

Considerações sobre princípios e práticas de planejamento e gestão cultural de exposições em museus de ciências

Considerations on the principles and practices of cultural planning and management of exhibitions in science museums

Miliana Fernandes*, Ozias de Jesus Soares**, Carla Gruzman***

Resumo: Os museus vivem um crescente movimento de aperfeiçoamento de seus processos de gestão. Esta dinâmica pode ser interpretada como uma marca bastante concreta de um período de amadurecimento do campo da Museologia, em termos teóricos e conceituais e também práticos, objetivando conferir um maior refinamento de seus processos culturais. Este artigo propõe a perspectiva da gestão cultural para compreender como museus de ciências lidam com um dos seus principais canais de comunicação com o público: as exposições. A investigação foi fundamentada em uma abordagem qualitativa e teve como campo empírico dois museus de ciências na cidade do Rio de Janeiro, Brasil. Apresenta os percursos desses museus com respeito aos processos de concepção e gerenciamento de suas exposições temporárias, a partir da perspectiva dos sujeitos entrevistados. Em diálogo com a literatura, a pesquisa levanta questões sobre a democratização do processo de decisão, tendo em conta diferentes níveis de participação. O estudo considerou duas categorias para análise: os princípios e orientações conceituais presentes no desenvolvimento de exposições temporárias e a dimensão política expressa pelos processos de tomada de decisão. Considera-se, por fim, a existência de diversos desafios enfrentados por uma instituição de tamanha complexidade, que se expressa pela multiplicidade de visões acadêmicas, técnicas e políticas, concretizadas em ações voltadas a seu público.

Palavras-chave: patrimônio cultural, avaliação museológica, abordagem qualitativa de exposições, comunicação em museus.

Abstract: Museums have been experiencing a growing movement to improve their management processes. This dynamic can be interpreted as a concrete mark of a maturing period of the Museology field, both in theoretical and conceptual terms, as well as in practical terms. Such period aimed at conferring greater refinement of the museums' cultural processes. The present article proposes the perspective of cultural management to understand how science museums deal with one of their main communication channels with the public: the exhibitions. Based on a qualitative approach, an empirical research was conducted in two museums located in the city of Rio de Janeiro, Brazil. From the perspective of the interviewed people, the research shows the pathways of each museum regarding the processes of conception and management of their

* Mestre em Tecnologia pelo CEFET/RJ, especialista em Divulgação e Popularização da Ciência pela COC/Fiocruz e graduada em Produção Cultural pela UFF. Analista de Gestão em Saúde no Museu Vida da Casa de Oswaldo Cruz, Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), onde atua com a gestão das exposições itinerantes e em processos relacionados à elaboração da política de exposições do Museu. E-mail: miliana.fernandes@fiocruz.br

** Doutor em Ciências Sociais pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Pesquisador em Saúde Pública no Museu da Vida da Casa de Oswaldo Cruz, Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), onde atua no Serviço de Educação. Docente na Especialização em Divulgação e Popularização da Ciência, da Casa de Oswaldo Cruz/Fiocruz. E-mail: ozias.soares@fiocruz.br

*** Doutora em Educação pela Universidade de São Paulo. Pesquisadora e educadora no Museu da Vida da Casa de Oswaldo Cruz, Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), onde atua na concepção de propostas educativas de exposições promovidas pela instituição, em projetos educativos e pesquisas. Coordena o Curso de Especialização em Divulgação e Popularização da Ciência e é docente no Curso de Mestrado em Divulgação da Ciência, Tecnologia e Saúde. E-mail: carla.gruzman@fiocruz.br

temporary exhibitions. In a dialogue with the literature, the research raises questions about the democratization of the decision process, taking into account different levels of participation. Two categories were considered for analysis: the principles and conceptual orientations present in the development of temporary exhibitions, and the political dimension expressed by the decision-making processes. Finally, the research considers the many challenges faced by an institution of such complexity, which are expressed by the multiplicity of academic, technical, and political visions, and materialized in the actions directed at the public.

Key-words: cultural heritage, museological evaluations, qualitative approach of exhibitions, communication in museums.

1. Introdução

Os museus vivem um crescente movimento de aperfeiçoamento das ações de educação e comunicação, em diálogo com a sociedade, e de suas estratégias de gestão. Esta dinâmica pode ser interpretada como uma marca bastante concreta de um período de amadurecimento nos campos teórico-conceituais tendo suporte nas recentes pesquisas que evidenciam a diversidade de práticas sociais e sua relevância no Brasil (MARANDINO, 2006; VALENTE, 2010; CAZELLI *et al.*, 2015; OVIGLI, 2015). Outros avanços são observados também pelo impulsionamento recebido de instâncias que delineiam políticas públicas com o objetivo de alcançar públicos diversos e refletir sobre a integração ao território e à sustentabilidade (FALCÃO, 2015).

Fica claro que não são poucos os desafios a serem enfrentados por uma instituição que abarca em si tamanha complexidade. A multiplicidade de visões acadêmicas, políticas e técnicas presentes em um museu concretiza-se em ações voltadas ao seu público, mas também pela proposição de programas, projetos e processos que se instauram no intuito de cumprir suas finalidades de educação e comunicação (CURY, 2013; CÂNDIDO *et al.*, 2015). Entre as diversas experiências significativas oferecidas pelo museu, a exposição museológica se situa como uma das principais vertentes de comunicação com o público.

Os estudos de Belcher (1991) sobre museus abordam o potencial do ambiente das exposições em que a vitalidade dos processos de comunicação se dá pelo encontro do visitante com os objetos e coleções. O autor destaca a possibilidade de percorrer o ambiente entrando em contato com a variedade de elementos e circundar os objetos

por diferentes perspectivas, discutindo ainda a relevância dessa característica a qualifica como uma experiência multissensorial.

Na contemporaneidade, as coleções e os objetos em exibição permitem experiências de contemplação e de manipulação, instigam a curiosidade do visitante e oferecem a possibilidade de conhecer e de apreender informações sobre eles ou a eles relacionadas. Dessa forma, considera-se que as exposições são estratégias educativas ricas, em que a cultura científica produzida é selecionada e transformada de modo a se tornar acessível ao visitante. A produção de exposições é resultado de processos de planejamento, concepção e gerenciamento em etapas que integram variáveis relacionadas a tempo, recursos, profissionais, diferentes áreas de conhecimento e riscos, o que torna este fazer bastante singular e, portanto, um cenário próprio para a pesquisa em museus. Por meio das exposições, é possível conhecer conceitos, conteúdos, procedimentos, valores, concepções e políticas científicas (MARANDINO, 2009).

Este estudo propõe a perspectiva da gestão cultural (RODRIGUES, 2009) para compreender como museus de ciências lidam com um dos seus principais canais de comunicação com a sociedade: as exposições. Em função da especificidade das atividades que produzem de cunho cultural e simbólico, resultado de múltiplos processos socioculturais, a gestão cultural se diferencia da administração organizacional tradicional. No contexto museológico, os estudos desenvolvidos por Marília Xavier Cury (2005) e David Dean (1994), trazem perspectivas relevantes para a compreensão da gestão organizacional dos processos de produção de exposições.

A pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo exploratório que teve como objetivos entender as orientações conceituais e as práticas presentes nas dinâmicas de trabalho de 2 museus selecionados. Assim, foram investigados os princípios norteadores que fundamentam a concepção e o desenvolvimento de exposições temporárias, como também foram exploradas suas formas de organização e gerenciamento, enquanto processo. A intenção também foi investigar em que medida os museus estabelecem padrões de execução em seus projetos de exposição e o quanto estes padrões se assemelham ou diferem, tendo em vista a experiência, a história e o perfil dos profissionais que atuam nas instituições estudadas.

Fizeram parte desta pesquisa dois Museus de Ciências situados na cidade do Rio de Janeiro, Brasil: Museu Nacional (MN/UFRJ) e Museu de Astronomia e Ciências Afins (MAST/MCTIC), onde foram realizadas as entrevistas com profissionais da área de educação, museologia e gestão, campos pelos quais optou-se por abordar as exposições. O conteúdo dessas entrevistas configurou-se como a base para uma análise dos processos que ocorrem durante o desenvolvimento de uma exposição temporária, possibilitando algumas considerações interpretativas sobre a dinâmica de cada museu a partir das falas e da inserção profissional de cada sujeito.

2. Diálogos teóricos

Consideram-se museus 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, Lei 11.904/09). Ao longo de sua trajetória histórica, os museus desempenharam diferentes papéis e deslocaram suas finalidades institucionais de acordo com as mudanças sociais, científicas e políticas ocorridas na sociedade.

Os museus se consolidaram no século XX como espaços de educação, de maneira que, em anos recentes, observa-se esforços realizados para compreender os processos sociais envolvidos na prática de exposições no contexto brasileiro. Na perspectiva da educação e da divulgação científica, na década de 1980, as exposições dos museus de ciências começaram a ser concebidas, apoiadas em teorias educacionais, como o construtivismo, e nas críticas aos modelos tradicionais de comunicação, reforçando assim, o papel do sujeito na construção do conhecimento por meio de interações (VALENTE; CAZELLI; ALVES, 2005).

As indagações sobre a interpretação do patrimônio cultural conduziram a pesquisadora Hooper-Greenhill (2000) a investigar os processos que envolvem a educação e comunicação no Museu. Suas reflexões mostram a identificação de duas abordagens que podem ser mobilizadas nas exposições: a abordagem transmissora e a abordagem cultural. Critica o modelo tradicional de comunicação que considera o visitante “receptor da mensagem” como uma *tabula rasa*, isto é, sem conhecimentos prévios. Por outro lado, reforça a relação de interdependência entre os processos de

comunicação e educação, a partir da superação da noção simplista e limitada do *modelo de transmissão*, ao considerar como fundamental a atitude da audiência em relação à própria mensagem. Em suas análises, demonstra que o público a quem se destina uma mensagem faz sua própria interpretação a partir de sua cultura, de suas experiências anteriores e de sua inserção social.

Tendo em vista o papel educacional dos museus, segundo Cury (2005), as exposições museológicas são um local de encontro entre o que o museu quer apresentar e como deve apresentar, visando um comportamento ativo do público e sua síntese subjetiva.

Ainda na visão de Cury (2005), as exposições devem ser concebidas sob a perspectiva do que é significativo para o público. Na prática, isto significa que todo o processo deve apontar para a finalidade de promover um diálogo com os visitantes e isso tende a impactar e transformar de forma significativa os métodos escolhidos para conceber e montar exposições. Desta forma aponta:

Conceber e montar uma exposição sob o viés da experiência do público significa escolher temas de relevância científica e social e organizá-lo material e visualmente no espaço físico, com o objetivo de estabelecer uma relação dialética entre o conhecimento que o público já tem sobre o tema em pauta e o novo conhecimento que a exposição está propondo (CURY, p. 43, 2005).

Vale ressaltar que para Cury (2005) a construção de uma exposição como experiência leva em consideração diversos aspectos: o objeto museológico é enfatizado e destacado diante de outros recursos expográficos; considera o objeto como elemento estruturador de uma exposição, pois constitui a especificidade do museu como instituição; e além disso, traz à tona a relação entre o homem e a realidade que se processa no confronto do público com o patrimônio cultural.

Na percepção de Dean (1994, p. 82,), as exposições são projetos e, como qualquer projeto, requerem planejamento, um alto grau de gerenciamento e de esforços administrativos para realizar e finalizar o produto. Já na perspectiva de Cury (2005), o pensamento sistêmico é aplicável às exposições nas dimensões teórico-práticas, visto que esta visão fornece um conjunto técnico e ferramental que amplia o olhar sobre os elementos presentes no fluxo criativo de uma exposição, buscando o equilíbrio e as melhores condições para geração de resultados eficientes. Estes autores do campo da

educação e da comunicação em Museus fundamentaram a proposição da pesquisa e orientaram as análises deste estudo.

2.1 - Tipologias de exposições

As exposições museológicas, objetos deste estudo, se caracterizam também em relação ao seu tempo de duração como: longa duração, temporárias ou itinerantes. De acordo com Belcher (1991), na Era Vitoriana, no século XIX, quando tantos museus foram implementados e galerias de exposições criadas, as soluções arquitetônicas e os *displays* expositivos eram destinados a serem permanentes, isto é, eram destinados a durar a vida inteira, sem haver preocupações com aspectos relacionados à renovação da narrativa das exposições.

Belcher (1991) aponta como longa duração as exposições concebidas para terem uma vida mínima de aproximadamente dez anos e afirma que qualquer proposta de exposição nesta perspectiva deve ser considerada em relação à política e ao plano de comunicação geral de um museu. Esta concepção indica o compromisso que uma exposição de longa duração possui com a identidade da instituição que a abriga, com o tipo de museu, com suas coleções e com sua própria história. Quanto aos seus objetivos, junto à formação de público, as exposições de longa duração estão voltadas para estabelecer diálogos com públicos de forma recorrente. Por outro lado, as exposições temporárias buscam estimular a presença de novos públicos a partir de temáticas diversificadas. O autor esclarece ainda que, em termos de projeto, as exposições temporárias podem utilizar materiais e dispositivos de exibição mais contemporâneos e inovadores, buscando soluções atraentes, mas sem diminuir a importância do objeto museológico. Em sua percepção, as exposições temporárias buscam promover um nível de visitação regular e se configuram como oportunidades de exploração de acervo próprio e de outros museus (BELCHER, 1991).

Já as exposições itinerantes são mostras produzidas nos moldes de exposições temporárias, com objetivo de ampliar o raio de ação dos museus. Na ótica de Belcher (1991), a preparação de exposições itinerantes pode trazer certas vantagens que poderiam justificar a decisão inicial de empreender o projeto, tais como: pessoas em diferentes locais poderiam conhecer a exposição, os custos podem ser divididos por aqueles museus que vão exibir a exposição; gera oportunidade de promover o museu em outras regiões, potencializando seu alcance.

No âmbito dos museus, as exposições itinerantes foram adotadas em algumas instituições como uma estratégia para a popularização de conhecimentos em regiões em que equipamentos de ciência, cultura e educação são pouco ofertados. Entendidas também como formas de empréstimos para outros locais, seu objetivo é difundir os acervos museológicos e documentais nele preservados, como também os materiais museográficos, de modo a expandir a atuação das instituições e contribuir para as ações de ampliação da compreensão da ciência e da cultura (SOARES, 2016).

Com a finalidade de compreender as exposições a partir da leitura de conceitos relacionados da Educação, da Museologia e da Gestão Organizacional, é importante a indagação sobre como têm se constituído os processos de produção de exposições em museus de ciências hoje, isto é, entender o quanto estes conceitos têm norteado as ações dos museus de ciências. Quais são as interfaces, sinergias, obstáculos ou parâmetros presentes entre estes diferentes campos no momento em que uma exposição é concebida? Existem princípios orientadores para os processos das exposições, incluindo seus aspectos gerenciais?

3. Caminhos para investigação e análise

Considerando os diferentes caminhos para a produção do conhecimento científico, a formulação metodológica para a realização deste estudo exploratório fundamentou-se na abordagem da pesquisa social proposta por Minayo (2014). Na visão da autora, a pesquisa qualitativa realiza investigações cujo foco está nas relações do ser humano em sociedade, em suas instituições, e na produção simbólica por meio de sua construção histórica. A pesquisa qualitativa no âmbito das exposições de museus tem possibilitado uma aproximação dos significados que compõem o pensamento dos sujeitos envolvidos nas diversas situações estudadas (MARANDINO, 2001; GRUZMAN, 2012; CURY, 2013).

A área de interesse desta pesquisa voltou-se para a gestão de museus de ciência, sendo o processo de planejamento e gestão de exposições temporárias foco da investigação. Os critérios para a seleção das instituições que integraram o estudo foram: o vínculo com a administração pública, a localização na cidade do Rio de Janeiro e a *expertise* e regularidade no desenvolvimento de exposições temporárias nos últimos 5 anos. Com base nos critérios apontados, a etapa de campo da pesquisa teve como cenários o Museu Nacional (MN) e o Museu de Astronomia e Ciências Afins (MAST).

Ambas as instituições são referências para as áreas de Educação e Museologia no território nacional.

O processo de produção de dados se deu entre os meses de novembro e dezembro de 2016, mediante a realização de entrevistas semi-estruturadas com profissionais das áreas de Educação, Museologia e Gestão. Para a escolha dos profissionais entrevistados foram priorizados aqueles que mantinham participação regular no desenvolvimento de projetos expositivos. Ao todo foram entrevistados seis profissionais, três de cada um dos museus. As entrevistas foram individuais e seus áudios gravados e transcritos. Entre os entrevistados haviam 3 homens e 3 mulheres, no entanto, vale sinalizar a adoção do termo “sujeito” nesse texto sem com isso querer indicar precedência de gênero. Para efeito de sigilo das identidades desses sujeitos, doravante serão utilizadas as denominações conforme segue abaixo (Quadro 1):

Quadro 1 - Denominação dos sujeitos da pesquisa, 2018. Fonte: os autores.

| Museu | Denominação dos Sujeitos | Áreas de Formação | Grau Acadêmico | Área de Atuação |
|---|--------------------------|---------------------------------|----------------|----------------------|
| Museu Nacional | A | História, Educação | Mestre | Educação |
| | B | Museologia, História | Especialista | Museologia |
| | C | Museologia | Graduado | Gestão Institucional |
| Museu de Astronomia e Ciências Afins | D | História, Educação, Geociências | Doutor | Educação |
| | E | Museologia, História | Doutor | Museologia |
| | F | Belas Artes | Graduado | Gestão de Exposições |

O roteiro de entrevista foi elaborado de modo a investigar a dinâmica de trabalho dos profissionais de museus quanto a dois aspectos fundamentais na criação de qualquer exposição: princípios e práticas. Em relação aos princípios, buscou-se saber que conceitos e referências acadêmicas norteiam e embasam as reflexões e concepções em torno do desenvolvimento das exposições. E quanto às práticas, o objetivo foi entender como estas se organizam em relação a métodos e sequência de etapas, compreendidas na cadeia de criação de uma exposição: concepção, desenvolvimento, produção, montagem, operação, avaliação e término.

As entrevistas foram submetidas à análise de conteúdo temático, com base na perspectiva de Minayo (2014) e Bardin (2011). Os estudos realizados a partir desta orientação apresentam, em geral, as etapas de pré-análise ou leitura compreensiva; exploração do material; tratamento dos dados; e interpretação. Desta forma, nessa pesquisa, por meio de deduções lógicas ou inferências, foram identificadas em que medida as percepções dos atores, organizadas em categorias temáticas, se relacionam com o referencial teórico escolhido. O conteúdo dessas entrevistas permitiu-nos uma análise dos processos que ocorrem durante o desenvolvimento de uma exposição, possibilitando algumas considerações interpretativas sobre a dinâmica de cada museu a partir das falas e da inserção profissional de cada sujeito.

A apresentação dos resultados do estudo foi organizada em 4 categorias. Estas categorias dialogam diretamente com as reflexões de Cury (2005), ao analisar as exposições a partir de 3 dimensões: a política, a técnica e a administrativa. Elas foram acrescidas de mais uma categoria que aborda o conjunto de princípios e orientações conceituais presentes no trabalho dos profissionais entrevistados, de acordo com a síntese elaborada das informações do roteiro de entrevista (Quadro 2):

Quadro 2 - Categorias dos dados da pesquisa, 2018. Fonte: os autores.

| Categoria | Síntese |
|---|---|
| 1. Princípios e orientações conceituais presentes no desenvolvimento de Exposições Temporárias: | Os sujeitos falam sobre que papéis as exposições desempenham em cada museu, abordando conceitos e princípios que embasam as reflexões e os processos de concepção/execução. |
| 2. Dimensão Política - O processo de tomada de decisão, diferentes níveis de participação e estratégias de viabilidade: | Processo de decisão sobre a exposição, instâncias, atores (profissionais, público e mediadores) e a interface entre a tomada de decisão e a viabilização. |
| 3. Dimensão Técnica - Integração dos profissionais e principais etapas do processo: | Organização dos profissionais durante cada processo, considerando a execução das diferentes etapas e o roteiro seguido. |
| 4. Dimensão Gerencial - Desafios impactantes, ferramentas de gestão e avaliação: | Procedimentos de organização e gerenciamento, como também as maiores dificuldades enfrentadas. |

Neste artigo, serão apresentadas as análises das duas primeiras categorias (princípios e orientações conceituais; e dimensão política), considerando os limites colocados pela extensão deste texto, aliado à possibilidade de que tais categorias ofereçam uma visão geral do estudo. Oportunamente, as demais dimensões serão objeto de outras publicações.

3.1 - Cenários da pesquisa

A definição do campo empírico para a pesquisa não se constituiu em tarefa fácil, especialmente quando se convive na segunda cidade brasileira com o maior número de museus, o Rio de Janeiro. No tocante aos museus de ciências, observa-se mais de uma dezena de instituições neste modelo conceitual. Os dois museus tomados como campo da pesquisa são apresentados brevemente a seguir. O histórico e o perfil de atuação dos museus onde foi realizada a pesquisa foram elaborados com base nas informações apresentadas pelos próprios museus em seus *sites*¹ e também pela leitura de documentos institucionais disponibilizados pelos sujeitos entrevistados.

3.1.1 - Museu Nacional

Uma das mais antigas instituições científicas do Brasil e o maior museu de história natural e antropológica da América Latina, no ano de 2018 completou 200 anos de existência. Criado por D. João VI, em 06 de junho de 1818, serviu, conforme consta no decreto de sua fundação, para atender aos interesses de promoção do progresso cultural e econômico no país. Integrado em 1946 à Universidade do Brasil – atual Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) –, o espaço da Quinta da Boa Vista também receberia laboratórios de pesquisa da instituição, acentuando a sua vocação como centro de pesquisa e constituindo-se como espaço de difusão da ciência, cultura e educação. O Museu Nacional/UFRJ está vinculado ao Ministério da Educação e sua estrutura de organização interna acompanha o modelo universitário.

Lamentavelmente, no momento em que estava sendo produzido este artigo, o mundo recebeu a notícia do incêndio de grandes proporções que destruiu grande parte do acervo do Museu e das instalações físicas do prédio histórico principal, no dia 02 de

¹ MAST: <http://www.mast.br>. Acesso em: 06 mar. 2019.

MN: <http://www.museunacional.ufrj.br>. Acesso em: 06 mar. 2019.

setembro de 2018, ano do seu bicentenário. Estima-se que o Museu tenha perdido cerca de 90% do total do seu acervo, comprometendo diversos estudos e pesquisas relacionados à Instituição. Dentre os 20 milhões de itens, o acervo do Museu Nacional/UFRJ abrangia áreas da ciência como Zoologia, Arqueologia, Etnologia, Geologia, Paleontologia e Antropologia Biológica.

A produção dos dados e entrevistas que resultaram nas análises aqui empreendidas aconteceram menos de dois anos antes deste evento catastrófico. Diante desse incêndio, abordar os processos de gestão de exposições, e suas interfaces, reafirma a necessidade da constituição de políticas públicas fortes para o setor cultural e de reflexões teóricas que alimentem e qualifiquem esses mesmos processos.

As exposições de longa duração do Museu Nacional estavam organizadas em seções: Evolução da Vida (a história da Terra e dos primeiros seres que a povoaram), Nos Passos da Humanidade (a evolução do Homem), Culturas Mediterrâneas (arte e artefatos greco-romanos), Egito Antigo, Arqueologia Pré-colombiana (arte e artefatos dos povos que habitavam as Américas), Arqueologia Brasileira (onde se destaca Luzia, o esqueleto mais antigo das Américas), Etnologia Indígena Brasileira (a diversidade, a arte e o engenho dos índios brasileiros) e Culturas do Pacífico, além das diversas seções dedicadas à Zoologia.

No que se refere ao relacionamento com o público escolar, o MN, por meio de sua Seção de Assistência ao Ensino (SAE), dispõe de um vídeo voltado para educadores e educandos como material educativo e preparatório para a realização de uma visita. Por meio de seu blog, *facebook*, vídeos e jogos disponíveis no *site*, o Museu Nacional procura se comunicar com o público de forma dinâmica, mostrando que é um espaço divertido, com um acervo rico e com uma programação diversificada.

Parte das ações da SAE continua sendo desenvolvida em locais fora do Museu, como o Parque da Quinta da Boa Vista e outros, no intuito de levar atividades e coleções didáticas ao público desses espaços. A mediação *online*, através das redes sociais, também tem estado bastante ativa, convidando os internautas a discutirem temáticas nucleadas pelo acervo do Museu.

Nos últimos cinco anos, foram produzidas cerca de 10 exposições temporárias de diferentes temáticas, concebidas pelos diferentes departamentos do Museu. Mais recentemente, vem sendo testados alguns recursos de acessibilidade nas mostras, no intuito de garantir uma comunicação mais ampla com o público.

3.1.2 - Museu de Astronomia e Ciências Afins

O Museu de Astronomia e Ciências Afins (MAST) é uma unidade de pesquisa do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações - MCTIC, situado na cidade do Rio de Janeiro e criado em 1985. Com mais de três décadas de existência, o Museu tem como missão ampliar o acesso da sociedade ao conhecimento científico e tecnológico por meio da pesquisa, preservação de acervos, divulgação e história da ciência e da tecnologia no Brasil.

O Acervo museológico é composto por instrumentos científicos, máquinas e motores, além de equipamentos fotográficos e de comunicação, mobiliário e esculturas. Este conjunto totaliza mais de dois mil objetos representativos do Patrimônio Científico e Tecnológico do Brasil. Destacam-se os instrumentos oriundos do Imperial Observatório do Rio de Janeiro, atual Observatório Nacional, que contemplam a história de diferentes áreas de pesquisa e atividades desenvolvidas pela Instituição desde o século XIX - Astronomia, Geodésia, Meteorologia, Medição do Tempo, Geofísica e Espectroscopia.

Na área de divulgação da ciência estão entre os destaques as atividades de “Observação do Céu”, a “Visita Orientada” e a “Visita Escolar”. Nos finais de semana, há programação alternada para o público visitante, tais como: Ciclo de Palestras de Astronomia, Cine Ciência, Contando Mitos, Planetário Inflável, Cozinhando com a Química, Brincando de Matemático, Astronomia e Faça você mesmo. As exposições de longa duração e temporárias são exibidas no prédio sede e as exposições itinerantes têm por finalidade estender para escolas e outras instituições o trabalho desenvolvido no Museu.

O MAST utiliza seu *site* para informar aos visitantes sobre as exposições e demais atividades de divulgação da ciência que está promovendo. Com uma linguagem dinâmica para dialogar com o público neste ambiente, a Instituição busca apresentar a Ciência como algo bastante próximo do universo de cada pessoa e, para tanto, realiza também atividades culinárias lúdicas e brinca com a ciência.

Nos últimos cinco anos, foram produzidas cerca de seis exposições temporárias, tendo como principais objetivos a ampliação e diversificação da presença do público visitante e a promoção e divulgação de um rico acervo.

4. Resultados e discussões: conhecendo o que o público não vê...

A fim de facilitar a leitura e compreensão dos resultados expressos pelas percepções dos sujeitos, as informações estão organizadas por categorias temáticas, de acordo com a proposta metodológica, e tendo a consolidação das informações disposta em dois blocos, por museu visitado. Assim, serão apresentadas as contribuições dos sujeitos do MN, seguidas das contribuições coletadas no MAST.

Os processos de desenvolvimento de exposições são abordados pela ótica de cada profissional participante do estudo e são discutidos alguns princípios norteadores, como também, as formas de organização e etapas percorridas em cada ambiente institucional. Emergem aspectos relacionados às preocupações e compromissos mantidos por estes atores, além de terem sido identificados pontos de tensão presentes na complexa dinâmica do fenômeno social analisado.

4.1 - Princípios e orientações conceituais no desenvolvimento de exposições temporárias

Neste item, ganham destaque as reflexões sobre a valorização dos objetos do acervo, a acessibilidade e autonomia do visitante. O conceito de interdisciplinaridade e a compreensão de que a ciência é uma produção social e determinada historicamente foram também considerados princípios norteadores para o desenvolvimento das exposições.

No MN, de forma geral, os integrantes do estudo apresentam diferentes percepções sobre os princípios aplicados na produção de exposições. Apontam que os princípios não estão explícitos sob o ponto de vista institucional, mas buscam manter o compromisso com suas convicções profissionais, tendo como base sua experiência no museu e seus níveis de inserção nos processos expositivos.

Os participantes da pesquisa foram indagados sobre o papel desempenhado pelas exposições temporárias no museu em que atuam, isto é, os seus objetivos. Na perspectiva dos sujeitos do MN, as exposições temporárias têm a qualidade de apresentarem temáticas mais recentes sobre as pesquisas que estão em curso na Instituição, em contraponto às exposições de longa duração que abordam o conhecimento estabelecido ao longo dos anos. Consideram também que as ações de comunicação são potencializadas com a presença de objetos museológicos, oriundos

de suas reservas técnicas ou de empréstimos via parcerias. E afirmam a riqueza dos objetos que constituem o acervo do Museu e que possibilitam a realização de diferentes leituras a partir do encontro com os diversos públicos:

Aqui no Museu Nacional, a gente tem um acervo incrível e muitos itens que nunca foram expostos, então essas exposições de curta duração também são oportunidades de expor um patrimônio, o qual muitas vezes o público não tem acesso, porque realmente é muita coisa ... (Sujeito A).

Para eles, as exposições temporárias contribuem para que o Museu se apresente para a sociedade como um espaço dinâmico. Ao contrário do que boa parte do imaginário social alimenta, o Museu se renova e trata de questões atuais e se transforma tendo como referência os avanços na ciência e na produção de conhecimentos. Assim, os sujeitos refletem sobre os diferentes papéis atribuídos às exposições temporárias neste Museu:

Então, quando a gente faz uma exposição temporária do Continente Antártico, essa exposição é fruto de uma recente expedição da equipe do Museu Nacional que foi na Antártica. Então, assim, a equipe vai, faz a expedição junto à Marinha Brasileira, coleta material, traz pro museu, isso é fruto de uma pesquisa e isso se reverte em uma exposição temporária, normalmente ela segue essa lógica... (Sujeito C).

(...) Então, às vezes, você tem que mudar uma exposição, ou vir com uma exposição temporária de pesquisadores da casa, porque o cara descobriu uma coisa importante que tem que ser mostrada para o público, (Sujeito B).

De acordo com as considerações dos entrevistados, a produção de exposições temporárias necessita estar fundamentada no escopo de atuação do Museu, estando relacionada com sua tipologia de acervo, de História Natural. Por outro lado, as suas ponderações evidenciam também a possibilidade de articular a discussão de temas científicos a outros campos de conhecimentos como as Artes, por exemplo:

Não é que o museu não faça exposições de artes, já fez. Não que o Museu não faça exposições históricas, já fez várias, mas essa linha tem que ter uma conexão com a realidade do nosso tipo de museu, com um Museu de História Natural" (Sujeito B).

Cury (2013) atribui às exposições papel articulador entre a cultura material e a sociedade e destaca que seu processo de produção se organiza em torno dos objetos musealizados. Em seus estudos sobre o processo de comunicação nos museus, discute que, se os objetos são elementos centrais que definem as narrativas na exposição, os

visitantes, como agentes ativos desse processo, participam da discussão sobre o patrimônio cultural (re)significando essas mensagens.

No que tange aos princípios e conceitos que embasam a elaboração de exposições, em nossas análises, identificamos aspectos relevantes apontados pelos sujeitos. A perspectiva da acessibilidade é destacada com ênfase por um dos entrevistados no MN e, em sua visão, as exposições acessíveis são aquelas que consideram os diferentes públicos, e as diferentes dimensões de acesso:

Um conceito importantíssimo pra gente é o da acessibilidade, entendido como um conceito bastante amplo, não está relacionado somente a pessoas com deficiência, inclusão de pessoas com deficiência, mas à acessibilidade do ponto de vista sensorial, comunicacional, atitudinal e econômico, também considerando à esfera das decisões (Sujeito A).

Outro ponto bastante presente na fala deste mesmo sujeito, é a valorização e a abordagem dos aspectos da vida cotidiana nas exposições. Em sua percepção, trabalhar com estes elementos contribui para que o público se sinta contemplado. Deste modo, o conteúdo exposto passa a ter mais sentido para ele, criando assim conexões e identificação com as suas experiências de vida.

Esta mesma perspectiva de conexão e produção de sentidos é priorizada por Hooper-Greenhill quando avalia estratégias de comunicação de exposições, no intuito de garantir o sucesso educativo de uma exposição:

Em uma exposição os conteúdos e fatos apresentados podem ser absorvidos pelos visitantes, se eles mesmos puderem fazer conexões com o que está sendo apresentado. Entretanto, as coleções podem ser apreciadas se os visitantes puderem compreender seu contexto ou apreciarem suas qualidades estéticas (HOOPER-GREENHILL, 2000, p. 183).

A autonomia dos visitantes é outro aspecto valorizado como a liberdade que o público deve ter para fazer suas próprias leituras da exposição, a partir de sua bagagem cultural. Desta forma, a produção de exposições leva em conta aspectos como a legibilidade da narrativa, de maneira que a visita não dependa da ação de um educador para ser compreendida. Por outro lado, o momento de visita a uma exposição, quando mediada, tem como finalidade a construção de uma dinâmica personalizada, em que o visitante poderá ter uma experiência única por meio da interação junto a um educador.

A gente pensa que as exposições devem garantir essa autonomia. Que as pessoas possam usar as exposições e fazer suas próprias leituras sem depender de um educador. Mas é claro que a gente está desenvolvendo também projetos [educativos] vinculados a essas exposições, porque muitas vezes o público também quer ter esse contato com o educador e eu acho que o educador pode personalizar ainda mais aquela experiência... ajudar a criar *links* ... (Sujeito A).

Na perspectiva do Sujeito A, o MN tem buscado enriquecer e ampliar suas possibilidades de criação, por meio da reflexão sobre sua própria experiência, gerada a partir da interação com o público nas exposições. A criação destes canais de escuta direta do visitante é importante para os profissionais que atuam neste museu, porque visam contribuir com a produção de um novo saber institucional, a partir de contribuições que realimentarão os processos de concepção e desenvolvimento de exposições temporárias, tendo como foco o aperfeiçoamento de processos futuros. Estas reflexões vão ao encontro do que Dean (1994) comenta sobre como a produção de exposição, depois de seu curso de execução, podem gerar novas abordagens e ideais para futuros projetos.

No Museu de Astronomia e Ciências Afins, os sujeitos evidenciam diferentes percepções, quando refletem sobre os princípios que embasam o desenvolvimento de exposições. A valorização da presença do objeto museológico na exposição é um ponto central da fala do sujeito E. No seu entendimento, por se tratar de um museu público, torna-se uma “obrigação” utilizar de modo mais ativo possível o acervo que tem sido mantido e para o qual constantemente são destinados recursos físicos, humanos e administrativos para a pesquisa, restauração e preservação.

Eu acho que a gente tem a obrigação com a coleção, então de certa forma, mostrar e dizer porque essa coleção é importante, porque que tem um investimento público para manter uma coleção como essa numa instituição pública, que tem um investimento alto. (Sujeito E)

O *sujeito E* reforça o interesse da área de Museologia em defender a possibilidade de exploração de objetos museológicos numa perspectiva que ultrapassa a complementaridade da narrativa expositiva. No seu entender, busca-se proporcionar outros níveis de informação que contribuam para a compreensão da complexidade dos objetos, a qual gera um enriquecimento do olhar de quem contempla e realiza interpretações, dando ao visitante possibilidade de interagir e atribuir significados.

A interdisciplinaridade dos diferentes campos do conhecimento presentes no Museu também foi apontada, em uma das entrevistas, como uma baliza. A tônica do sujeito D aponta para a necessidade da construção de um discurso expositivo a partir de diferentes abordagens sobre um mesmo tema, a fim de possibilitar ao visitante tecer outras redes de conhecimento sobre o assunto tratado na exposição.

A gente está num museu de astronomia, então você não perde essa perspectiva, mas junta ela com outras... É assim: tem uma temática escolhida, mas como a gente vai explorar essa temática? E aí, a gente pensa na concepção, “olha, vamos fazer de...”. Sempre com essa ideia da interdisciplinaridade. Isso é uma baliza! (Sujeito D).

Outro aspecto ressaltado nesse relato é o compromisso com a elaboração de exposições pautadas na desconstrução das percepções ingênuas sobre a Ciência e a Tecnologia, na medida em que marca com uma série de argumentos críticos a relação dinâmica existente entre ciência e sociedade.

Temos algumas balizas trabalhadas na exposição permanente “Olhar o Céu, Medir a Terra” que são tão importantes pra mim que eu uso isso como recurso. (...) Embora seja um pouco difícil é importante diluir esta questão da personalidade, mostrar que a ciência é uma construção coletiva, que a ciência não acaba numa informação, que ela é produzida no embate de interesses entre as pessoas, entre concepções, entre visões de mundo. Abordar as controvérsias científicas, dizer que a ciência não tem fronteiras, mas também que ela não é uma verdade absoluta... Eu acho que é um bom recurso para você perseguir, pra não ficar perdido, (Sujeito D).

O museu de ciências, na percepção deste sujeito, necessita ter clareza de seu papel educativo, buscando estimular em seu público visitante uma compreensão ampliada da Ciência como produção social. Considera que a divulgação científica objetiva discutir mecanismos e estratégias do fazer científico, de modo que seja possível o engajamento social nas decisões prioritárias.

Em relação aos papéis atribuídos às exposições temporárias, no MAST, os profissionais ouvidos entendem que as exposições têm três objetivos específicos: a divulgação de pesquisas (principalmente no campo da história da ciência), a produção de diferentes recortes que dialoguem com a identidade institucional do Museu e a contribuição para a ampliação de público. Neste sentido, a ideia de acessibilidade tratada pelos sujeitos do MAST está mais ligada ao conceito de inclusão social. Além

de contemplar as pessoas com deficiência, considera de forma igualmente importante o público socialmente excluído, de poder econômico e capital cultural baixos. As ações de itinerância (empréstimo de exposições para instituições) e de itinerância reversa (transporte gratuito do público para o Museu) são mencionadas como compromisso para promover o acesso a bens culturais e científicos a diferentes públicos.

4.2 - A dimensão política: o processo de tomada de decisão, os diferentes níveis de participação

As decisões sobre as exposições, em suas diferentes dimensões no contexto dos museus se constituem em um campo rico de estudos. Entre os desafios neste processo encontram-se a interface com a viabilidade financeira e o grau de participação de profissionais, público e mediadores no conjunto de suas etapas.

Atualmente no MN, a estrutura organizacional responsável pela tomada de decisões é a Comissão de Exposições, que existe no regimento interno do Museu desde a década de 1970 e busca garantir a participação de proposição para todos os departamentos do Museu. Entretanto, mais recentemente (a partir de 2014), é que esta Comissão teve suas atividades consolidadas e hoje tem se constituído como um espaço colegiado para tomada de decisões sobre as exposições.

No entendimento do *sujeito A*, mesmo com o regimento interno publicado o processo de decisão era mais centralizado na figura do pesquisador, que tinha o interesse em desenvolver uma exposição no intuito de divulgar sua produção acadêmica recente. Este pesquisador assumia, assim, o papel de curador e se responsabilizava por todas as etapas de desenvolvimento da exposição. O processo de tomada de decisão ainda não era compartilhado entre os profissionais.

O que a gente tem discutido hoje é que antes de submeter esses projetos junto às agências de fomento, ele tem que ser encaminhado à Comissão de Exposições pra que a Comissão possa discutir a relevância, pensar na ocupação dos espaços, na articulação dessa exposição com o circuito de expositivo de longa duração ou não... Pensar em quais são as outras exposições que estão na fila pra serem montadas, pra que eles já levem em consideração os aspectos que são importantes, são caros a esse grupo do museu que vem se debruçando sobre uma política de exposições da instituição (Sujeito A).

Coube ao estudo também investigar em que medida o público é envolvido neste processo de decisões. Considerando o modelo de tomada de decisão pautado na cooperação, segundo Cury (2005), o museu que tenha interesse pode ampliar seu ponto de vista (sobre experiências, processos e, conteúdos), pensando em diferentes mecanismos de escuta (livros de registro, enquetes, pesquisas de públicos, avaliações prévias de módulos expositivos, visitas técnicas de pequenos grupos, consultas à comunidade) para que seus visitantes contribuam de alguma forma nas decisões do museu sobre a exposição.

A noção mais ampliada de participação, como um tipo de cooperação, é evidentemente desejada, mesmo que ainda não seja partilhada por todos os sujeitos entrevistados. Isto porque, além dos já conhecidos estudos de público e os sistemáticos registros de comentários (hoje sob a responsabilidade do Núcleo de Atendimento ao Público), a Seção de Assistência ao Ensino do MN tem realizado algumas iniciativas que objetivam trazer o olhar do público para as etapas que antecedem a visita à exposição propriamente dita.

A primeira iniciativa foi trazer o público de pessoas com deficiência para dentro dos processos prévios de planejamento e avaliação das exposições, visando construir um conhecimento que possa ser aplicado na concepção e desenvolvimento de exposições futuras com caráter mais acessível.

A gente vem buscando trazer pessoas com deficiência para o museu, para as exposições que concebemos e para as outras, no sentido de perceber o que se pode fazer mesmo em condições adversas. (...) Que recurso a gente poderia usar pra tornar a experiência desses segmentos melhor nas exposições que a gente tem hoje? Mas isso vem gerando uma série de conhecimentos, que tem contribuído para a nossa formação enquanto educadores... (Sujeito A).

Outra iniciativa inovadora apresentada pela equipe de Educação do MN é o plano de desenvolver um estudo sobre a percepção de um grupo particular que muitas vezes está invisível no próprio Museu: as equipes de segurança e limpeza. A ideia é discutir com eles o que captam das contribuições dos visitantes sobre as exposições, mas também descobrir quais são os seus interesses e que tipo de relação estabelecem com o próprio museu onde atuam.

Quem são essas pessoas que estão ali diariamente? O que elas ouvem do público? E quais são as demandas que elas têm enquanto cidadãos

e enquanto profissionais que estão nessa instituição? Eles ficam mais horas na exposição do que qualquer outra pessoa...(Sujeito A)

Podemos dizer que as pesquisas de público e o desenvolvimento de outras formas de escuta dos visitantes contribuem para ampliar o protagonismo do público, principalmente no que se refere as exposições. Para os sujeitos A e B tem sido crescente a abertura de canais de participação do público. Entretanto, há também uma crítica, feita pelo sujeito C que ressalta a permanência de um processo ainda bastante tradicional de comunicação do Museu com seus visitantes.

No Museu não tem havido participação mais produtiva, ativa, do público. O público tem uma participação passiva. Aquela velha linha de comunicação: apenas um emissor, ele é apenas um receptor da informação. O Setor Educativo teve iniciativas de participação no que se refere a acessibilidade. Mas são iniciativas pontuais. (Sujeito C).

O enfoque apresentado por Cury (2005) reconhece as tensões presentes nessas práticas e argumenta que para abrir canais de escuta com o público requer disponibilidade institucional, dos atores sociais envolvidos. Para a autora, não se trata de trazer visitantes para fazer parte de reuniões técnicas de planejamento das exposições, mas é preciso desenvolver um processo de cooperação e diálogo, a fim de absorver as impressões e saberes que vem do público.

Em função de uma postura ativa dos seus integrantes, a Seção de Assistência ao Ensino (SAE) começa a ganhar mais espaço nas discussões da Comissão de Exposições, conforme sustenta a visão otimista do sujeito C com relação a esse aspecto particular. Entende que na história recente do MN o setor educativo nunca foi tão atuante como tem sido agora e este desempenho é percebido de maneira crescente e cada vez mais regular. Em sua perspectiva pondera:

Já de uns 5 anos pra cá, tem sido uma prática garantir que a Seção de Assistência ao Ensino - SAE tenha participação efetiva na produção da comunicação da exposição de forma prévia. Isso não era uma prática do Museu, mas de alguns anos pra cá, sim, passou a ser uma prática que os mediadores participem previamente para conceberem a mediação (Sujeito C).

Todavia, conforme aborda o sujeito A, ainda há muito a caminhar no sentido de escutar também a equipe de mediadores atuantes nas exposições, de maneira que possam de forma mais orgânica munir de informações os profissionais que participam

das discussões na Comissão de Exposições e melhorar a comunicação com o público. A partir de sua experiência argumenta a favor da participação de educadores no desenvolvimento de exposições, de maneira que o processo de comunicação com o público seja mais potente.

Percebemos que cada vez mais é necessário desenvolver processos de tomada de decisão que levem em consideração o papel social desempenhado pelos museus na sociedade contemporânea, buscando incorporar a perspectiva dos diversos públicos, dos diferentes profissionais e também de mediadores em formação.

No contexto do MAST, outros elementos emergem a partir do diálogo com os profissionais nesta investigação. Nos últimos cinco anos, esse museu produziu em média seis exposições temporárias que, pela ótica dos sujeitos entrevistados, não foi um período muito “fácil de trabalhar” em função de todas as mudanças na conjuntura econômica e política do país.

No MAST, o processo de tomada de decisão sobre exposições também vem sofrendo alterações. Os entrevistados apontaram para a necessidade que o Museu teve de rediscutir seus procedimentos para a decisão sobre novas exposições, sejam elas de longa ou de curta duração.

Há poucos anos, as próprias coordenações apresentavam suas demandas de exposições e o conselho diretor (composto por diretor, assessores e coordenadores) tomava as decisões com base em diferentes variáveis. Já houve ocasiões em que temas foram definidos a partir de datas comemorativas. Um exemplo foi o ano de 2015 - Ano Internacional da Luz -, em que o MAST buscou alinhar a temática da exposição às diretrizes anuais trabalhadas pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), dando origem a exposição temporária “Visões da Luz”.

Hoje, está em fase de criação uma comissão interdisciplinar que se responsabilizará por toda a gestão do processo relacionado ao desenvolvimento de exposições, desde a apresentação de propostas, até as discussões e documentação. Esse é um ponto forte de convergências entre os sujeitos entrevistados:

Acho que isso está mudando. Atualmente, se criou uma comissão para decidir sobre as exposições que vão ocorrer. Essa comissão hoje é composta por um profissional de cada coordenação: museologia, história da ciência, educação... É nessa comissão que vai se decidir, a partir do ano que vem... (Sujeito F).

Há pouco tempo, nesse último regimento, foi criada uma comissão de exposições. Como não há a possibilidade de montarmos 10 exposições num ano, é preciso definir o que é prioritário. Seria um comitê, tem mais um nível de assessoramento. Mas a ideia é decidir, em que exposição, em que tema o museu vai investir... Antes, esses assuntos passavam pelo Conselho Diretor. Agora essa comissão é específica. (Sujeito E).

É possível dizer que estes resultados demonstram que o processo está sendo percebido e incorporado como uma diretriz institucional. A fala do sujeito E indica, inclusive, uma visão de planejamento de médio prazo, quando menciona a possibilidade de formulação de um programa de exposições que vai apresentar os temas definidos pelo museu para atuar dentro de um recorte de tempo.

Na percepção do sujeito F, com o objetivo de discutir a importância de cada exposição, essa comissão será formada por integrantes dos diferentes setores do Museu, incluindo a área de comunicação, a fim de que todos possam compreender seus objetivos desde o início do processo. Segundo este mesmo sujeito, desta forma será possível potencializar as ações de comunicação, gerando maior visibilidade institucional com perspectivas de abrir caminhos para o estabelecimento de novas parcerias e mobilização de novos recursos.

A criação desta instância amplia o quadro de espaços colegiados no Museu, tendo como referência sua organização interna, e sugere também um deslocamento deste espaço de decisão, antes concentrado na direção, coordenações e assistência técnica para um nível mais executivo, que inclui outros profissionais e novos setores, numa perspectiva mais democrática, conservando ainda a presidência na direção da Instituição.

Analisando o 55º artigo do Regimento Interno atualizado é possível identificar que as competências atribuídas a esta Comissão – COPEX serão:

I - propor e acompanhar a política institucional de exposições voltadas a divulgar conhecimento relacionado à relevância das temáticas de interesse do MAST, junto ao grande público, visando ampliar e diversificar a audiência da instituição;

II - propor um programa anual de exposições;

III - analisar propostas de exposições e emitir parecer para sua execução em consonância com a política estabelecida;

IV - definir funções e responsabilidades de profissionais envolvidos no empreendimento expositivo;

V - acompanhar o processo de elaboração das exposições;

Na perspectiva dos atores sociais deste Museu, de um modo geral, esta comissão centralizará os processos relacionados às exposições, no intuito de garantir avanços em alguns aspectos relacionados à gestão: na ampliação do debate que envolverá todos os setores do Museu na formulação e na avaliação destas propostas. Além disso, atuarão na criação e gerenciamento de uma agenda, como também na consolidação de informações, documentos, tais como projetos e relatórios regularmente gerados em cada empreendimento expositivo, constituindo assim uma memória institucional que servirá de referência para futuros projetos e também como fonte de estudo para o próprio Museu e outros interessados na temática.

Com relação à participação do público nessa esfera institucional de tomada de decisão, os profissionais entendem que o público elabora sua interpretação sobre a exposição posteriormente à visita. Estas informações são mantidas em livros de registro das exposições. A sistematização das mensagens pode indicar boas oportunidades de intensificação da participação do público também no que diz respeito ao processo de desenvolvimento das exposições.

As discussões sobre a mediação humana têm ganhado mais amplitude no MAST, resultado da ação do setor educativo mais orgânico. Este setor tem desenvolvido estratégias que integram os conceitos de Arte e Ciência por meio de esquetes teatrais e apresentações culturais. Na percepção dos sujeitos, as exposições devem promover a autonomia dos visitantes sem ter a necessidade de que o mediador explique seus conteúdos. De acordo com os sujeitos entrevistados, a necessidade de explicações pode evidenciar, algumas vezes, problemas de concepção na exposição. Sendo assim, ela deve ser clara, independentemente da presença dos mediadores, possibilitando que o público realize suas próprias leituras e interpretações.

Na compreensão do sujeito D, no que se refere à participação dos mediadores nos processos de desenvolvimento das exposições, verifica-se que eles têm um papel ativo no âmbito da concepção da mediação, o que inclui a produção de conteúdos e a elaboração de processos de capacitação. Pontualmente, os mediadores são consultados para apoiar a produção de algum conteúdo específico de sua área de

formação. Outras vezes podem contribuir com a elaboração de conteúdo a partir de uma visão educativa, em que se busca a melhor forma de comunicação com o público.

Na exposição “Visões da Luz”, por exemplo, eles participaram da produção de conteúdo. Eu pedi socorro lá pro universitário estudante de física. Não foi uma participação grande, mas enfim, existe essa participação. Mas na capacitação dos mediadores, eles participaram integralmente da capacitação. Eles fizeram junto, entende? Eles contribuíram com a formulação do roteiro de exploração e ocupação desse espaço. Isso é muito interessante porque trazem sugestões que estão alinhadas a idade deles, com a formação deles. Isso é muito incrível! (Sujeito D)

Embora as circunstâncias pareçam bastante favoráveis, não foi possível perceber com clareza se os mediadores direcionam para este espaço as contribuições resultantes da interação com o público, como propostas de inovação ou aperfeiçoamento das exposições.

O debate sobre mediação está diretamente ligado à compreensão da exposição como espaço de encontro entre o museu e o público, onde ocorre a experiência da visita. Desta forma, o mediador pode ser percebido não só como elemento fundamental para a criação de conexões do discurso dos museus com seus visitantes, mas também como um canal de escuta sobre como o público recebe e deseja interagir com a própria exposição.

5. Considerações finais

Este artigo, como parte dos resultados de uma pesquisa, adotou como perspectiva de reflexão a Educação, a Museologia e a Gestão Cultural para conhecer e analisar os conceitos e práticas relacionados à concepção, desenvolvimento e gerenciamento de exposições. O recorte para o desenvolvimento deste texto abordou apenas duas das quatro categorias de análise relacionadas ao processo de produção das exposições: (1) orientações conceituais, entendidas como a dimensão dos princípios que embasam as práticas e a (2) dimensão política, entendida como a democratização dos processos de decisão em diferentes níveis. A intenção do estudo foi investigar padrões de execução no MN e no MAST, com respeito à produção de exposições. A partir das análises realizadas, foi possível identificar características relevantes que integram o desenvolvimento de exposições temporárias, avanços na

proposição de trabalhos integrados, como também tensões no âmbito de cada instituição.

A metodologia veio ao encontro dos objetivos propostos, visto que as entrevistas permitiram obter dos sujeitos aspectos de sua percepção sobre a atual dinâmica adotada pelos Museus. Possibilitou ainda compreender como cada um destes profissionais se insere no processo.

Os Museus participantes do estudo apresentam alguns parâmetros de semelhança, mas também elementos singulares. Sendo assim, não é seguro apontá-los como padrões de execução, mas como traços ou características que dão materialidade às reflexões e ao planejamento de exposições. Um aspecto notável em ambas as experiências trazidas pelos sujeitos diz respeito a como as exposições temporárias são percebidas. São consideradas como um dos principais instrumentos do sistema de comunicação museológica, potentes para atrair novos públicos, divulgar um rico acervo e comunicar de maneira ágil os resultados de pesquisas científicas.

Outro parâmetro de semelhança relevante é a existência de movimentos internos em ambas as instituições para melhorar a organização dos processos de trabalho voltados para as exposições. Estes se caracterizam pela criação de uma Comissão de Exposições no MAST e pela reativação de instância organizacional no MN, também chamada de Comissão de Exposições. Ambas as estruturas são colegiadas e visam ampliar o debate sobre as exposições, mas também implementar princípios e procedimentos que possam nortear a execução de cada processo. Com base nas informações analisadas, há em cada museu a expectativa de que provavelmente é neste contexto colegiado em que serão desenvolvidas suas políticas de exposições.

As análises realizadas expressam o compromisso dos profissionais em estabelecer uma relação de qualidade com o público visitante, entretanto, isto é mais fortemente traduzido pela ótica das equipes que atuam nos setores educativos. Esses setores têm trabalhado conceitos de acessibilidade, de forma mais ampla e também têm buscado tratar a Ciência como uma produção social e histórica em suas exposições temporárias. O desafio maior é agregar os demais setores e equipes dos museus visando uma atuação nesta mesma direção.

Especificamente no que se refere às etapas de concepção e desenvolvimento, dois aspectos são discutidos: a figura do curador e o compromisso com o acervo museológico. Tradicionalmente, a curadoria, a despeito da existência de modelos

participativos, carrega consigo uma marca na qual o curador centraliza as decisões sobre os recortes, abordagens e modos de exibição. O atual momento coloca demandas de participação que caminham na direção de um rompimento com aquela concepção de curadoria. Os museus hoje têm primado por estabelecer conexões mais diretas com a sociedade e, para tanto, buscam conceber suas exposições levando em consideração a experiência dos visitantes. Diante desta perspectiva, faz-se necessário democratizar e enriquecer os processos de desenvolvimento de exposições partindo para uma abordagem interdisciplinar, onde padrões de qualidade de diferentes áreas sejam incorporados como igualmente importantes.

A dimensão educacional também marca o compromisso atual com as coleções preservadas e com os objetos museológicos que fazem parte dos atuais acervos institucionais mantidos, principalmente na esfera pública. Divulgar e comunicar os conhecimentos gerados em torno destes objetos também se impõe como uma prioridade educativa. Neste sentido, observa-se, via de regra, uma diferenciação entre a concepção de uma exposição temporária com contornos educativos e demais tipos de mostras (comercial, industrial ou promocional, por exemplo).

Considerando que a gestão cultural de um museu se encontra associada aos seus valores educativos e seu papel social, em um museu de ciências essa dimensão educativa se amplia, em função do compromisso de promover uma postura diferenciada frente à produção científica e tecnológica. Desse modo, parece ser relevante que a escolha dos seus métodos de trabalho reflita igualmente seus fundamentos.

Em face disto, o percurso e achados da pesquisa indicaram a necessidade de estabelecer modelos de competência técnica, de aprimoramento contínuo, onde a capacidade de construir exposições se traduza pela utilização de princípios, técnicas e visões de diversas áreas, tais como a Museologia, a Educação, a especialidade científica, o *design* e também a Gestão Cultural.

Coloca-se diante de nós um elenco de questões que ensejam novos desafios aos museus: o quanto de energia tem sido empregada no intuito de aperfeiçoar o principal processo de comunicação com o público? O que é peculiar para cada museu e deve estar no centro desta reflexão? Como democratizar os espaços de decisão e ampliar a participação do público? As respostas a essas e outras questões buscam contribuir para que os museus se sintam sensibilizados quanto a necessidade de reflexão sobre como suas exposições têm sido concebidas e gerenciadas.

Numa perspectiva mais ampla de políticas públicas de cultura e do consequente aporte de recursos para se gerir um museu, cumpre ressaltar que o incêndio no MN se mostra emblemático quando aludimos à macro e meso gestão. Nessa direção, o trágico acontecimento traz à tona o debate sobre outras dimensões que incidem diretamente sobre a gestão de exposições, e que dizem respeito à segurança das instalações, aos riscos envolvidos e ao monitoramento permanente das condições em que o acervo é exibido e guardado. Este caso terminou por revelar situações de precariedade e vulnerabilidade em que se encontram muitos outros museus no país e seus acervos. Embora incêndios e outros sinistros possam ter múltiplas origens, não restam dúvidas que seus efeitos poderiam ser atenuados diante de um investimento em políticas de segurança e gestão de acervos culturais elaboradas com a devida seriedade e comprometimento com um bem coletivo.

Referências

- BARDIN, Lawrence. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BELCHER, Michael. *Exhibitions in Museums*. Leicester: Leicester University Press, 1991.
- BRASIL. Lei n. 11.904, de 14 de janeiro de 2009. Institui o Estatuto de Museus e dá outras providências. *Diário Oficial da União [República Federativa do Brasil]*, Brasília, DF, 15 jan. 2009. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/11904.htm>. Acesso em: 01 fev. 2017.
- CÂNDIDO, Manuelina M. D.; MARTINS, Luciana C.; AIDAR, Gabriela. A experiência museal: discutindo a relação dos museus com seus visitantes na contemporaneidade. *Museologia & Interdisciplinaridade*, v. 4, n.7, p. 308-315, 2015. Disponível em: <<http://periodicos.unb.br/index.php/museologia/article/view/16787>>. Acesso em: 22 mar. 2018.
- CAZELLI, Sibebe; COIMBRA, Carlos Alberto Q.; VALENTE, Maria Esther. Educação no MAST: 30 anos de ações e pesquisas. In: VALENTE, Maria Esther; CAZELLI, Sibebe. (Orgs.). *Educação e divulgação da ciência*. Série MAST: 30 anos de pesquisa, v.2, Rio de Janeiro: Museu de Astronomia e Ciências Afins, 2015. p. 144-179.
- CURY, Marília Xavier. *Exposição: concepção, montagem e avaliação*. São Paulo: Annablume, 2005.
- CURY, Marília Xavier. Educação em museus: panorama, dilemas e algumas ponderações. *Ensino em Re-Vista (Online)*, v. 20, n. 1, p. 13-27, 2013. Disponível em: <<http://www.seer.ufu.br/index.php/emrevista/article/view/23206/12747>>. Acesso em: 20 mar. 2018.
- FALCÃO, Douglas. A Política de Divulgação e Popularização de Ciência e Tecnologia do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação: alguns destaques e desafios. In: VALENTE, Maria Esther; CAZELLI, Sibebe. (Org.). *Educação e Divulgação da Ciência*.

Série MAST: 30 anos de pesquisa, v. 2, Rio de Janeiro: Museu de Astronomia e Ciências Afins, 2015. p. 50-65.

DEAN, David. *Museum exhibitions: theory and practice*. London: Routledge, 1994.

GRUZMAN, Carla. *Educação, ciência e saúde no museu: uma análise enunciativo-discursiva da exposição do Museu de Microbiologia do Instituto Butantan*. Tese (Doutorado em Educação) Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, 2012.

HOOPER GREEN-HILL Eilean. Communication and communities: changing paradigms in museum pedagogy. In: Lindqvist, Svante (Ed.). *Museums of modern science: Nobel Symposium 112*. Canton, MA: Science History Publications/USA, 2000. p. 179-188.

MARANDINO, Martha. O conhecimento biológico nas exposições de museus de ciências: análise do processo de construção do discurso expositivo. Tese (Doutorado em Educação), Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, 2001.

MARANDINO, Martha. Perspectivas da Pesquisa Educacional em Museus de Ciências. In: SANTOS, F. M. T.; GREGA, I. M. (Org.). *A Pesquisa em Ensino de Ciências no Brasil e suas Metodologias*. Ijuí: UNIJUÍ, 2006. p. 89-122.

MARANDINO, Martha. Museus de Ciências, Coleções e Educação: Relações Necessárias. *Museologia e Patrimônio*, Rio de Janeiro, v.2, n.2, p.1-12, 2009. Disponível em:

<<http://revistamuseologiaepatrimonio.mast.br/index.php/ppgpmus/article/view/63/68>>.

Acesso em: 20 mar. 2018.

MINAYO, Maria Cecilia S. *O Desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 14ª Ed. Rio de Janeiro: Hucitec, 2014.

OVIGLI, Daniel B. Panorama das pesquisas brasileiras sobre educação em museus de ciências. *Rev. Bras. Estud. Pedagog.*, Brasília, v.96, n.244, p.577-595, 2015.

RODRIGUES, Luiz Augusto F.. Gestão cultural e seus eixos temáticos. In: CURVELLO, Maria Amélia *et al.* (Orgs.). *Políticas públicas de cultura do Estado do Rio de Janeiro: 2007-2008*. Rio de Janeiro: UERJ/Decult, 2009. p.76-93.

SOARES, Ozias de J. Ir onde o público está: Contextos e experiências de Museus itinerantes. *Mouseion*, Canoas, n.24, p.130-154, ago. 2016.

VALENTE, Maria Esther, CAZELLI, Sibebe. e ALVES, Fátima: Museus, ciência e educação: novos desafios. *História, Ciências, Saúde – Manguinhos*, v. 12 (suplemento), p. 183-203, 2005.

VALENTE, Maria Esther. Especificidades da Comunicação em Museus de Ciência e Tecnologia Brasileiros. In: MAGALHÃES, Aline M.; ZAMORANO, Rafael B., BENCHETRIT, Sarah F. (Orgs.). *Museus e Comunicação: exposições como objeto de estudo*. Rio de Janeiro: Museu Histórico Nacional, 2010. p. 1-400.

Data de recebimento: 21.12.2018

Data de aceite: 26.02.2019