



**Qualificação de Gestores e
Equipes na Elaboração,
Implementação e Atualização
de Planos Museológicos**



INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS - Ibram

Qualificação de Gestores e Equipes na Elaboração, Implementação e Atualização de Planos Museológicos

ibram
instituto brasileiro de museus

**Brasília -DF
2022**

I59 Instituto Brasileiro de Museus.
Qualificação de gestores e equipes na elaboração, implementação e atualização
de planos museológicos / Instituto Brasileiro de Museus. – Brasília, DF: Ibram,
2022.
14 p. : il.

1. Museologia. 2. Plano museológico. 3. Capacitação. I. Título.

CDD 069.068 2

Ficha elaborada por Suzelayne Eustáquio de Azevedo – CRB-1ª Região – 2.209.

PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Jair Messias Bolsonaro

MINISTRO DO TURISMO

Carlos Alberto Gomes de Brito

**PRESIDENTE DO INSTITUTO
BRASILEIRO DE MUSEUS**

Pedro Machado Mastrobuono

**DIRETORA DO DEPARTAMENTO DE
PROCESSOS MUSEAIS**

Rebeca Debora Finguermann

**DIRETORA DO DEPARTAMENTO DE
DIFUSÃO, FOMENTO E ECONOMIA
DOS MUSEUS**

Carla Janne Farias Cruz

**DIRETOR DO DEPARTAMENTO DE
PLANEJAMENTO E GESTÃO INTERNA**

Paulo Guilherme Ribeiro Fernandes

**COORDENADOR GERAL DE SISTEMAS
DE INFORMAÇÃO MUSEAL**

Alexandre Cesar Avelino Feitos

ORGANIZAÇÃO

Coordenação de Acervo Museológico

DIAGRAMAÇÃO

Mileny Mendes dos Santos

Ícaro Carlos de Sousa Pinto

EQUIPE

Cinthia Maria de Oliveira;

Eneida Quadros Queiroz;

Icaro Carlos de Sousa Pinto;

Newton Fabiano Soares;

Ricardo Alfredo de Carvalho Rosa;

Taís Valente dos Santos.

AGRADECIMENTOS

Fabiana Alves Sousa de Andrade;

Rafaela Alves Felício;

Rosenilde de Paiva Moreira Ramos;

Suzelayne Eustaquio de Azevedo.

APRESENTAÇÃO

O Instituto Brasileiro de Museus (Ibram), de acordo com suas competências previstas na Lei 11.906, de 20 de janeiro de 2009, que criou o IBRAM, disponibiliza, para os museus brasileiros, públicos e privados, material com parâmetros, diretrizes e critérios visando a adequada elaboração, implementação e atualização de Planos Museológicos.

PLANO MUSEOLÓGICO

O Plano Museológico é uma ferramenta de gestão estratégica para museus, trata-se de um documento que define conceitualmente a missão, a visão, os valores e os objetivos estratégicos da instituição, e alinha, por meio de um planejamento estruturado e coerente, seus programas, projetos e ações. Um Plano Museológico deve representar o passado, o presente e, sobretudo, o futuro da instituição, priorizando as ações a serem desenvolvidas pelo museu para o cumprimento da sua função social e para constituir-se como um documento balizador de sua trajetória. Deve ser elaborado com a finalidade de orientar a gestão do museu e estimular a articulação entre os seus diversos setores de funcionamento, tanto no aprimoramento das instituições museológicas já existentes, quanto na criação de novos museus. Sua instituição obrigatória ocorreu por intermédio da lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009, que trata do estatuto de museus, legislação específica para orientar e auxiliar as instituições museológicas e regulamentada pelo decreto nº 8.124, de 17 de outubro de 2013, no qual é reiterada no seu escopo a importância do Plano Museológico.

"art. 23. É dever dos museus elaborar e implementar o plano museológico, instrumento de planejamento estratégico do museu, que definirá sua missão e função específica na sociedade..."

Destaca-se que, a legislação tem aplicação em âmbito nacional, compreendendo a união, os estados, os municípios e o distrito federal, bem como as instituições de direito privado. Tal iniciativa vem contribuir e reforçar a necessidade, a importância e a obrigatoriedade de elaboração do principal instrumento de gestão que um museu deve ter, o Plano Museológico.

Por que elaborar o Plano Museológico?

- ◆ Todos, dentro e fora do museu, enxergam mais claramente o que se está querendo realizar.
- ◆ Todos que aí trabalham sabem como se encaixam nas metas e objetivos do museu.
- ◆ Conduz ao uso mais eficaz dos recursos.
- ◆ Integra todos os aspectos do funcionamento do museu em uma mesma ferramenta de planejamento.
- ◆ Oferece uma estrutura básica dentro da qual podem ser tomadas decisões, de acordo com as prioridades.
- ◆ Produz um plano que atua como ponto de referência para todos os interessados.

O Plano Museológico será elaborado, preferencialmente, de forma participativa, envolvendo o conjunto dos funcionários dos museus, além de especialistas, parceiros sociais, usuários e consultores externos, levadas em conta suas especificidades. Assim o presente material propõe-se a orientar o gestor e/ou a equipe dos museus brasileiros na escolha de profissional qualificado.

SAIBA MAIS:



<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/237>



<https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2017/06/Subs%C3%ADdios-para-a-elabora%C3%A7%C3%A3o-de-planos-museol%C3%B3gicos.pdf>

PROFISSIONAL MUSEÓLOGO

A confecção do Plano Museológico é elaborada em consonância com a legislação vigente e da Resolução COFEM nº 3, de 04 de outubro de 2013, que dispõe sobre a obrigatoriedade da participação do museólogo na elaboração do Plano Museológico.

De acordo com o § 1º, do Art. 8º, da lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009: "A elaboração de planos, programas e projetos museológicos, visando à criação, à fusão ou à manutenção dos museus, deve estar em



consonância com a Lei no 7.287, de 18 de dezembro de 1984”, que Dispõe sobre a Regulamentação da Profissão de Museólogo.

A elaboração do documento também poderá basear-se nos preceitos contidos na Resolução normativa nº 2, de 23 de julho de 2021, no roteiro e nas orientações da publicação "subsídios para a elaboração de planos museológicos" e no curso "Plano Museológico: planejamento estratégico para museus", com carga horária de 40 horas, na modalidade de Educação a Distância - EaD, disponível na plataforma Saber Museu.

QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

Recomenda-se que na escolha do referido profissional ele tenha conhecimento básico da legislação museológica vigente, estudo das orientações da publicação "subsídios para a elaboração de planos museológicos" e certificação dos cursos disponibilizados pelo IBRAM e outras comprovações de capacidade técnica que comprovem a expertise no tema.

O profissional ou empresa deverá apresentar:

- ◆ Registro no respectivo conselho de classe, Conselho Regional de Museologia – COREM. A equipe deverá ter sua formação composta por pelo menos um museólogo. A empresa precisará comprovar por meio de currículos, certificados e/ou diplomas, o perfil multidisciplinar da equipe.
- ◆ Curriculum, contendo nome completo, formação acadêmica, registro profissional, área de atuação e experiência em planejamento e gestão de museus.
- ◆ Portfólio contendo a memória descritiva dos projetos realizados, acompanhado de planilhas, fotografias, relatórios e avaliações.

ETAPAS PARA CONSTRUÇÃO DE UM PLANO MUSEOLÓGICO

Precisamos aqui fazer alguns alertas, o primeiro diz respeito a Acessibilidade Universal que, aparece no Estatuto de Museus como programa de acessibilidade a todas as pessoas (incluído pela Lei nº 13.146, de 2015) e que, no Decreto 8.124/2013 é apesentado, não mais listado como um dos 11 programas, mas sim como parágrafo único que determina que os projetos e ações relativas à acessibilidade a todas as pessoas nos museus deverão ser explicitados em todos os programas integrantes, ou em programa específico, resultado de agrupamento ou desmembramento.



O próximo alerta a se fazer é em relação ao Programa de Segurança. De acordo com o Estatuto de Museus, cada museu deve dispor de um Programa de Segurança periodicamente testado para prevenir e neutralizar perigos. O Estatuto prevê ainda que, as entidades de segurança pública poderão cooperar com os museus, por meio da definição conjunta do Programa de Segurança e da aprovação dos equipamentos de prevenção e neutralização de perigos. E, por último, lembramos que o Programa e as regras de segurança de cada museu têm natureza confidencial.

Outro alerta é sobre o Programa Educativo e Cultural. A partir do aperfeiçoamento da legislação vigente, com a aprovação da Política de Educação Museal – PNEM (Portaria nº 605, de 10 de agosto de 2021), a PNEM estabelece como um dos seus princípios, a construção e atualização sistemática, por cada museu, de Programa Educativo e Cultural, entendido como uma Política Educacional.

Por fim, cabe destacar que, o Plano Museológico do museu definirá a sua missão básica e sua função específica na sociedade e poderá contemplar os seguintes itens, dentre outros:

Etapa I – Caracterização, planejamento conceitual, diagnósticos e objetivos estratégicos:

- ◆ Descrição do Museu, abrangendo seu histórico, caracterização atual, acervo, destinação dos espaços, diferentes tipos de públicos;
- ◆ Estabelecimento da vocação: missão, visão e valores;
- ◆ Diagnósticos, de caráter participativo, levando em conta os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades (SWOT), os aspectos socioculturais, políticos, técnicos, administrativos e econômicos pertinentes à atuação do museu, contemplando inclusive os espaços físicos e os diferentes públicos que recebe e ao qual se destina.
- ◆ Diagnóstico abrangendo a situação atual contemplando todas as áreas de atuação do museu;
- ◆ Estabelecimento dos Objetivos estratégicos.

Etapa II – Elaboração dos Programas:

Programa Institucional

- ◆ Elaboração de normas e procedimentos técnicos para o funcionamento do Museu;
- ◆ Proposição de intercâmbio com outros museus;
- ◆ Documento legal de criação do museu;
- ◆ Regimento Interno;

- ◆ Análise do organograma;
- ◆ Registro de Museus;
- ◆ Avaliação sobre parcerias;
- ◆ Planejamento orçamentário.

Programa de Gestão de Pessoas

- ◆ Desenvolvimento de ações de capacitações dos profissionais do museu;
- ◆ Ações de qualidade de vida no trabalho;
- ◆ Avaliação de desempenho das equipes;
- ◆ Proposta de montagem de equipes por meio de plano de carreiras, contratações terceirizadas, programa de estágios, voluntariado e força tarefa.

Programa de Acervos

- ◆ Processamento técnico e gerenciamento dos diferentes tipos de acervos;
- ◆ Estabelecimento de critérios para política de aquisição e descartes;
- ◆ Proposição de intervenções e restaurações em acervos comprometidos;
- ◆ Planejamento de ações que visem à guarda, conservação, preservação, acondicionamento e segurança do acervo;
- ◆ Avaliação das condições de preservação da reserva técnica;
- ◆ Recomendações de insumos, materiais especiais para conservação do acervo;
- ◆ Proposta de vocabulário controlado;
- ◆ Proposta de Manual de inventário;
- ◆ Proposta de Manual de catalogação;
- ◆ Metodologia de empréstimos e custódia;
- ◆ Avaliação das condições das peças e documentos que constituem o acervo e a forma mais adequada para sua higienização e conservação, observadas as técnicas e melhores práticas previstas na literatura especializada;
- ◆ Política de uso e proposição para aquisições de equipamentos de conservação e preservação.

Programa de Exposições

- ◆ Proposta de melhorias para a exposição de longa duração;
- ◆ Avaliação dos espaços de exposições de curta duração;
- ◆ Critérios para exposições temporárias ou itinerantes;
- ◆ Critérios de seleção de bens culturais para fins de exposição;
- ◆ Exposições virtuais;
- ◆ Planejamento dos serviços de pesquisa histórica nas exposições e eventos;

- ◆ Proposta de metodologia de avaliação das exposições;
- ◆ Previsão de curadorias;
- ◆ Aquisições de recursos expográficos;

Programa Educativo e Cultural

- ◆ Capacitação de mediadores;
- ◆ Propostas metodológica para os diferentes públicos;
- ◆ Articulação com redes de ensino e de educação museal;
- ◆ Proposta de recortes e temas para as visitas mediadas;
- ◆ Elaboração de material educativo;
- ◆ Espaço para atividades educativas;
- ◆ Recomendações de materiais para atividades educativas.

Programa de Pesquisa

- ◆ Organização de linhas de pesquisa;
- ◆ Proposição de pesquisas sobre os acervos;
- ◆ Realização de pesquisa sobre o museu e seu contexto social, político e cultural;
- ◆ Propostas de publicações;
- ◆ Realização de Pesquisa de público;
- ◆ Atendimento a pesquisadores externos.

Programa Arquitetônico-Urbanístico

- ◆ Levantamento das características físicas do museu;
- ◆ Elaboração de um programa de necessidades simplificado, seguido de um estudo de viabilidade;
- ◆ Proposição de ocupação dos espaços;
- ◆ Segurança do edifício;
- ◆ Estudo de conforto ambiental (edificação e usuários).

Programa de Segurança

- ◆ Mapeamento de vulnerabilidades para os acervos em exposições, Reserva Técnica e aquelas em empréstimo;

- ◆ Recomendações técnicas relacionadas ao acervo, inclusive orientações quanto à gestão de riscos ao patrimônio musealizado (segurança, infraestrutura de sonorização, climatização; combate a incêndios, dentre outros);
- ◆ Plano de Segurança ou Plano de Gestão de Riscos;
- ◆ Desenvolvimento de planos de emergências (Prevenção contra incêndios; Prevenção contra invasões, vandalismos, furtos e roubos; Prevenção contra inundações e outros);
- ◆ Critérios para transporte de bens culturais;
- ◆ Recomendação de seguro;

Programa de Financiamento e Fomento

- ◆ Estratégias para captação de recursos;
- ◆ Propostas de projetos para participação em editais;
- ◆ Propostas de projetos para Leis de incentivo;
- ◆ Propostas de projetos para Emendas parlamentares;

Programa de Comunicação

- ◆ Ações de divulgação (exposições, painéis, materiais informativos etc.);
- ◆ Proposta de uso de redes sociais;
- ◆ Manual de comunicação institucional (uso da marca, sinalizações e créditos);
- ◆ Ações de promoção da imagem institucional;

Programa de Socioambiental

- ◆ Estudo de consumo de recursos naturais no museu (água, energia, etc.);
- ◆ Parcerias com associações, cooperativas, secretarias de meio ambiente, entre outras;
- ◆ Adoção da prática do consumo sustentável de recursos;
- ◆ Adesão a agenda ambiental;

Programa de acessibilidade universal

- ◆ Ações de Acessibilidade arquitetônica;
- ◆ Ações de Acessibilidade metodológica;
- ◆ Ações de Acessibilidade instrumental;
- ◆ Ações de Acessibilidade programática;

- ◆ Ações de Acessibilidade atitudinal;
- ◆ Ações de Acessibilidade comunicacional;

Etapa III - Elaboração de Projetos

- ◆ Relação dos projetos necessários para a implementação do Plano Museológico.

Relacionar e desenvolver todos os projetos necessários para implementação do Plano Museológico, considerando os diagnósticos, os objetivos estratégicos traçados e o desenvolvimento dos Programas. Lembre-se que os projetos precisam ser exequíveis. Portanto, é preciso indicar prazos, custos e responsáveis pela sua execução, permitindo assim, o controle da sua execução e a destinação de recursos de maneira escalonada, haja vista que o Plano Museológico é plurianual.

O Estatuto de Museus prevê, ainda, que os projetos tenham um cronograma de execução e que sejam desmembrados em ações, o que se aproxima de um planejamento operacional. No caso dos museus públicos, é preciso articular o Plano Museológico com o plano anual prévio.

Considerações Finais

A estrutura de Plano Museológico proposta na legislação vigente, ainda que na forma de recomendação mínima, destaca a possibilidade e adequação de diferentes realidades. O setor museológico tem características próprias, que o distingue na área da cultura, pois nenhum museu é igual a outro. Isso implica proporcionar uma visão crítica que auxilie a construção de Planos Museológicos adequados às diferentes realidades, uma vez que cada instituição possui sua forma de organização e construção de identidade. Afinal, cada instituição pode estar em funcionamento ou em fase de criação, pertencer ao setor público ou privado e ter maior ou menor, experiência em planejamento estratégico.

Como considerações finais para o museu que irá elaborar seu Plano Museológico, listamos abaixo algumas dicas que irão facilitar e qualificar o seu planejamento.

- ◆ O Plano Museológico é um instrumento que possibilita ao museu definir sua atuação na sociedade (como, com quais grupos, com que olhar(es), quando, com que parceiros, entre outros).
- ◆ Envolve o maior número possível de pessoas (internas e externas).
- ◆ Deixe claro o motivo pelo qual a equipe está fazendo isso e para quem.
- ◆ Reserve tempo para o processo e mantenha o andamento em ritmo intenso.
- ◆ Os consultores podem ser úteis ao processo, mas a responsabilidade pelas decisões e pelo Plano Museológico é da equipe do museu.
- ◆ Nunca esqueça quem deverá ser o beneficiário final: a sociedade.
- ◆ Lembre-se de que o Plano Museológico, como todos os processos gerenciais, é um meio para se atingir um fim, não um fim em si mesmo.

- ◆ Prepare uma versão e realize uma consulta pública à sociedade antes de aprovar o Plano Museológico.
- ◆ Prepare uma versão para ser publicada nos canais de comunicação do museu.

Referências:

BRASIL. Câmara dos Deputados. Legislação sobre museus – 2ª Ed. – Brasília. Edições Câmara, 2013.

_____. Decreto nº 8.124 de 17 de outubro de 2013, que regulamenta dispositivos da Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009, que institui o Estatuto de Museus, e da Lei nº 11.906, de 20 de janeiro de 2009, que cria o Instituto Brasileiro de Museus – Ibram. Brasília, 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d8124.htm>. Acesso em 06 de junho de 2022. BRASIL.

_____. Lei nº 11.904 de 14 de janeiro de 2009, que institui o Estatuto de Museus e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/111904.htm>. Acesso em 06 de junho de 2022.

_____. Lei nº 11.906 de 20 de janeiro de 2009, que cria o Instituto Brasileiro de Museus – Ibram, cria 425 (quatrocentos e vinte e cinco) cargos efetivos do Plano Especial de Cargos da Cultura, cria Cargos em Comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS e Funções Gratificadas, no âmbito do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/111906.htm>. Acesso em 06 de junho de 2022.

COFEM. Conselho Federal de Museologia. Resolução Normativa nº 3, de 4 de outubro de 2013, que instrui os Corem's para o cumprimento do artigo 8º da Lei 11.904 que institui o Estatuto dos Museus e dá outras providências. Disponível em: <<https://cofem.org.br/wp-content/uploads/2009/05/COFEM-RESOLU%C3%87%C3%83O-03-2013.pdf>>. Acesso em 06 de junho de 2022.

IBRAM. INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS. Guia para projetos de arquitetura de museus. Brasília, 2020. Disponível em: <<https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2020/08/Guia-para-projetos-de-arquitetura-de-museus.pdf>>. Acesso em 06 de junho de 2022.

_____. Caderno de Política Nacional de Educação Museal. Brasília: Ibram, 2018. Disponível em: <<https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2018/06/Caderno-da-PNEM.pdf>>. Acesso em 23 de agosto de 2022.

_____. Acessibilidade em Museus. Brasília: Ibram, 2012. Disponível em: <https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2013/07/acessibilidade_a_museu_miolo.pdf>. Acesso em 23 de agosto de 2022.



_____. Planejamento e Realização de Exposições. Brasília: Ibram, 2018. Disponível em: <<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000266180>>. Acesso em 23 de agosto de 2022.

_____. Programa de Gestão de Riscos ao Patrimônio Musealizado: diretrizes gerais, objetivos, eixos e linhas de atuação. Brasília: Ibram, 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/museus/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/gestao-de-risco-ao-patrimonio-musealizado/pgrpmb-diretrizes-gerais-objetivos-eixos-e-linhas-de-atuacao.pdf>>. Acesso em 06 de junho de 2022.

_____. Segurança em Museus. Brasília: Ibram, 2011. Disponível em: <<https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2012/08/Seguranca-em-Museus.pdf>>. Acesso em 23 de agosto de 2022.

_____. Subsídios para elaboração de Planos Museológicos. Brasília: Instituto Brasileiro de Museus – Ibram, 2016. Disponível em: <<https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2017/06/Subs%C3%ADdios-para-a-elabora%C3%A7%C3%A3o-de-planos-museol%C3%B3gicos.pdf>>. Acesso em 06 de junho de 2022.