de marfim” parece ser o posto do gestor de museu da UFBA. Isso, porque a lógica de *accountability* parece não ter sido conscientemente apreendida pela Universidade, quando se trata dessa lógica ser parte integrante da função gestorial de seus museus;
- Na UFBA, a máxima – “organizações [públicas ou privadas] que não planejam, planejam o próprio fim” – quando aplicada às suas instituições museológicas, parece não ser levada a sério.<sup>69</sup> Não obstante isso, os atuais dirigentes desses museus universitários apresentaram propostas/planos de trabalho, que não são exatamente planejamento estratégico para as instituições;
- Por fim, cabe lembrar que a Universidade precisa reconhecer o potencial de seus museus como espaços produtivos, visando à preservação e divulgação de

---

<sup>69</sup> A bem da verdade, o uso de planejamento estratégico nas organizações tornou-se realidade a partir dos anos 1960. Sua falta motivou falências e o desaparecimento de organizações em todo o mundo. No Brasil, por exemplo, desapareceram: Mappin, Mesbla, Sandiz, Lobrás, Tio Correia, Irmãos Bouzas, Paes Mendonça etc. E o mais antigo banco nacional – o Banco do Brasil (BB) – faliu diversas (sete?) vezes por falta de planejamento estratégico. A elaboração/uso dessa ferramenta pelo BB ocorreu, pela primeira vez, em 1992. De igual modo, se deu o fechamento do Museu Wanderley de Pinho, no Recôncavo Baiano.

conhecimento científico. Caso contrário, perde-se uma ferramenta importante para o desenvolvimento de uma formação de qualidade e diálogo com a sociedade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

*The essence of science is testability.*

---

Richard A. Lockshin

O presente estudo, em sua busca por conhecimento sobre o atual processo gestorial nos museus da UFBA, se deparou com fatos preocupantes quanto ao futuro dessas instituições. A primeira delas, certamente, é a ausência na Universidade de política específica voltada a essas instituições; fato pontuado pelos gestores entrevistados e documentado por ex-diretor de um dos museus. A falta de regimento em alguns dos museus torna o ato de criação informal, inexistente do ponto de vista burocrático.

Na UFBA, a maior ou menor atenção dada aos seus museus parece ainda estar na dependência do perfil de cada reitor, *i.e.*, de sua atenção para determinadas áreas da Universidade. Por exemplo, cientes da importância das instituições museológicas para a preservação da memória e, mesmo sem total conhecimento da efetiva contribuição dos museus para o relacionamento homem-objeto, Edgard Santos e Felipe Serra são bons exemplos de reitores que voltaram a atenção para a atividade museal na Universidade. Ambos procuraram por indivíduos nos quadros da comunidade universitária com comprovada *expertise* relacionada com a temática de cada instituição. Todavia, tão somente essa atenção não solucionou os problemas das instituições. De outro modo, não se pode dizer que o reitor Rogério Vargens também tenha tido essa preocupação, uma vez que nomeou para a direção de um dos museus da UFBA alguém que, conforme o corpo técnico do museu, não detinha a devida qualificação ou expressão intelectual; fato causador de grande imbróglio entre a instituição museológica e a administração central. Tudo isso está relacionado com a falta de critérios para a seleção de diretores e coordenadores.

Pior do que os danosos reflexos desse acontecimento para a gestão dos museus, causa tamanha perplexidade a constatação de ver constar no Estatuto e no Regimento Geral da UFBA a existência de um órgão, com a suposta função de implantar a demandada política para os museus da Universidade, não passar de um órgão inoperante e *de facto* inexistente. Ora, diante de tal constatação, no que concerne à obtenção de resultados, não há muito o que esperar com referência à efetividade (eficiência + eficácia) na gestão dos museus da UFBA. Falta-lhes o que administrativamente é basilar – planejamento estratégico (plano museológico) - e não há quem lhes cobre, até porque não se pode cobrar algo de quem formalmente não existe; também não existe acompanhamento.

Cabe lembrar que quem dirige uma organização sem planejamento estratégico age como o filhote de lobos mantido pela mãe dentro da toca para evitar predadores (LONDON, 1991). Para o filhote, a boca (entrada) da toca é apenas uma parede por onde o pai sai e volta trazendo alimento. Proibido pela mãe de se aproximar dessa parede, ele tenta sair pelas outras (as laterais e a do fundo da toca), mas sempre dá com a cara na parede. E isso dói. Assim é como se sente o gestor, que, sem planejamento estratégico tenta gerir uma organização; *i.e.*, ou se acomoda, ou improvisa; ora acerta; ora dá de cara contra a parede. Sem efetividade, a tônica de sua gestão apresenta altos e baixos. E, do ponto de vista da Administração Científica, não apresenta inovação, nem empreendedorismo. Guiada por improvisações, prende-se ao tradicionalismo, *i.e.*, ao conservadorismo na forma de gerir organizações, que, no enfrentamento de situações imprevistas, para as quais não houve qualquer previsão ou provisão para a saída/solução, improvisam. Improvisações que podem dar ou não resultados satisfatórios.

Do ponto de vista interdisciplinar, chama-se a atenção para o fato de que o planejamento estratégico é a pedra angular sobre a qual se apoia o ato de gerir com efetividade toda e qualquer organização. Por meio dele, *i.e.*, através de formulação de futuros cursos de ações é que se encontra o caminho para tornar ideias em realidade. Não há gestão eficiente e eficaz sem planejamento estratégico (plano museológico).

É consensual, quase dogmático que dissertações acadêmicas não objetivam apontar soluções, mas mostrar a realidade. Quanto muito, podem propor ou sugerir algo. Nesse caso, avizinha-se do propósito das teses acadêmicas. Sendo assim, embasado nessa *rationale*, este estudo limita-se à seguinte conclusão: a falta de plano museológico nos museus da UFBA, em parte, resulta da falta de política a eles voltada e, sobremaneira da falácia burocrático-administrativa representada pela falta de regulamentação do Sistema Universitário de Museus, constante do Estatuto e do Regimento Geral da Universidade.

Assim, alicerçadas em experiências gestoriais, elencam-se as seguintes sugestões para a consideração da Universidade, visando à busca por efetividade na gestão de seus museus:



- A importância dos museus para o campo do ensino, pesquisa e extensão requer a mesma atenção da Universidade;
- A atenção aos museus carece de simetria (os benefícios/facilidades/apoio dados a um museu precisam ser dados aos demais);
- Faz-se urgente a criação de política específica para os museus da Universidade, que, dentre outras diretrizes, estipule: regimento, dotação orçamentária e definição de atribuições para os museus e núcleos de memória; pré-requisitos para os cargos de diretor de museu e definição de prazo para o período de cada gestão (mandato), possibilidade ou não de recondução;
- Implementar/regulamentar o Sistema Universitário de Museus com a função de criar a política para os museus da Universidade e que, além de supervisionar o seu cumprimento, se responsabilize pela formação de parcerias com outros museus universitários no país e no exterior, visando ao intercâmbio do corpo técnico dos museus para fins de treinamento/especialização em diferentes áreas;
- Elaboração e uso compulsório de plano museológico, tornando-o o instrumento gestorial por excelência para a gestão dos museus da Universidade.

Cabe ressaltar a limitação provocada, por um lado, pela atual pandemia, que impossibilitou um maior aprofundamento sobre o tema proposto para o presente estudo; por outro lado, pelo prazo (2 anos) exigido pela Capes para a conclusão do curso de mestrado, que, devido ao primeiro fator limitador retro apontado, tornou-se exíguo, prestes a exceder o prazo. Fato que, em geral, traz prejuízo à avaliação do Programa. Este estudo, no entanto, poderá abrir caminho para futuras pesquisas, desde que empreendidas em cenários que possibilitem aprofundamentos maiores sobre a questão gestorial, a partir do uso do método da observação nas instituições estudadas. Por fim, chama-se a atenção da Universidade para sua responsabilidade quanto ao que diz respeito à *accountability*, diante da preocupação do governo federal com a gestão e preservação dos museus federais, expressa no Decreto nº 10.175/2019. Demais, vale relembrar que “organizações que não planejam, planejam o próprio fim”.

## **REFERÊNCIAS**

AGENDA ARTE E CULTURA – UFBA. *Museu de Arqueologia e Etnologia*. Disponível em: [www.agendaartecultura.com.br/museu-de-arqueologia-e-etnologia/](http://www.agendaartecultura.com.br/museu-de-arqueologia-e-etnologia/). Acesso em: 22 nov. 2020.

ALMEIDA, C. A. F. de. Plano Museológico: marco de regulação da gestão museal no Brasil. In: BARJA, W. (org.): *Gestão Museológica: questões teóricas e práticas* (Seminário Internacional sobre Gestão Museológica). Brasília: Câmara dos Deputados/Governo do DF/Museu Nacional do Conj. Cultural da República, 2013.

AMBROSE, Timothy; RUNYARD, Sue (eds.). *Forward Planning: A Handbook of Business, Corporate and Development for Museums and Galleries*. London: Routledge, 1991. (Heritage: Care – Preservation – Management).

AULA *Tipologias de Museus* (powerpoint). Disponível em: [professor.pucgoiais.edu.br](http://professor.pucgoiais.edu.br). Acesso em: 08 ago. 2020.

AZEVEDO, Thales de. A Memória de Valentin Calderón, *Jornal A Tarde*, 18 set. 1981. Disponível em: [https://www.google.com.br/?gfe\\_rd=cr&ei=pY-aV8nbKJKq8wfnNtonYDw#q=Valentin\\_Calder%C3%B3n+faleceuem](https://www.google.com.br/?gfe_rd=cr&ei=pY-aV8nbKJKq8wfnNtonYDw#q=Valentin_Calder%C3%B3n+faleceuem). Acesso em: 20 jul. 2016.

BARBUY, Heloisa. “Museu e geração de cultura”. In: *Cadernos Museológicos*, 2. Rio de Janeiro: MinC / SPHAN / Pró-Memória, 1989, p. 36-40.

BAHIATURSA. *Bahia: museus*. Salvador: Gráfica Editora Pallotti, s/d.

BEMVENUTI, Alice; CURY, Marília Xavier. Gestão de Museu: Princípios e Processos na Comunicação. In: XVIII Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação – ENANCIB 2017 – Informação, Sociedade, Complexidade. *Anais...Marília* (SP), UNESP, 23 a 27/out. 2017.

BOAVENTURA, Edivaldo M. A volta de Dom Clemente Maria da Silva-Nigra, OSB, *Revista IGHB*, Salvador, v. 111, p. 179-186, jan./dez. 2016.

BOURDIEU, Pierre. *Os usos sociais da ciência: por uma sociologia clínica do campo científico*. São Paulo: UNESP, 2004.

BOTTALLO, Marilúcia. Os museus tradicionais na sociedade contemporânea: uma revisão. *Revista do Museu de Arqueologia e Etnologia*, São Paulo, v. 5, p. 283-287, 1995.

BOYLAN, Patrick J. Introduction. In: ICOM (edit.): *Running a Museum: A Practical Handbook*. Paris: ICOM, 2004.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado, 1988.

BRASIL. Lei n. 11.904, de 14 de janeiro de 2009. Institui o Estatuto de Museus e dá outras providências. *Diário Oficial da União*. Brasília, DF, 15 jan. 2009a. 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: 03 jul. 2019.

BRASIL. Lei n. 11.906, de 20 de janeiro de 2009. Cria o Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM) e dá outras providências. *Diário Oficial da União*. Brasília, DF, 21 jan. 2009b. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Lei/L11906.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11906.htm), Acesso em: 03 jul. 2019.

BRASIL. Decreto n. 8.124, de 18 de outubro de 2013. Regulamenta dispositivos da Lei 11.904/2009 (instituição do Estatuto de Museus) e da Lei 11.906/2009 (criação do Instituto Brasileiro de Museus – IBRAM). *Diário Oficial da União*. Brasília, DF, 17 out. 2013. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Decreto/D8124.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D8124.htm). Acesso em: 16 set. 2019.

BROWN, Karen; MAIRESSE, François. *The definition of the museum through its social role*. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/cura.12276>. Acesso em: 07 set. 2019.

BUENO, Alexei; TELLES, Augusto da Silva; CAVALCANTI, Lauro (textos); MASCARO, Cristiano (fotos). *Patrimônio Construído: As 100 mais belas edificações do Brasil – 2ª ed.* Rio de Janeiro: Editora Capivara, 2016.

CALDERÓN, Valentin. *Biografia de um monumento: o antigo convento de Santa Teresa da Bahia*> Salvador: Editora Beneditina, 1970.

CAMARGO, M. J. A trajetória dos museus na Universidade de São Paulo. In: GRANATO, Marcus; RIBEIRO, Emanuela Sousa; ARAÚJO, Bruno Melo de (orgs.): *Cadernos do Patrimônio da Ciência e Tecnologia: instituições, trajetórias e valores – 1ª ed.* Rio de Janeiro, Museu de Astronomia e Ciências Afins, v. 1, p. 83-107, 2017.

CARDOSO, L. S. *Museu como instrumento de gestão do patrimônio cultural: desenvolvimento do plano museológico no Museu Antropológico Diretor Pestana*. 2014, 94 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Patrimônio Cultural). Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria (RS), 2014.

CAROSO SOARES, Carlos Alberto. Um mestre de muitos méritos, *Boletim Informativo do Museu de Arqueologia e Etnologia* (Editorial), n. 4, a. 1, p. 2, abr./mai. 2013 (Edição Especial sobre Pedro Agostinho)

CEAO - CENTRO DE ESTUDOS AFRO-ORIENTAIS. *Apresentação*. Disponível em: <http://www.ceao.ufba.br/apresentacao>. Acesso em: 09 jun. 2020.

CHAVES, Marcelo Mendes. *Carybé: uma construção da imagética do candomblé baiano*. 2012, 199 f. Dissertação (Mestrado em Estética e História da Arte). Universidade de São Paulo, São Paulo (SP), 2012.

CHEN, Jeng-Horng. University museum as a multifunction platform: a preliminary proposal of initiator-activity-function theory. *University Museums and Collections*

*Journal*, v. 10, p. 84-90, 2018. Disponível em: [umac.icom.museum/wp-content/uploads/2018/12/6-Chen.pdf](http://umac.icom.museum/wp-content/uploads/2018/12/6-Chen.pdf). Acesso em: 04 set. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações - 7. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 - 6ª reimpressão. Disponível em: <https://profeltonorris.files.wordpress.com/2014/02/livro-teoria-geral-da-administrac3a7c3a3o.pdf>. Acesso em: 28 set. 2019.*

CLUSEUM. *Museu de Arqueologia e Etnologia da UFBA (2020)*. Disponível em: <https://www.gluseum.com/BR/Salvador/245887775483407/Museu-de-Arqueologia-e-Etnologia-da-UFBA>. Acesso em: 10 jul. 2020.

COLEMAN, L. V. *College and university museums: A message for college and university presidents*. Washington, D. C.: The American Association of Museums, 1942.

*COLLINS ENGLISH DICTIONARY*. 3<sup>rd</sup> Edition Updated. Glasgow: HarperCollins Publishers, 1994.

CORRADINI, Elena. Il ruolo dei Musei Universitari per la Terza Missione e l'impatto sociale, *Museologia Scientifica-Memorie*, n. 20, p.100-103, 2019. Disponível em: <https://iris.unimore.it/retrieve/handle/11380/1187613/237495/art%20anms%20vicenza%20dic%202019%prop.pdf>. Acesso em: 20 abril 2020.

COSTA, Leise. Brasileiro vê museu como espaço sem novidade e elitizado, *Edição do Brasil* (31/06/2019). Disponível em: <http://edicaodobrasil.com.br/2019/05/31/brasileiro-ve-museu-como-espaco-sem-novidade-e-elitizado-diz-pesquisa/>. Acesso em: 09 set. 2020.

CUNHA, Manuela Ivone. *Cultura, diversidade, diferenciação: um guia elementar*. Disponível em: [http://www.basics.uminho.pt/ojs/index.php/cics\\_ebooks/issue/view/213](http://www.basics.uminho.pt/ojs/index.php/cics_ebooks/issue/view/213). Acesso em: 30 set. 2019.

CURY, Marília Xavier. *Exposição: concepção, montagem e avaliação*. São Paulo: Annablume, 2008.

D'AMBROSIO, Ubiratan. Valores e Ética. In: Banco do Brasil (org.): *Diário de Bordo* 2001. Brasília (DF): Banco do Brasil, 2001.

DAVIES, Stuart. Strategic planning in local authority museums. In: MOORE, Kevin (org.): *Museum Management*. Londres / N.York: Routledge, 1994.

DE BOLLE, Mônica. Bens Públicos, *Revista Época*, São Paulo, edição de 27 abril 2020.

DE GHICHEN, Gaël. *Museus adequados a abrigar coleções?* (Coleção Museus & Técnicas, do Projeto Museu da Indústria, SICCT, v.1). São Paulo, 1980. Texto da conferência proferida em 17 ago. 1979, na abertura das atividades culturais do Projeto Museu da Indústria de São Paulo.

DESVALLÉS, André; MAIRESSE, François (Ed.). *Conceitos-chave de museologia*. Tradução Bruno Brulon, Marília Xavier Cury. São Paulo: Comitê Brasileiro do ICOM, ICOM, Pinacoteca do Estado de São Paulo, Secretaria de Estado da Cultura, 2013.

DORNELAS, José. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. São Paulo: Atlas, 2016.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Peter Drucker sobre a profissão de gestão*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1998.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Inovação e Espírito Empreendedor*. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.

DRUCKER, Peter Ferdinand. The University Art Museum: Defining purpose and mission. In: SANDELL, Richard; JANES, Robert R. (Ed.): *Museum Management and Marketing*. New York: Routledge, 2007, p. 142-147.

DUARTE, Alice. Nova Museologia: os pontapés de saída de uma abordagem ainda inovadora, *Museologia e Patrimônio*, v. 6, n. 1, p.99-117, 2013.

DUARTE CÂNDIDO, Manuelina Maria. Teoria museológica: Waldisa Rússio e as correntes internacionais. In: BRUNO, M. C. O.; ARAÚJO, M. M.; COUTINHO, M. I. L. (Orgs.): *Waldisa Rússio Camargo Guarnieri: textos e contextos de uma trajetória profissional (A Evidência dos Contextos Museológicos)*. São Paulo: ICOM/ Governo do Estado de São Paulo, 2010a (Volume 2).

DUARTE CÂNDIDO, Manuelina Maria. “Diagnóstico museológico: abordagens e práticas no Museu da Imagem e do Som do Ceará”. In: *Cadernos do CEOM*, 31. Chapecó (SC): Unochapecó, 2010b. p. 69- 102.

DUARTE CÂNDIDO, Manuelina Maria. “Pensar a história dos museus em um mundo em transformação”. In: *ARTEREVISTA*, v.2, n.2, jun./dez. 2013a. São Paulo: Faculdade Paulista de Artes (FAPA), p. 101-108 ISSN: 2317-613X. Disponível online em <http://fpa.art.br/fparevista/ojs/index.php/00001/article/view/20>. Acesso em: 04 jul. 2020.

DUARTE CÂNDIDO, Manuelina Maria. *Gestão de museus, um desafio contemporâneo: diagnóstico museológico e planejamento*. Porto Alegre: Medianiz, 2013b.

DUARTE CÂNDIDO, Manuelina Maria. *Orientações para Gestão e Planejamento de Museus*. Florianópolis: FCC Edições, 2014 (Coleção Estudos Museológicos, vol. 3).

DYSON, R. H. Jr. Public education: The experience of the University Museum at the University of Pennsylvania. In: SOLINGER J. W. (ed.): *Museums and universities: New paths for continuing education*. New York: American Council on Education & Macmillan Publishing Company, 59–80, 1990.

ECO, Umberto. *Come si fa una tesi di laurea – Le materie umanistiche - XIIª ed. – Tascabili Bompiani*. Milão: RCS Libri SpA, jun. 2001.

ENCICLOPEDIA ZANICHELLI. *Dizionario Enciclopedico di Arti, Tecniche, Lettere, Filosofia, Storia, Geografia, Diritto, Economia*. Bolonha: Edigeo/La Repubblica, 1995.

ESTEVA FABREGAT, C. El etnólogo como conservador de Museo, *Pyrenae* (Barcelona), v. 5, p. 159-184, 1969.

ETCHEVARNE, Carlos. (Org.). Catálogo dos Museus da UFBA: Museu de Arqueologia e Etnologia. Salvador: Ministério das Relações Exteriores [do Brasil], 2006.

FARIAS, Edson; RODRIGUES, Fernando. Encontro entre ciências sociais e candomblé baiano: produção científica e engajamento político-cultural: entrevista com Vivaldo da Costa Lima, *Sociedade e Estado*, Brasília, v. 24, n. 1, jan./abr. 2009. (<https://doi.org/10.1590/S0102-69922009000100011>).

FIGUEIREDO, Kelven; MARA, Greice; DANTAS, Glenda. Comunidade UFBA não visita os espaços artísticos e culturais da universidade. *In: Agenda – arte e cultura ufba* (10/10/2017).

FLICK, Uwe. *Introdução à Pesquisa Qualitativa*. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2009 (Tradução de Joice Elias Costa).

FRASSON, Ieda. *Crerios de Eficiência, Eficácia e Efetividade adotados pelos Avaliadores de Instituições Não-governamentais Financiadoras de Projetos Sociais*. 2001, 319 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis (SC), Brasil, 2001.

FREEMAN, Robert Edward. *Strategic Management: a stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

FRIEDMAN, Milton. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, New York, Sept./13/1970.

GARUCCIO, Augusto; FRANCESCANGELI, Ruggero. *Verso un sistema museale universitario nazionale: gli indicatori ANVUR, stimolo o pericolo?* *Museologia Scientifica nuova serie*, v. 10, p. 33-41, 2016.

GEISLER, Norman L. *Baker Encyclopedia of Christian Apologetics*. Grand Rapids (MI): Baker Books, 1999.

GHEORGHILAS, A.; DUMBRĂVEANU, D.; TUDORICU, A. & CRĂCIUN, A. The Challenges of the 21st-Century Museum: dealing with sophisticated visitors in a sophisticated world. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, v. 3, n. 4, p. 61-73, 2017.

GIL, Antônio Carlos; LICHT, René Enrique Götz; SANTOS, Brigitte Rieckmann Martins dos. Por que fazer uma pesquisa qualitativa em saúde? *Caderno de Pesquisa em Ciências da Saúde* (Universidade USCS), v.1, n. 2, p. 5-19, jul./dez. 2006.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: Tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995.

GRANDI, Roberto. *Cos'è un Museo?* Disponível em: [grandiroberto.it/cultura/cose-um-museo/](http://grandiroberto.it/cultura/cose-um-museo/). Acesso em: 04 set. 2020.

HEINÄMIES, K. The Helsinki University Museum and its responsibility to preserve the heritage of university history, *University Museums and Collections Journal*, v. 1, p. 33-36, 2008.

HERMANNNS, H. Narrative Interviews. In: FLICK, U. et al. (edits.): *Handbuch Qualitative Sozialforschung*, 2ª ed. Munique: Psychologie Verlags Union, 1995.

HERNANDEZ, Francisca Hernández. *Manual de Museologia*. 1991. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/44436288\\_Manual\\_de\\_museologia\\_Francisca\\_Hernandez\\_Hernandez?enrichId=rgreq-3914f8806be0f3c061444f240a8d0caa-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzQ0NDM2Mjg4O0FTOjMxNDU4MDg1OTg1MDc1M0AxNDUyMDEzMzI5NDE1&el=1\\_x\\_2&\\_esc=publicationCoverPdf](https://www.researchgate.net/publication/44436288_Manual_de_museologia_Francisca_Hernandez_Hernandez?enrichId=rgreq-3914f8806be0f3c061444f240a8d0caa-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzQ0NDM2Mjg4O0FTOjMxNDU4MDg1OTg1MDc1M0AxNDUyMDEzMzI5NDE1&el=1_x_2&_esc=publicationCoverPdf). Acesso em: 29 out. 2020.

HUBERMAN, A.; MILES, M. *Quantitative data analysis: an expanded source book*. 2ª ed. Londres: Ed. Sage Publications, 1994.

IBRAM. *Subsídios para a Elaboração de Planos Museológicos*. Brasília: MinC/IBRAM, 2016.

ICOM – International Council of Museums. *The Extraordinary General Conference postpones the vote on a new museum definition*. Disponível em: <https://icom.museum/en/news/the-extraordinary-general-conference-poses-the-vote-on-a-new-museum-definition/>. Acesso em: 09 set. 2019.

ICOM – International Council of Museums. *Statutes (2017)*. Disponível em: [https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/2017\\_ICOM\\_Statutes\\_EN.pdf](https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/2017_ICOM_Statutes_EN.pdf). Acesso em: 10 set. 2019.

IPHAN. *Portaria Normativa nº 1*, de 5/julho/2006 (D.O.U de 11/07/2006).

ISAIA Alessandro. *Elementi di marketing museale* [slide] ([200-]). Disponível em: [http://www.palazzomadamatorino.it/documenti/isaia\\_Elementi\\_di\\_Marketing\\_Museale.pdf](http://www.palazzomadamatorino.it/documenti/isaia_Elementi_di_Marketing_Museale.pdf). Acesso em: 19 abr. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS. *Subsídios para a elaboração de planos museológicos*. Brasília: Instituto Brasileiro de Museus, 2016.

JORGE, Gilson. “Nosso acervo tem 600 mil peças e não temos um prédio definitivo.” In: *Jornal A Tarde* (online – 22/01/2020 às 13:52h). Disponível em: <https://atarde.uol.com.br/muito/noticias/2116597-nosso-acervo-tem-600-mil-pecas-e-nao-temos-um-predio-definitivo>. Acesso em: 22 nov. 2020.



KING, L.; MARSTINE, J. The university museum and gallery: A site for institutional critique and a focus of the curriculum. In: MARSTINE, J. (ed.): *New museum theory and practice*. Oxford: Blackwell Publishing Press, 2006.

KOZAK, Zenobia R. The Role of University Museums and Heritage in the 21<sup>st</sup> Century, *The Museum Review*, v. 1, n. 1, 2016. Disponível em: [articles.themuseumreview.org/vol1no1kozak](http://articles.themuseumreview.org/vol1no1kozak). Acesso em: 21 abril 2020.

KREITNER, Robert. *Management*, 11th ed. New York: Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company, 2009.

LIMA, Alexandre dos Santos. *Gestão de Pessoas em organizações religiosas: o caso da Igreja Presbiteriana do Brasil*. 2015. 102 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Religião). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo (SP), Brasil, 2015. Disponível em: <http://tede.mackenzie.br/jspui/bitstream/tede/2817/5/Alexandre%20Lima.pdf>. Acesso em: 01 out. 2019.

LIMA, Diana Farjalla Correia. *Ciência da Informação, Museologia e fertilização interdisciplinar: Informação em Arte um novo campo do saber*, 2003, 358 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação). Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro e Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, Rio de Janeiro, 2003.

LINS, Eugênio de Ávila. Arquitetura Carmelitana: Convento de Santa Teresa da Bahia. In: GUIMARÃES, Francisco de Assis Portugal (coord.). *Museu de Arte Sacra* – Universidade Federal da Bahia. Salvador: Bigraf, 2008.

LOCKSHIN, Richard A. *The Joy of Science*. Dordrecht (Holanda): Springer, 2007.

LONDON, Jack. *White Fang* (1906). New York: Dover Publications, Inc., 1991.

LORD, Gail Dexter; MARKERT, Kate. *The Manual of Strategic Planning for Museums*. Lanham: AltaMira Press, 2007. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=cv1afxlSXMC&pg=PR10&lpg=PR10&dq=The+manual+of+strategic+planning+for+museums&source=bl&ots=ccnx75hOI4&sig=dFzodHfngG-X4PFZHDwvmch1A-A&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiOod-F9YzNAhVE0iYKHd4IAkQ6AEISTAF#v=onepage&q=The%20manual%20of%20strategic%20planning%20for%20museums&f=false>. Acesso em: 03 Jun. 2016.

LOSITO, Gianni. *L'analisi del contenuto nella ricerca sociale* (Metodologia delle scienze umane) – 4<sup>a</sup> ed. Milão: Franco Angeli srl, 2009. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=saFsDmL9EJIC&pg=PA4&lpg=PA4&dq=losito+gianni+l+analisi+del+contenuto+nella+ricerca+sociale,+6+edizione,+2009&source=bl&ots=kvnCMUfiCa&sig=ACfU3U20EUTWHmp1DRouPXXWZInXQa-zuw&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwjVoJmc-pzlAhUZHbkGHQdSDIkQ6AEwAnoECAkQAQ#v=onepage&q=losito%20gianni%20>

[%20analisi%20del%20contenuto%20nella%20ricerca%20sociale%2C%206%20edizion e%2C%202009&f=false](#). Acesso em: 14 out. 2019.

MACGREGOR, A. (ed.). *Tradescents' rarities*. Oxford: University Press, 1983.

MACGREGOR, Neil. *A história do mundo em 100 objetos (A History of the World in 100 Objects)* – (tradução: VARGAS, Berilo; RODRIGUES, Ana Beatriz; FIGUEIREDO, Cláudio) – 1ª ed. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2013.

MACIEL, Walery Luci da Silva. *Noções Básicas para Elaboração de um Planejamento Estratégico*. 2003. Disponível em: [https://scholar.google.com.br/scholar?q=o+que+%C3%A9+Planejamento%3F&btnG=&hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5](https://scholar.google.com.br/scholar?q=o+que+%C3%A9+Planejamento%3F&btnG=&hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5). Acesso em: 8 out. 2019.

MAE - *Boletim Informativo do Museu de Arqueologia e Etnologia*, Salvador, n. 6, a. 2, ago. 2013 – jan. 2014. Disponível em: [https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/18509/1/Ed6.Ago2013-Jan2014\\_Boletim\\_Informativo\\_MAE-UFBA.pdf](https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/18509/1/Ed6.Ago2013-Jan2014_Boletim_Informativo_MAE-UFBA.pdf). Acesso em: 11 ago. 2020.

MAE - *Boletim Informativo do Museu de Arqueologia e Etnologia*, Salvador, n. 8, a. 3, ago. 2014 – jan. 2015a. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/19078/1/Ago%20Jan%202015final.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2020.

MAE – Museu de Arqueologia e Etnologia. *Plano Museológico* (em construção). Salvador: MAE, 2015b.

MAE – Museu de Arqueologia e Etnologia. *Coleções*. Disponível em: <http://www.mae.ufba.br/exposicoes/arte-rupestre/>. Acesso em: 26 jul. 2016.

MAFRO – Museu Afro-Brasileiro. *Apresentação*. Disponível em: <http://www.mafro.ceao.ufba.br/pt-br/apresentacao>. Acesso em: 22 jun. 2020a.

MAFRO – *Museu Afro-Brasileiro*. Disponível em: <http://www.mafro.ceao.ufba.br/>. Acesso em: 22 jun. 2020b.

MAIA, Pedro Moacir (ed.). *O Museu de Arte Sacra da Universidade Federal da Bahia*. São Paulo: Banco Safra, 2011.

MARQUES, Roberta Smania. *Os Museus da Universidade Federal da Bahia enquanto espaços de ensino não-formal*. 2007, 302 f. Dissertação (Mestrado em Ensino, Filosofia e História das Ciências). Universidade Federal da Bahia / Universidade Estadual de Feira de Santana. Salvador (BA), Brasil. 2007.

MARQUES, Roberta Smania; SILVA, Rejâne Maria Lira da. O Reflexo das políticas universitárias na imagem dos museus universitários: o caso dos museus da UFBA, *Museologia e Patrimônio*, v. 4, n. 1, p. 63-84, 2011.

MAS – Museu de Arte Sacra – Universidade Federal da Bahia. *História da Instituição*. Disponível em: <https://mas.ufba.br/node/3>. Acesso em: 09 jun. 2020a.

MAS. *Biblioteca*. Disponível em: <https://mas.ufba.br/biblioteca>. Acesso em: 28 out 2020b.

MATOS, Thiara Cerqueira. *Correspondências pessoais ajudam a criar instituições: Pierre Verger, o Museu Afro-Brasileiro e sua rede de colaboradores (1972-1976)*, 2012, 178 f. Dissertação (Mestrado em Estudos Étnicos e Africanos). Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal da Bahia (UFBA). Salvador (BA), Brasil, 2012.

MELO NETO, Francisco de Paula de. *Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MENEZES, Ulpiano T. Bezerra. A exposição museológica e o conhecimento histórico. In: FIGURIRO, B. G.; VIDAL, D. G. (Orgs.): *Museus: dos gabinetes de curiosidades à museologia moderna*. Belo Horizonte: Argumentum; Brasília (DF): CNPq, 2005.

MINTZBERG, Henry. The Fall and Rise of the Strategic Planning, *Harvard Business Review*, Jan./Feb. 1994 (Reprint number 94107), p. 107-114.

MIRANDA, Rose. Museus: redes sociais, inteligência coletiva e tecnologias digitais (palestra), *Semana Virtual* do Curso de Museologia da UnB (Roda de Conversa), agosto 2020. Disponível em: youtube.com. Acesso em: 25 agosto 2020.

MOEN, Ronald D.; NORMAN, Clifford L. *Evolution of the PDCA Cycle* (2009). Disponível em: <http://www.idemployee.id.tue.nl/g.w.m.rauterberg/lecturenotes/DG000%20DRP-R/references/Moen-Norman-2009.pdf>. Acesso em: 02 out. 2019.

MOEN, Ronald D.; NORMAN, Clifford L. *Clearing up myths about the Deming cycle and seeing how it keeps evolving* (2010). Disponível em: <http://www.apiweb.org/circling-back.pdf>. Acesso em: 02 out. 2019.

MOLFINO, Alessandra Mottola. *Saper vedere i musei* (e-Book). Disponível em: <http://www.italianostraeducazione.org/wp-content/uploads/2019/01/Saper-vedere-i-musei.compressed.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2020.

MONTEIRO, Salvador; KAZ, Leonel (edits.). *Expedição Langsdorff ao Brasil / 1821-1829*. Rio de Janeiro: Edições Alumbramento, 1998.

MORINI, Luigina. Introduzione: dalle origini alla scuola siciliana. In: SEGRE, C.; MARTIGNONI, C. (orgs.): *Testi nella storia: la letteratura italiana dalle origini al novecento*. Pioltello (MI): Edizioni Scolastiche Bruno Mondadori, 1991.

MORK, Paal. Marketing. In: ICOM (edit.): *Running a Museum: A Practical Handbook*. Paris: ICOM, 2004, p. 161-175.

MUSEU DA REPÚBLICA. *Institucional*. Disponível em: <http://museudarepublica.museus.gov.br/institucional/>. Acesso em: 16 out. 2019.

NORTH, Douglass C. Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, v. 5, n.1, p. 97-112, 1991.

NUNES, Antonietta d'Aguiar. Sinopse da História da Educação baiana até o período Imperial, *Revista IGHB*, v. 111, p. 23-57, 2016.

NUNES, Antonietta d'Aguiar. A Formação Universitária na Bahia desde os tempos coloniais. In: TUTAIN, Lídia Maria Brandão; SILVA, Rubens Ribeiro Gonçalves da (orgs.): *UFBA do século XIX ao século XXI*. Salvador: EDUFBA, 2010.

OLIVEIRA, José Cláudio Alves de. *O Cibermuseu: sistemas, acervos, informação*. Curitiba: Editora CRV; São Paulo: Unesp, 2019.

OLIVEIRA, Ronaldo de. *Trajetória do fenômeno museu: de sua gênese às diferentes manifestações, na atualidade*. Disponível em: [academia.edu/5342602/MUSEU\\_DE\\_SUA\\_GÊNESE\\_ÀS\\_DIFERENTES\\_MANIFESTAÇÕES\\_NA\\_ATUALIDADE](http://academia.edu/5342602/MUSEU_DE_SUA_GÊNESE_ÀS_DIFERENTES_MANIFESTAÇÕES_NA_ATUALIDADE). Acesso em: 08 ago. 2020.

ORAZEM, Roberta Bacellar. *A representação de Santa Teresa d'Ávila nas igrejas da Ordem Terceira do Carmo de Cachoeira/Bahia e São Cristóvão/Sergipe*. 2009, 308 f. Dissertação (Mestrado em Artes Visuais). Escola de Belas Artes, Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador (BA), Brasil, 2009.

OVENELL, R. F. *The Ashmolean Museum 1683-1894*. Oxford: Clarendon Press, 1986.

PEREIRA, Cláudio Luiz. Dragão da maldade, santo guerreiro: notas sobre uma peleja baiana. In: *Boletim Informativo do Museu de Arqueologia e Etnologia*, Salvador, v. 8, a. 3, p. 6-7, ago. 2014 – jan. 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/19078/1/Ago%20Jan%202015final.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2020.

PINHO, José Antônio Gomes; SACRAMENTO, Ana Rita Silva. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? *RAP*, v. 43, n. 6, p. 1343-1368, Nov./Dez. 2009.

PORTER, Michael Eugene. The state of strategic thinking, *The Economist*, 23 mai. 1987.

PORTO, Cláudio. Uma Introdução ao Planejamento Estratégico. In: *Boletim Técnico do SENAC* (1998). Disponível em: <http://www.senac.br/informativo/bts/242/boltec242a.htm>. Acesso: 17 abr. 2015.

QUEIROZ, José Ramos de. A Universidade e a formação de recursos humanos nos diversos setores da área gerontológica, *Revista IGHB*, v. 91, p. 207-214, 1994.

QUERINO, Manuel. *A Bahia de outrora*. Prefácio e notas de Frederico Edelweiss. Salvador: Progresso, 1955.

RABELO, Priscila; ROSA, Flávia. O papel do plano museológico para a integração do museu com a comunidade: o caso do Museu de Arte Sacra da UFBA. *In: IV Congresso Internacional sobre Culturas – Memória e Sensibilidade: Cenários da experiência cultural contemporânea*, Cachoeira (BA), 21-23 nov. 2018. Disponível em: <https://www3.ufrb.edu.br/eventos/4congressoculturas/wp-content/uploads/sites/19/2019/03/RABELO-Priscila-e-ROSA-FI%C3%A1via.pdf>. Acesso em: 08 ago. 2020.

READY, Richard C.; NAVRUD, Ståle. Methods for Valuing Cultural Heritage. *In: NAVRUD, Ståle; READY, Richard C. (orgs.): Valuing Cultural Heritage: Applying Environmental Valuation Techniques to Historic Buildings, Monuments and Artefacts*. Londres: Edward Elgar Publishing Ltd. UK, Jun. 2002.

REISZ, Matthew. University museums’ “important role” highlighted”. *World Changing Glasgow* (University of Glasgow, 2013). Disponível em: [timeshighereducation.com/news/university-museums-important-role-highlighted/2009053.article](https://www.timeshighereducation.com/news/university-museums-important-role-highlighted/2009053.article). Acesso em: 25 set. 2019.

RENTSCHLER, Ruth. Museum Marketing: understanding different types of audiences. *In: SANDELL, Richard; JANES, Robert R. (Ed.): Museum Management and Marketing*. New York: Routledge, 2007, p. 345-365.

RIBEIRO, Emanuela Sousa. Museus em universidades públicas: entre o campo científico, o ensino, a pesquisa e a extensão, *Museologia & Interdisciplinaridade*, v. 11, n. 4, p. 88-102, maio/junho 2013.

RIEMANN, G.; SCHUTZE, E. Trajectory as a Basic Theoretical Concept for Analyzing Suffering and Disorderly Social Process. *In: MAINES, D. (edit.): Social Organization and Social Process: essays in honor of Anselm Strauss*. New York: Aldine de Gruyter, 1987.

ROCHA, Carlos Eduardo da. As influências africanas nas artes da Bahia, *Revista do Instituto Geográfico e Histórico da Bahia*, v. 91, p. 147-157, 1994.

ROCHA, Gustavo Eduardo Teixeira da. *Conversas da Roda D’água*. São Paulo: Editora Baraúna, 2013.

ROHTER, Larry. A Covid-19 levou um grande brasileiro, *Revista Época* (Globo), edição de 04 maio 2020, p. 66.

ROMER, Paul. Technologies, Rules, and Progress: The case of Charter Cities, *Center for Global Development*, p. 1-11, Mar. 2010.

RÚSSIO, Waldisa. Museu, Museologia, museólogos e formação (1989). *In: BRUNO, M. C. O.; ARAÚJO, M. M.; COUTINHO, M. I. L. (Orgs.): Waldisa Rússio Camargo Guarnieri: textos e contextos de uma trajetória profissional (A Evidência dos Contextos Museológicos)*. São Paulo: ICOM/ Governo do Estado de São Paulo, 2010 (Volume 1).

RÚSSIO, Waldisa. Sistema da Museologia (1983). In: BRUNO, M. C. O.; ARAÚJO, M. M.; COUTINHO, M. I. L. (Orgs.): *Waldisa Rússio Camargo Guarnieri: textos e contextos de uma trajetória profissional (A Evidência dos Contextos Museológicos)*. São Paulo: ICOM/ Governo do Estado de São Paulo, 2010 (Volume 1).

SALADINO, Alejandra. Usos e funções do plano museológico: algumas notas sobre a diversidade museal carioca, *Anais do Museu Histórico Nacional*, Rio de Janeiro, v. 50, p. 184-200, 2018 (Publicado em 25 set. 2019). Disponível em: [anaismhn.museus.gov.br/index.php/amhn/article/view/133](http://anaismhn.museus.gov.br/index.php/amhn/article/view/133). Acesso em: 16 out. 2019.

SALLES, João Carlos; MIGUEZ, Paulo. *Plano de Desenvolvimento Institucional da UFBA: 2018-2022*. Salvador: UFBA, 2017.

SANTOS, Maria Célia T. Moura. *Museu, escola e comunidade: uma integração necessária*. [Salvador]: SPHAN/Pró-memória, 1987.

SANTOS, Maria Célia T. Moura. Museu de Arqueologia e Etnologia: uma experiência inovadora na UFBA. *Boletim Informativo do MAE* (Informação semestral), n. 6, ano 2, p. 3-4, Salvador, ago. 2013 – jan. 2014 (Edição 30 anos do MAE/UFBA).

SANTOS, Elinaldo L. O campo científico da administração: uma análise a partir do círculo das matrizes teóricas. *Cad. EBAP.EBR*, v. 15, Artigo 2, p. 210-228, Rio de Janeiro, abr./jun. 2017. (DOI://dx.doi.org/10.1590/1679-3951528410).

SCHEINER, Teresa. Museu, museologia e a ‘relação específica’: considerações sobre os fundamentos teóricos do campo museal, *Ciência da Informação*, Brasília (DF), v. 42, n. 3, p. 358-378, set./dez. 2013.

SENTO SÉ, Esmeraldino. *A ação de Dom Clemente no Museu de Arte Sacra*. Rio de Janeiro: Europa – Empresa Gráfica e Editora, 1979.

SERRA, Ordep. Nota breve sobre Pedro Agostinho da Silva, *Boletim Informativo do Museu de Arqueologia e Etnologia* (Editorial), n. 4, a. 1, p. 2, abr./mai. 2013 (Edição Especial sobre Pedro Agostinho).

SILVA, Vagner Gonçalves da. *Artes do axé: o sagrado afro-brasileiro na obra de Carybé* (10/2012). (<https://doi.org/10.4000/pontourbe.1267>). Disponível em: <https://journals.openedition.org/pontourbe/1267>. Acesso em: 20 nov. 2020.

SIMPSON, Andrew. Rethinking university museums: Material collections and the changing world of higher education, *Museums Australia Magazine*, v. 22, n. 3, p. 18-22, Autumn 2014.

SOARES, Ednaldo. Modelo de Uppsala: a necessária “revisita” ao modelo e sua contribuição à internacionalização da firma. *Gestão & Regionalidade*, v. 14, n. 2, p. 338-349, mai./ago. 2013.

SOARES, E. Planejamento estratégico: ferramenta indispensável na gestão eficiente de museus, *Museologia & Interdisciplinaridade*, v. IV, n. 8, p. 213-222, dez. 2015.

SOARES, Ednaldo. Planejamento estratégico de museu: uma pesquisa na cidade de Salvador. *Museologia e Patrimônio*, v. 10, n. 2, p. 157-182, ago. 2017.

SOARES, Ednaldo. Prologus. In: OLIVEIRA, José Cláudio Alves de (autor): *O Cibermuseu: sistemas, acervos, informação*. Curitiba: Editora CRV; São Paulo: Unesp, 2019.

STRANSKY, Zbyněk, Z. Para uma definição de uma teoria de museus. *Cadernos Museológicos*, v. 3, p. 79-84, 1990.

SUANO, Marlene. *O que é Museu*. São Paulo: Editora Brasiliense S.A., 1986.

TAVARES, Maurício Lopes. *Desconexão remota de usuários via Smart Grid em situações críticas de suprimento: uma alternativa de enfrentamento do fenômeno da rivalidade extrema no consumo de energia elétrica*, 2014, 113 f. **Tese de doutorado** (Engenharia Elétrica). Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), Campinas (SP), Brasil, 2014.

TAYLOR, Federick Winslow. *Scientific Management* (1911, 1947). New York: Routledge, 2003. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=3jXZpwWopf4C&oi=fnd&pg=PP1&dq=taylor%27s+principles+of+scientific+management+pdf&ots=SC\\_fgbhaEI&sig=85unslDLN\\_19q-HZWUZKACIQiyU#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=3jXZpwWopf4C&oi=fnd&pg=PP1&dq=taylor%27s+principles+of+scientific+management+pdf&ots=SC_fgbhaEI&sig=85unslDLN_19q-HZWUZKACIQiyU#v=onepage&q&f=false). Acesso em: 11 maio 2020.

TEIXEIRA, Hélio Janny. *Fundamentos de Administração* (Curso online da FEA/USP). Disponível em: <veduca.org/curso-online-fundamentos/administração/>. Acesso em: 2015.

TVBRASIL. Museu de Arte Sacra da Bahia. In: *Conhecendo Museus* (programa televisivo levado ao ar em 03/10/2015, às 18:30 h). Disponível em: <https://tvbrasil.ebc.com.br/conhecendomuseus/episodio/museu-de-arte-sacra-da-bahia>. Acesso em 28 out. 2020.

UFBA – UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. *Estatuto & Regimento Geral* (2 de julho de 2010). Disponível em: [ufba.br/sites/portal.ufba.br/files/Estatuto\\_Regimento\\_UFBA\\_0.pdf](ufba.br/sites/portal.ufba.br/files/Estatuto_Regimento_UFBA_0.pdf). Acesso em: 20 jun. 2020.

UFBA – UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. *Museu de Arqueologia e Etnologia da UFBA prepara festa dos 30 anos*. (Notícia divulgada em 29/09/2012). Disponível em: [https://ufba.br/ufba\\_em\\_pauta/museu-de-arqueologia-e-etnologia-da-ufba-prepara-festa-dos-30-anos](https://ufba.br/ufba_em_pauta/museu-de-arqueologia-e-etnologia-da-ufba-prepara-festa-dos-30-anos). Acesso em: 20 jun. 2020.

UFBA – UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. *Universidade Federal da Bahia: A primeira do Brasil (UFBA 70 anos)*. Disponível em: <ufba.br/histórico> (2016). Acesso em: 20 maio 2020.

UFBA – UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. *Museu de Arte Sacra da Bahia comemora os seus 60 anos de fundação no dia 09/08*. (Comunicado datado de 06/08/2019). Disponível em: [https://www.ufba.br/ufba\\_em\\_pauta/museu-de-arte-sacra-da-comemora-os-seus-60-anos-de-fundacao-no-dia-0908](https://www.ufba.br/ufba_em_pauta/museu-de-arte-sacra-da-comemora-os-seus-60-anos-de-fundacao-no-dia-0908). Acesso em: 10 out. 2020.

UMAC – INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS COMMITTEE FOR UNIVERSITY MUSEUMS AND COLLECTIONS. Disponível em: [umac.icom.museum/about-umac/umac-history/](http://umac.icom.museum/about-umac/umac-history/). Acesso em: 17 set. 2020.

UNIRIO (Escola de Museologia). *História da Museologia*: Waldisa Rússio. Disponível em: [historiadamuseologia.blog/autores/Waldisa-russio/](http://historiadamuseologia.blog/autores/Waldisa-russio/). Acesso em: 08 ago. 2020.

UPPSALA UNIVERSITET. *Museums at Uppsala University*. Disponível em: [uu.se/en/about-uu/culture/museums/](http://uu.se/en/about-uu/culture/museums/). Acesso em: 25 set. 2019.

VILHENA, C. M. A. *Plano museológico: um marco na gestão de museus à luz da informação e do conhecimento*. 2017, 74 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte (MG), 2017.

VIZEU, F. (Re)contando a velha história: reflexões sobre a gênese do *management*. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, n. 5, p. 780-797, 2010.

WEBER, Max. *Economia e Sociedade: funcionamento da sociologia compreensiva*. Brasília (DF): Editora UnB, 1991.

WELLS, William; BURNETT, John; MORIARTY, Sandra. *Advertising: principles & practice* – 7<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River (NJ): Prentice-Hall, 2005.

WIKIPEDIA. *Carybé: anos 1950*. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Caryb%C3%A9>. Acesso em: 14 abr. 2021.

XAVIER, J. S. As origens e influências do plano museológico brasileiro. In: *Museus, museologia e políticas públicas*. Disponível em: <http://sebramusrepositorio.unb.br/index.php/1sebramus/1Sebramus/paper/view/439/11>. Acesso em: 13 abr. 2021.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 3<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.



## APÊNDICE

### APÊNDICE – Lista de questões narrativas

- 1 - Poderia fazer uma narrativa sobre a criação do museu?
- 2 - Seria possível apontar os diretores e/ou coordenadores e o período de cada gestão, desde a criação da instituição?
- 3 - O Regimento Geral da UFBA aponta pré-requisitos para a ocupação dos seguintes cargos: Reitor, Vice-Reitor, Diretor e Vice-Diretor de Unidades Universitárias. Para o cargo de diretor e/ou coordenador de museu da UFBA são utilizados os mesmos pré-requisitos? Seria possível fazer uma narrativa sobre o processo de ocupação do cargo de Diretor e/ou Coordenador de museu?
- 4 - Para os cargos retro citados, o Estatuto da UFBA delimita o período do exercício mandato), “permitida uma única recondução.” Ele se aplica ao cargo de Diretor e/ou Coordenador de Museu? Qual o período do mandato? É possível recondução?
- 5 - Qual foi a sua motivação inicial para dirigir e/ou coordenar o museu?
- 6 - Poderia apresentar suas principais ideias e propostas para a gestão do museu?
- 7 - Quais os meios e estratégias utilizados para atingir suas propostas para o museu? Poderia detalhá-las?
- 8 - Quais são os principais problemas e dificuldades encontradas durante a sua gestão? Por quê?
- 9 - O Regimento Geral e o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFBA apontam para a existência de um Sistema Universitário de Museus. Qual o papel desse órgão para a gestão do museu?
- 10- Existe outro órgão na UFBA que tem por função acompanhar e/ou supervisionar as atividades dos museus da UFBA? Como isso é feito?
- 11- O museu dispõe de Plano Museológico? Sim ( ); Não ( ). Por quê?
- 12- Poderia apresentar algumas sugestões visando ao aprimoramento das instituições museológicas da UFBA?

***“SCIENCE IS THE CULTURE OF DOUBT.”***

**Richard Feynman**