

Relato de uma experiência no Museu Arqueológico Nacional da Espanha: revisitando e revisando o Plano Museológico no âmbito do Programa Ibermuseus Bolsas de Capacitação

Report of an experiment at the National Archaeological Museum of Spain: revisiting and revising the Museological Plan under the Ibermuseos Scholarship Program

Alejandra Saladino*

Resumo: Há pouco mais de dez anos, na capital da Bahia, participávamos da organização do I Encontro Ibero-americano de Museus, onde foi redigida a Declaração da Cidade de Salvador, um protocolo de compromissos referente à adoção de diretrizes e estratégias para a implementação de políticas públicas para os museus e a Museologia Ibero-americana. Dentre as linhas de ação, destaca-se a promoção de um programa de formação e capacitação na área, que viabilize o intercâmbio entre as instituições e os profissionais. Nesse sentido, foi criado o Programa Ibermuseus de Capacitação, para o qual foi apresentada uma proposta de residência a desenvolver no Museu Arqueológico Nacional da Espanha, tratando da temática "Plano museológico". O objetivo deste relato é apresentar os resultados desta experiência, ressaltando a ampliação do potencial multiplicador do projeto em tela pela escolha de desenvolvê-lo no supracitado museu, bem como aspectos observados nos contextos brasileiro e espanhol.

Palavras-chave: Ibermuseus, plano museológico, capacitação profissional.

Abstract: A little more than ten years ago, in the capital of Bahia, we participated in the organization of the First Ibero-American Meeting of Museums, where the Declaration of the City of Salvador was drafted, a protocol of commitments regarding the adoption of guidelines and strategies for the implementation of public policies for the museums and Museology of Ibero-America. Among the lines of action, it is worth mentioning the promotion of a training and capacity building program in the area, which facilitates the exchange between institutions and professionals. In this sense, the Ibermuseus Scholarship Program was created, in which we present a proposal of residence to be developed at the National Archaeological Museum of Spain, dealing with the theme "Museological Plan". The objective of this report is to present the results of this experience, highlighting the magnification of the multiplier potential of the project on canvas by choosing to develop it in the aforementioned museum, as well as similarities and specificities from Brazilian and Spanish context.

Key-words: Ibermuseums, museological management, professional qualification.

Introdução

Nas últimas décadas, principalmente desde a implantação da Política Nacional de Museus (PNM), em 2003, o setor museológico brasileiro beneficiou-se de articulações e parcerias interinstitucionais em nível nacional e internacional. Em

* Professora adjunta do depm/cch/unirio, museóloga do Museu da República (MR/Ibram). Professora do Mestrado Profissional em Preservação do Patrimônio Cultural (IPHAN/Minc). Pesquisadora externa do Grupo de Pesquisa Gestión del Patrimonio Cultural da Universidad Complutense de Madrid. E-mail: alejandrasaladino@gmail.com

realidade, tais colaborações puderam existir em um momento no qual as sinergias eram facilitadas por um contexto político e econômico mais favorável em muitos países ibero-americanos. Refiro-me, concreta e especificamente, ao intercâmbio entre Brasil e Espanha, que a partir de três jornadas de trabalho realizadas em ambos os países nos anos de 2004, 2006 e 2009, contribuíram para consolidar em nosso país o Plano Museológico como metodologia de gestão dos museus e, também, à criação, em 2008, do Programa Ibermuseus, cujo desafio é “fomentar a articulação de políticas públicas para a área dos museus e da museologia”¹.

O presente texto traz os resultados e reflexões preliminares sobre uma experiência viabilizada pelo Programa Ibermuseus de Capacitação, por meio do qual pude realizar um projeto de residência no Museu Arqueológico Nacional da Espanha (doravante nomeado MAN), para intercambiar informações, conhecimentos, experiências, anseios e inquietações sobre a gestão de instituições museológicas por meio da elaboração do Plano Museológico.

A residência, realizada em um museu que em 2017 celebrou seus 150 anos de existência, foi desenvolvida no tempo máximo previsto para o edital, 15 dias corridos, de 19 de fevereiro a 5 de março de 2018. A experiência é aqui apresentada em três itens. No primeiro, trato de dissertar sobre o desenvolvimento e a revisão do projeto de residência (bem como o correlato projeto de multiplicação de conhecimentos adquiridos, documento igualmente sob análise e avaliação no edital) submetido ao MAN e ao Programa Ibermuseus. Em seguida, relato as principais atividades realizadas e algumas notas, à guisa de considerações preliminares, sobre o planejamento museológico em museus estatais, como o MAN e o Museu da República (doravante nomeado MR), instituição museológica da qual provenho².

Elaborando o projeto de residência: estratégias para ampliação do potencial do projeto multiplicador de conhecimentos adquiridos

O projeto de residência a ser realizado no MAN tem por objetivo trocar informações, conhecimentos e experiências no tocante ao planejamento museal e à

¹ Para aprofundar sobre os objetivos e propostas do Programa Ibermuseus, ver <http://www.ibermuseus.org/instit/conheca-o-programa-ibermuseus/>.

² Para clarificar sobre o estatuto dos museus citados, ressalta-se a vinculação do MAN à Subdireção Geral de Museus Estatais, vinculada ao Ministério da Educação, Cultura e Esporte da Espanha e do MR ao Instituto Brasileiro de Museus do Ministério da Cultura. A diferença entre os dois influencia diretamente as respectivas gestões: o MR tem autonomia administrativa, o MAN não, está vinculado administrativamente aos organismos supracitados.

elaboração e execução de planos museológicos. A escolha destas áreas de atuação diz respeito às atividades desenvolvidas desde que ingressei no Ministério da Cultura pois de 2006 a 2010, ministrei a oficina *Elaboração de Plano Museológico: implantação, Gestão e Organização de Museus*, uma das atividades desenvolvidas no âmbito do Programa de Formação e Capacitação em Museologia, que corresponde a um dos eixos programáticos da Política Nacional de Museus (PNM). Em 2007, fui responsável pela elaboração do Plano Museológico do Palácio Rio Negro, filial do Museu da República (MR), além de participar das revisões de seu plano, em 2011. Vale destacar a apresentação, junto a outro funcionário do MR, da proposta de criação do Programa Socioambiental no escopo do plano museológico desse museu. A iniciativa foi incorporada ao instrumento de gestão dos museus brasileiros com a homologação do Decreto nº 1.824/13 (art. 23, Inc. IV, alínea k), que regulamenta a Lei nº 11.904/09, o Estatuto de Museus.

A escolha para desenvolver o projeto de residência no MAN justifica-se por este ser um museu estatal, tal e qual o MR, por identificar previamente a relação entre a elaboração do seu plano museológico e sua reestruturação³, ainda por tratar-se de um museu de arqueologia. Além de ser museóloga do MR, sou professora adjunta do Departamento de Estudos e Processos Museológicos do Centro de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Federal do Rio de Janeiro (DEPM/CCHS/UNIRIO), responsável pelas disciplinas de arqueologia e preservação e gestão do patrimônio arqueológico, musealizado e passível de musealização. Compreendia, portanto, que desenvolver uma residência tratando do planejamento de um museu de arqueologia ampliava as possibilidades concernentes à realização do projeto de multiplicação de conhecimentos adquiridos, parte da documentação exigida na inscrição no edital. Isto significa dizer que o projeto de multiplicação de conhecimentos adquiridos foi elaborado para voltar-se não apenas aos quadros funcionais do MR e de outros museus do Ibram, tratando do plano museológico como metodologia de gestão, mas também à UNIRIO e outros centros de ensino e pesquisa onde pudesse tratar, além do tema supracitado, do planejamento de museus arqueológicos.

³ A partir do Plano Museológico, elaborado em 2005, o MAN empreendeu uma profunda reestruturação de sua infraestrutura, seus objetivos estratégicos e seu discurso, por meio de um novo projeto museográfico da exposição de longa duração, que findou em 2014, com a sua reinauguração. Para aprofundar sobre o processo de reestruturação do museu, no tocante ao projeto arquitetônico, bem como outros aspectos relevantes, como o projeto museográfico, projetos de restauração e algumas diretrizes do projeto educativo-cultural, ao projeto museográfico, ver os artigos publicados no Boletim do Museu Arqueológico Nacional (2014), além do artigo de Francisca Hernández Hernández (2016).

A proposta do projeto de residência era bem simples: centrava-se na leitura e análise do plano museológico do MAN e documentos correlatos (como o projeto museográfico), na realização de reuniões técnicas com os funcionários do museu, para compreender a elaboração e execução do plano museológico do MAN (e a participação dos setores nesse processo), bem como para intercambiar informações e experiências no tocante ao planejamento museológico no Brasil e, finalmente, no acompanhamento (aplicando a metodologia da observação participante) das atividades educativo-culturais oferecidas pela instituição aos seus variados públicos.

Assim sendo, a troca de informações e experiências com a equipe técnica e administrativa e o acompanhamento das atividades realizadas pelo museu, sem dúvida alguma foram os pilares do projeto de multiplicação do conhecimento adquirido.

Do projeto vale ainda ressaltar alguns aspectos. As atividades, a realizar nos 15 dias da residência, foram divididas em dois grupos. No primeiro, intitulado *Apresentação*, tencionava-se expor e conhecer as estratégias e instrumentos de gestão dos museus no Brasil e do MAN. Objetivava apresentar um breve panorama sobre o setor museológico brasileiro, ressaltando a importância da parceria entre o Ministério da Cultura do Brasil e o Ministério da Educação, Cultura e Esporte da Espanha para a consolidação do Plano Museológico como metodologia de planejamento estratégico e de racionalização dos recursos para os museus do Brasil. Em concreto, pretendia ressaltar a realização das três Jornadas Brasil-Espanha, em 2004, 2006 e 2009 e os dispositivos legais que institucionalizam o Plano Museológico como ferramenta de gestão dos museus (a Lei nº 11.904/09 e sua regulamentação, no Decreto nº 1.824/13).

Fazia parte da estratégia de apresentação do panorama do planejamento museológico no Brasil destacar duas inovações ocorridas na estrutura inicial do Plano Museológico, desenvolvida no âmbito da Subdireção Geral de Museus Estatais (doravante nominada SGEM) e compartilhada pelo Brasil nas jornadas supracitadas e outras articulações com o então Departamento de Museus e Centros Culturais do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (doravante nominado DEMU/IPHAN). Concretamente, tencionava apresentar a proposição de mais programas na estrutura original do plano museológico, nomeadamente, o Programa de

Acessibilidade Universal (Lei nº11.904/09) e o Programa Socioambiental (Decreto nº 1.824/13)⁴.

Ainda para ilustrar o panorama museal brasileiro, no tocante ao planejamento institucional, propunha apresentar a experiência de elaboração de minuta do Plano Museológico do Instituto Pretos Novos (doravante nominado IPN), instituição privada sem fins lucrativos, sediada nos remanescentes do Cemitério dos Pretos Novos, na cidade do Rio de Janeiro, como resultado de um Grupo de Trabalho, sob minha coordenação, composto por museólogas voluntárias, nomeadamente Marcelle Nascimento e Karla Barros, e colaboradores do museu.

Com a realização das atividades do segundo grupo, intitulado *Intercâmbio*, propunha aprofundar a troca de informações, conhecimentos, experiências, inquietações e anseios no tocante à implantação e execução plano museológico. Propôs-se acompanhar de mais perto a rotina de trabalho dos quadros funcionais (técnico e administrativo), especialmente referente às parcerias interinstitucionais, ao plano desustentabilidade, e às ações de difusão (ênfatisando a relação entre pesquisa de público, exposição, atividades educativas e outros serviços), conservação e gestão de riscos.

Vale ressaltar que a etapa de levantamento documental para elaboração do projeto de residência resultou no seu incremento. Compreendi ser pertinente e relevante ampliar a amostra a partir da qual apresentaria a planificação dos museus no Brasil. Assim sendo, além do MR e do IPN, incluí outras experiências museais mais recentes, que, somadas às primeiras colaborariam na composição de um quadro da diversidade museal brasileira, apesar de todas elas restringirem-se à cidade do Rio de Janeiro. As instituições selecionadas foram o Museu do Amanhã (doravante nominado MA) e o Museu das Remoções (doravante nominado MRem).

Na altura da apresentação da proposta ao edital, compreendia que a realização do projeto de residência contribuiria para a requalificação dos instrumentos de planejamento e gestão do MR (e de sua filial, o Palácio Rio Negro, localizado em Petrópolis, no Estado do Rio de Janeiro), bem como para as futuras revisões de seu plano museológico e, ainda, para a atualização de toda a equipe técnica do museu no que respeita à gestão da instituição.

⁴ Sobre o Programa Socioambiental, ver SALADINO, A. The Republic Museum's Social and Environmental Programme: proposals and action for social change. *Museum International*, v.64, i.1-4, 2012, p.80-87.

O projeto de multiplicação de conhecimentos adquiridos apresentado previa o desenvolvimento de atividades nas instituições onde atuo diretamente como técnica e professora, designadamente o MR e o Departamento de Estudos e Processos Museológicos do Centro de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (DEPM/CCHS/UNIRIO). Em outras palavras, o projeto correspondia às atividades e funções técnicas de um museu vinculado a uma autarquia responsável pela consolidação da PNM e ainda àquelas da docência em uma Instituição de Ensino Superior (IES), precisamente de ensino, pesquisa e extensão, voltadas à área da Arqueologia e ao tema da preservação do patrimônio arqueológico.

Assim sendo, compreendia-se que era amplo o potencial multiplicador do projeto de residência no MAN, pois minhas funções permitiam socializar os conhecimentos apreendidos não apenas entre os membros da equipe do museu no qual estou lotada, mas entre as equipes dos museus do Ibram e, ainda, os discentes do Curso de Museologia da UNIRIO e do Mestrado Profissional em Preservação do Patrimônio Cultural do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, onde ministro aulas e desenvolvo pesquisas.

Em concreto, no MR propunha: realizar uma reunião técnica com o quadro funcional para transmitir a experiência, ação ampliada pela realização de uma palestra para os servidores dos demais museus do Ibram situados no Rio de Janeiro e, em caso de solicitação da Direção do museu, colaborar com a revisão do seu plano museológico.

Considerando ações pontuais no âmbito do Ibram, propus considerar os conhecimentos adquiridos na residência no processo de elaboração da oficina de Plano Museológico a ser oferecida à equipe do Museu Nacional de Arqueologia do Estado Plurinacional da Bolívia (MUNARQ)⁵.

Já na UNIRIO, propunha participar de uma aula de *Museologia IV*, ministrada pelo Prof. Dr. Marcio Rangel e, ainda, redigir um artigo na forma de um relato da experiência.

⁵ O Ministério de Cultura e o Ministério de Culturas e Turismo do Estado Plurinacional da Bolívia concertaram um acordo de cooperação técnica, no qual o Ibram realizará um projeto, intitulado *Fortalecimiento del Museo Nacional de Arqueología de Bolivia (MUNARQ) para una política museológica inclusiva y participativa* (com conferência, oficinas presenciais e supervisão na plataforma virtual *Saber Museo*) com vistas a colaborar na elaboração do Plano Museológico do Museu Nacional de Arqueologia e, ainda, na elaboração de políticas públicas para o setor museológico. Tal projeto, coordenado por Renata Bittencourt, tem a coordenação técnica sob minha responsabilidade.

No Mestrado Profissional em Preservação do Patrimônio Cultural do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN/MinC), onde ministro, junto com a Profa. Dra. Luana Campos, a disciplina *Patrimônio Arqueológico: pesquisa e legislação*, propus a realização de uma palestra dirigida a docentes e discentes.

Por fim, considerando minha atuação na coordenação da Rede de Museus e Acervos Arqueológicos (REMAAE) e, como membro, no Grupo de Trabalho Acervos Arqueológicos da Sociedade de Arqueologia Brasileira (GT Acervos Arqueológicos/SAB), propus no projeto de multiplicação de conhecimentos adquiridos, a socialização, via lista de e-mails e biblioteca virtual, das referências que compuseram a bibliografia do projeto de residência.

O projeto de multiplicação de conhecimentos adquiridos apresentado no ato da inscrição sofreu mudanças provocadas pelas alterações ocorridas na programação do projeto de residência realizado no MAN. Tal projeto sofreu modificações propostas pela tutora, Carmen Pérez, que sugeriu ampliar o intercâmbio, tornando públicas as reuniões previstas para a equipe técnica do museu. Assim, a troca de informações, experiências e reflexões estendeu-se para o público do museu na forma de duas conferências, intituladas *La Política Nacional de Museos y el rol del Plan Museológico para fortalecer a los museos brasileños* e *La planificación museística desde la metodología del Plan Museológico: distintas instituciones y procesos = distintas experiencias y resultados*, realizadas, respectivamente, em 21 e 23 de fevereiro. A multiplicação foi potencializada ainda mais, com a disponibilização de ambas as conferências no canal Youtube⁶.

Com a primeira conferência objetivávamos apresentar, ainda que em linhas gerais, um panorama da consolidação das políticas públicas para museus, enfatizando o papel do planejamento museológico a partir de uma metodologia apreendida a partir dos intercâmbios estabelecidos entre Brasil e Espanha. Com a segunda, pretendíamos, a partir de uma pequena, mas diversificada, amostra, apresentar os processos de elaboração de planos museológicos em instituições públicas e privadas do Rio de Janeiro. Os museus e processos museais selecionados foram: o Museu da República, o Museu do Amanhã, o Museu das Remoções e o Instituto Pretos Novos.

⁶Disponível em: <<http://www.man.es/man/actividades/cursos-y-conferencias/20170221-museos-brasil.html>> Acesso em: 06 mar. 2018.

Outras propostas de inclusão de atividades pela tutora que influíram indiretamente no projeto em tela, ampliando seu potencial e possibilitando a oferta de atividades não previstas de início, consistiram em:

- entrevista com a subdiretora da Direção Geral de Belas Artes do Ministério de Educação, Cultura e Desporto da Espanha, por sua responsabilidade no acompanhamento da execução do projeto arquitetônico do MAN, previsto no seu plano museológico e protagonismo na elaboração da metodologia do plano museológico como ferramenta de gestão dos museus estatais do país;
- visita técnica e reunião com diretores do Museu de América e do Museu Antropológico Nacional. Essas atividades foram propostas e realizadas devido ao envolvimento direto da subdiretora do Museu de América na elaboração da metodologia do Plano Museológico para os museus estatais da Espanha e pelo pioneirismo do Museu Antropológico Nacional na elaboração do Programa de Gestão e Riscos e,
- participação, como ouvinte, da aula do Prof. Andrés Carretero no Mestrado Direção de Projetos Culturais. A atividade foi proposta, e aceita, devido aos temas nela tratados, voltados à discussão do perfil profissional dos conservadores (como são nominados os museólogos na Espanha) de museus espanhóis e à gestão do MAN.

Assim sendo, o envolvimento, comprometimento e colaboração da tutora no projeto de residência tornou-o mais rico, ampliando suas possibilidades, incluindo a socialização de informações e experiências com o público do museu, e aumentando (quantitativa e qualitativamente) o quadro de entrevistados e agentes a intercambiar informações, experiências e, inclusive, elaborar projetos conjuntos no futuro⁷.

Como anteriormente mencionado, a ampliação do projeto de residência permitiu a ampliação da oferta de atividades do projeto de multiplicação dos conhecimentos adquiridos para além das inicialmente propostas. A título de ilustração, serão realizadas também palestras dirigidas aos estudantes do Curso de Museologia da UNIRIO, do Curso de Arqueologia da UERJ, do Curso de Arqueologia da Universidade do Porto, do Programa de Pós-Graduação em Patrimônio, Cultura e

⁷ A título de ilustração, durante a reunião realizada com técnicos do Setor de Conservação, entramos em contato com um especialista em análises de substâncias corrosivas do patrimônio, interessado em ampliar projetos que já realiza no Brasil.

Sociedade, da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), do Máster Gestión do Patrimônio Cultural da Universidad Complutense de Madrid (UCM).

No Museu Arqueológico Nacional: principais atividades desenvolvidas

No item anterior expusemos o processo de elaboração e revisão do programa de atividades para desenvolver ao longo da residência no MAN, ilustrando-o com uma amostra das atividades realizadas. Assim sendo, disserto aqui algumas outras sobre as quais se fundamentou o projeto de multiplicação de conhecimentos, designadamente as que se referem à troca de informações e experiências com a equipe técnica e administrativa e o acompanhamento das atividades do museu.

A leitura de referências sugeridas pela tutora e por alguns técnicos contribuiu para aprofundar a análise sobre o plano museológico e o projeto museográfico do MAN, bem como otimizou as reuniões com os funcionários do museu, uma vez que pude definir de forma mais consistente os aspectos a tratar com eles.

As reuniões com os distintos setores e departamentos do MAN (Diretoria, Administração, Pesquisa⁸, Documentação, Conservação e Difusão tinham como objetivo coletar dados para compreender o processo de planejamento museológico desde o Plano Museológico, os papéis das equipes no tocante a ele e ao projeto museográfico realizado pela instituição e as atividades de difusão das pesquisas realizadas e do próprio museu.

Acompanhamos, aplicando a metodologia da observação participante⁹ as seguintes atividades, oferecidas aos públicos nos dias, 20, 22, 23, 24, 25, 27 y 28 de fevereiro e 1, 2, 3 y 4 de março:

- visitas mediadas: *El museo entus manos, El poder del pasado, Mundo Medieval: reinos cristianos, Hispania em la antigüedad tardía, Tesoros singulares del MAN, Edad Moderna*¹⁰;

⁸ O Departamento de Pesquisa está constituído dos seguintes setores: Pré-História, Proto-História, Antiguidades Egípcias, Antiguidades Gregas e Romanas, Antiguidades Medievais, Idade Moderna, Numismática e Medalhística.

⁹Essa metodologia foi selecionada pois pretendíamos ir além de uma descrição pormenorizada da situação, isto, é, objetivávamos identificar o sentido, a orientação e a dinâmica de cada momento (SPRADLEY, 1980).

¹⁰ Disponível em: <<http://www.man.es/man/actividades/visitas-guiadas/visitas-presentacion.html>> Acesso em: 5 mar. 2018.

- oficinas livres, para crianças acompanhadas de seus familiares¹¹;
- visita-oficina *De mayorquero ser... mosaísta*¹²;
- museu-drama *Sub, la salida del califa*¹³;
- *Cuentos com historia: La leyenda del monje medieval*¹⁴
- lançamento de *La momia dorada*, documentário sobre estudos realizados em múmias do acervo do MAN e produzido pela televisão estatal espanhola (TVE)¹⁵ e
- conferências: *Arqueología española em el exterior: edición multimedia de los resultados em la casa de la Diana Arcaizante em Pompeya - 2007-2017, La Arqueología Clásica em España (1912 – actualidad) y Efebo de Antequera*¹⁶

Algumas notas sobre a experiência de revisar e refletir sobre o Plano Museológico em museus estatais

O intercâmbio de ideias, conhecimentos e experiências com os quadros funcionais do MAN e de outras instituições museológicas e de patrimônio contribuíram para consolidar a ideia instaurada desde a revisão do Plano Museológico do MR, em 2011: a pertinência de refletir sobre a estrutura da metodologia, organizada em programas que podem transformar-se em caixas um tanto quanto estanques.

Àquela altura, a observação de que diversas ações distribuídas nos programas guardavam clara relação entre si, ou seja, a constatação que as práticas museais são mais permeáveis e transversais que o elenco de programas vigentes oferecia, levou-nos a propor uma inovação, concretamente a criação do Programa Socioambiental.

A realização da residência igualmente levou à confirmação de que a ferramenta de gestão nominada Plano Museológico é adequada para clarificar a articulação entre

¹¹ Disponível em: <<http://www.man.es/man/actividades/familias/talleres-abiertos.html>> Acesso em: 5 mar. 2018.

¹² Essa oficina, de grande sucesso, é realizada no MAN há pouco mais de dez anos. Disponível em: <<http://www.man.es/man/actividades/familias/visitas-taller/mosaista.html>> Acesso em: 5 mar. 2018.

¹³ Disponível em: <<http://www.man.es/man/actividades/museo-drama/protagonistas-historia.html>> Acesso em: 5 mar. 2018.

¹⁴ Disponível em: <<http://www.man.es/man/actividades/familias/cuentos-con-historia-monje.html>> Acesso em: 5 mar. 2018.

¹⁵ Disponível em: <<http://www.man.es/man/museo/prensa/Notas-de-prensa/2018/20180222-documental-momias.html>> Acesso em: 5 mar. 2018.

¹⁶ Disponível em: <<http://www.man.es/man/actividades/cursos-y-conferencias/cursos-y-conferencias-presentacion-2018.html>> Acesso em: 5 mar. 2018.

todas as atividades de um museu e, portanto, todos os seus departamentos têm maiores condições de atuar como elos de uma cadeia. A partir do Plano Museológico é possível elaborar um planejamento museológico razoável e racional. Em concreto, esta ferramenta oferece as bases para executar ações de forma articulada e sequenciada e também para mudar e corrigir listas de prioridades, no caso de necessidade de conformá-las aos contextos políticos e económicos vigentes.

Tomando como exemplo o MAN, observamos que para que essa instituição pudesse alçar voos mais altos, no tocante ao aumento de sua visitação e à oferta de serviços¹⁷, antes de mais nada necessitava executar o projeto arquitetônico e logo o projeto museográfico. Em outras palavras, foi necessário começar pelo início, ainda que fosse mais custoso (em matéria de orçamento e de esforços empreendidos) e obrigasse o museu a interromper parte de suas atividades por um período.

A residência permitiu constatar a grande e direta influência dos contextos políticos e económicos sobre o planejamento dos museus. Assim sendo, uma instituição que desenvolve e executa seu plano museológico pode enfrentar esses momentos complicados com maior segurança e firmeza, pois o planejamento permite “corrigir a rota de voo” e o conjunto de prioridades de acordo com as possibilidades e necessidades orçamentárias e de recursos humanos. À guisa de ilustração, vale ressaltar que o MAN iniciou seu planejamento e projeto de reestruturação de infraestruturas em um período económico mais favorável. Todavia, o projeto museográfico, desenvolvido no contexto da crise económica de 2008, exigiu da direção do museu, de suas equipes e também dos organismos envolvidos, como a SGME, um grande e continuado esforço para concluí-lo de acordo com as propostas do Plano Museológico.

O planejamento museológico, a partir do Plano Museológico, figura ser estratégico para garantir unidade de conceitos e de pensamentos sobre a razão de ser, os compromissos e o futuro a traçar da instituição por parte de suas equipes, colaboradores, públicos e patrocinadores. Dirigir esforços e tempo no planejamento parece ser ação positiva e eficaz nas tentativas de aumentar os aportes financeiros a partir de patrocínios. Os empreendedores percebem com maior clareza as propostas da instituição e logo as vantagens de apoiar os projetos e as ações propostos.

¹⁷Desde a reabertura, a média de visitantes/ano do MAN aumentou para 500 mil, e também cresceu o número de visitantes com baixo nível de escolaridade; assim sendo, o museu está avançando em seu objetivo de desenvolver um discurso mais acessível e inclusivo.

Acompanhar as atividades oferecidas pelo MAN aos seus públicos, aplicando a metodologia da observação participante, permitiu comprovar alguns aspectos referentes à relação entre a história da instituição e seu planejamento. Seguindo a perspectiva teórica conhecida como “Institucionalismo Histórico”, os museus podem ser observados como organismos que têm uma trajetória e com padrões vinculados e decorrentes das primeiras escolhas, valores e objetivos que os conformaram como instituições. Em outras palavras, ainda que as avaliações da instituição assinalem a necessidade de atualizar alguns aspectos (como missão, objetivos estratégicos, eixos e metodologias), aqueles que caracterizam a sua trajetória no tempo (no caso do MAN, o compromisso com a pesquisa das coleções, por exemplo), não se pode simplesmente ignorá-los. No caso de haver necessidade, que sejam atualizados os conceitos e métodos de pesquisa em museus; entretanto negar a vocação da instituição pode colocar em risco a sua legitimidade e razão de ser para a sociedade.

Assim sendo, o planejamento desde o Plano Museológico não pode ignorar essa trajetória com a qual o museu se estabelece frente à sociedade. Em concreto, para definir o papel, os objetivos, as funções e o futuro do MAN do século XXI, o seu Plano Museológico levou em consideração o MAN do século XIX e as motivações de sua criação. Essa é a ideia sob o título do artigo de Andrés Carretero e Carmen Marcos, *Renovarse y mantener las esencias: el nuevo MAN* (CARRETERO; MARCOS, 2014).

O MAN foi criado como lugar de construção de identidades nacionais e de desenvolvimento das ciências. Desde o seu Plano Museológico, a instituição revisa suas funções e justifica o desenvolvimento dos projetos propostos nos programas. Como exemplo, destacamos a necessidade de manter uma equipe altamente qualificada para a gestão e a pesquisa das coleções.

Participar de algumas das muitas atividades de difusão do MAN me conduz à conclusão de que as propostas do museu estão em consonância com os eixos e as linhas estratégicas do *PlanMuseos+ Sociales*, em especial em relação à linha estratégica 1 (Captação e aumento de públicos pouco representados: expansão da visita ao museu como hábito de lazer) e a linha estratégica 2 (Integração e acessibilidade de cidadãos com necessidades especiais).

Desde o intercâmbio de informações e experiências foi possível observar alguns aspectos semelhantes entre os contextos tratados na residência, os museus

estatais da Espanha e do Brasil¹⁸ como, por exemplo, os eixos das leis da administração pública. Em concreto, foi notada a necessidade de um esforço dos agentes envolvidos para a consolidação, como padrão de comportamento institucional, da atuação transversal dos setores e departamentos. Para isso, necessita-se estimular a manutenção e o aprofundamento do diálogo entre os departamentos e, logo, desenvolver projetos de maneira mais horizontalizada. A continuidade da interlocução é fundamentalmente estratégica para manter a atmosfera criada pela elaboração do Plano Museológico, quando os agentes estavam a par e comprometidos ativamente com as estratégias para construir os novos caminhos do museu, no presente e no futuro. Isso significa a mudança de padrão de comportamento institucional, algo complexo e custoso de alcançar, se tomamos como ponto de reflexão o conceito de *path dependence*, que dá as bases para a corrente de pensamento nominada Institucionalismo Histórico.

Além disso, foi possível observar a necessidade de aporte do Ministério de Cultura do Brasil e do Ministério da Educação, Cultura e Esporte da Espanha para com vistas ao incremento quantitativo e qualitativo das equipes dos museus estatais, para que possam ser desenvolvidas as suas funções. Em ambos os países, as instituições museológicas estatais passam por um momento crítico no tocante aos quadros funcionais, com um alto índice de aposentadorias em um futuro muito próximo.

Da residência desenvolvida no MAN, resulta duas considerações básicas. A primeira refere-se à observação de que o Plano Museológico é uma ferramenta essencial para as instituições que, como o MAN, necessitam de uma ampla reestruturação, ou seja, de infraestruturas e de discursos.

A segunda refere-se à percepção do Plano Museológico para além de uma “simples” ferramenta de gestão, pois a partir dele é possível justificar plenamente todas as necessidades orçamentárias e de renovação de quadro de pessoal. Além disso, o museu, desde seu planejamento razoável e racional, se legitima frente à sociedade e aos patrocinadores (atuais e potenciais), que o consideram ser uma

¹⁸Atrevo-me a expandir minhas reflexões para além do Museu da República, onde atuo no Setor Museologia desde novembro de 2010 pois, como anteriormente mencionado, de maio de 2006 a outubro de 2010, fazia parte das equipes de setores centrais, encarregados dos museus estatais (de maio de 2006 a janeiro de 2009, no Departamento de Museus e Centros Culturais do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – DEMU/IPHAN, e de fevereiro de 2009 a outubro de 2010, na Coordenação de Pesquisa e Inovação Museal do Departamento de Processos Museais do Instituto Brasileiro de Museus – Cpim/DPMUS/Ibram), onde, além de ministrar oficinas de elaboração de Planos Museológicos, estava em contato com os museus para tramitar sobre suas demandas referentes aos temas tratados nos departamentos.

instituição à qual é pertinente e rentável investir devido à possibilidade de obtenção de mais resultados positivos resultantes da realização dos projetos previstos no seu planejamento. Em resumo, o Plano Museológico tem potencial para ser um instrumento de gestão, de justificação e de legitimação.

Para terminar o relato desta experiência, recorro à sua ilustração com uma breve conversa travada com uma visitante e sua filha adolescente, à espera da autorização de entrar no salão de atos para assistir a uma das teatralizações nominada de *museo-drama*. A visitante, enquanto esperava, me perguntava se havia visitado o museu outras vezes. De sua parte, disse que vai com frequência ao museu, que oferece muitas e variadas atividades e que está muito bonito, com espaços acolhedores e adequados para bem receber os públicos. Terminou com a seguinte frase: *Aquí se nota donde va nuestro dinero, luego, está bien, ¡y que lo aprovechemos!* Sem dúvidas, essa frase virá sempre à tona quando propuser e executar ações no museu. Parte da sociedade está consciente e atenta, portanto, faz-se mister assumir o papel de servidor da coisa pública. E no tocante à outra parte que ainda não está consciente, ou sensível, de seus direitos culturais, mais comprometida deverei estar com o planejamento fundamental para a instituição desempenhar a contento as suas funções no século XXI.

Agradecimentos

Agradeço ao Programa Ibermuseus pela oportunidade de realizar o projeto de residência. Agradeço a Andrés Carretero, diretor do MAN, a Carmen Pérez de Andrés (*in memoriam*), tutora do projeto de residência, e a toda a equipe do museu pela gentil acolhida e oportunidade de trocar experiências, inquietações, anseios e ilusões. Agradeço a Concepción García Saiz e a Fernando Sáez, diretores do Museu de América e do Museo Antropológico Nacional, e a Isabel Izquierdo, Assessora da Subdireção Geral de Belas Artes, pela contribuição na amplificação e aprofundamento do projeto de residência. Agradeço a Adriana Bandeira Cordeiro, Alex Rodrigues Venâncio, Ana Azor, Ana Paula Freire, José do Nascimento Júnior, Joyce Mendes Gomes Barros, Mario de Souza Chagas, Rose Miranda e Vivian Cobucci pela colaboração na elaboração do projeto de residência. Agradeço a Alice Semedo, Cinthia Maria Rodrigues Oliveira, Ivan Sá, Lia Motta, Marcio Rangel, Marcos Caldas e Paulo Seda pela contribuição na ampliação do projeto de multiplicação dos

conhecimentos adquiridos inicialmente proposto. Por fim, estendo os agradecimentos a Magaly de Oliveira Cabral Santos e aos colegas do MR, pelo apoio fundamental para a realização do projeto aqui apresentado.

Referências

BOLETÍN DEL MAN, n.32, 2014.<<http://www.man.es/man/dms/man/estudio/publicaciones/boletin-man/MAN-Bol-2014/BOL-MAN-32-2014.pdf>>. Acesso em: 19 fev. 2018.

HERNÁNDEZ, F. H. El Museo Arqueológico Nacional: ¿um museo para los nuevos tiempos? *Arqueoweb*. n.16, 2015, p.255-276.

SALADINO, A. The Republic Museum's Social and Environmental Programme: proposals and action for social change. *MuseumInternational*, v.64, i.1-4, 2012, p.80-87.

SPRADLEY, James P. *Participant Observation*. Orlando- Florida: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, 1980.

Outras referências

DECLARAÇÃO DA CIDADE DE SALVADOR. Disponível em: <<https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2010/02/DeclaracaoSalvador.pdf>>. Acesso em: 3 mar. 2018.

Data de recebimento: 05.03.2018

Data de aceite: 21.07.2018