

Seminário Arquitetura em museus: perspectivas contemporâneas

O processo de elaboração do programa museológico

Maria Ignez Mantovani Franco

Introdução

Nessa palestra abordarei os principais pontos que devem ser levados em consideração na elaboração de um programa museológico, destacando aqueles que apresentam interface com a arquitetura. Procurarei realizar uma exposição metodológica, em que pese a tentação de me espriar para outras searas, sem, contudo, deixar de levantar temas para articular nossa discussão.

Implantar um museu, bem como gerenciá-lo e implementar suas ações, é um trabalho que envolve profissionais de diversas especialidades e campos disciplinares. A fase que vai do momento em que surge a proposta de criação de um novo museu até sua abertura para o público concentra grande parte dos desafios implicados na implantação de um novo museu. Digamos que esse período de concepção e gestação do museu será crucial para determinar o bom nascimento e a longa vida da instituição, em todos os seus diferentes planos.

É nessa fase que são traçados: a missão e o perfil da instituição, seus objetivos, seus programas, planos diretores, estratégicos, de sustentabilidade e de gestão – todos instrumentos fundamentais para guiar os caminhos a serem seguidos e mensurar os resultados das ações implementadas, posteriormente.

Em geral, há uma tendência a conferir maior importância para a fase de execuções, às vezes chamada de “mão na massa”, do que à fase de projetos. Acho fundamental desfazer a falsa impressão de que “fazer um museu” é uma operação exclusivamente prática e mimética, que basta se ter um acervo a ser exposto e olhar um pronto, de natureza similar, para fazer igual. “Implementar um museu” envolve um trabalho intelectual e projetual substantivo. Também não é algo que se faça por decreto ou por vontade de um só indivíduo que gerou a coleção, ou mesmo de um chefe de governo que deseje uma vitrine para expor sua gestão. A criação de um museu deve ser motivada pelo desejo e impulsionada pelo trabalho e dedicação de muitas pessoas.

Entre os “muitos” que se aplicam e trabalham para a realização dessa empreitada, destacamos aqui museólogos e arquitetos – profissionais que têm atribuições, respectivamente, de elaborar o programa museológico e arquitetônico do museu, os dois pilares principais da fundação da nova instituição. Esses são os dois temas das palestras do dia de hoje.

Como procurarei pontuar ao longo dessa fala, a relação entre esses dois campos do conhecimento - museologia e arquitetura – que se traduz, no cotidiano da implantação de um museu, na colaboração entre museólogos e arquitetos – é determinante para a boa condução dos trabalhos, para o bom resultado e concretização do projeto, para as ações futuras e para a sustentabilidade do museu. É importante considerar que a museologia é uma *disciplina meio*, que tem a missão de dialogar e estabelecer pontos de conexão entre diferentes áreas do conhecimento. Cabe à museologia garantir a crítica como processo legítimo e não como confronto, enfrentar o aparentemente irreconciliável, restabelecer o diálogo entre as diferentes áreas de conhecimento atuantes num projeto, garantindo reflexões e avanços solidários, mesmo que, em determinados contextos, conflitantes.

Não podemos deixar de considerar que a interdisciplinaridade se dá entre pessoas e não entre áreas do conhecimento, ou seja, a atuação museológica num processo de tal complexidade requer a capacidade de envolver pessoas diferentes, que são munidas de conhecimentos, métodos e práticas distintos, num trabalho produtivo, em prol de um objetivo comum. É vital que a museologia se preocupe em possibilitar que os diversos profissionais envolvidos se deixem contaminar com as idéias dos demais, promovendo um clima de interação espontâneo que certamente favorecerá as etapas de criação, planejamento e viabilização do museu.

Passarei agora a enumerar as principais etapas envolvidas na implantação de um museu, dando maior destaque para o processo de elaboração do programa museológico e sua relação com a arquitetura.

1. Preparação e diagnóstico

A **idéia**, a fagulha inicial da implantação de um museu, pode surgir de várias maneiras. Comumente, nasce da constatação da existência de um patrimônio. Mas a existência material de um acervo não é o único critério a ser considerado na criação um novo museu. Os objetos podem ser preservados de diferentes formas, ou mesmo, e preferencialmente, podem ser incorporados a museus já existentes, de tipologia compatível. Não estou dizendo que o fato de haver um acervo não possa ser uma motivação. Muitas vezes é dessa análise que parte a idéia de criação de um museu, buscando legitimar determinada coleção e, por meio dela, entender as diferentes relações sociais que estão imbricadas em um determinado contexto. Apenas quero chamar a atenção para uma necessidade de mudança de enfoque que, infelizmente, já se difundiu em nossa área: o museu não foi feito só para as coisas, mas principalmente para as pessoas! Não se trata de programar um espaço apenas para abrigar coleções, mas fundamentalmente criar uma dinâmica voltada para fomentar as relações entre pessoas e reflexões nas pessoas, a partir dos objetos. (como bem tem procurado colocar o professor Ulpiano Bezerra de Meneses em seus textos e palestras sobre o assunto).

Testemunhamos casos freqüentes de museus que são criados a partir de legados, deixados por particulares, empresas, instituições públicas, etc. Muitos desses museus constituem-se como Fundações. O patrimônio (no sentido legal tradicional, de bens materiais) é que origina o museu, que pode ser particular, semi-público ou público.

Precisamos refletir sobre um fato inquestionável. O museu é hoje o grande ícone do século XXI. Ele é o ícone, o falo, o ponto de energia, o ator urbano de destaque, o índice de inovação, o sinalizador de posse, de poder, nas mais diferentes culturas. Assim ocorre no Oriente e no Ocidente, envolvendo as mais diversas formas de expressão cultural, política e arquitetônica. Isso, como dizem os portugueses, é “aliciante”. Temos que ter a consciência de que estamos mobilizando forças de grande impacto social e, portanto, de alta periculosidade. Essa constatação é válida para projetos as serem implantados em grandes metrópoles, ou mesmo em pequenas comunidades: a mudança é de escala, mas não exatamente de natureza ou intensidade. Temos, portanto, que nos imbuir de responsabilidade para atuar num cenário ao mesmo tempo tão instigante e preocupante. É aqui que reside um outro perigo: a seleção do autor do projeto arquitetônico, que muitas vezes ocorre de forma alheia ao aconselhamento de especialistas da área ou à consulta previdente de projetos bem sucedidos, movida unicamente pelo “valor agregado” que o nome de um renomado arquiteto pode imprimir a um projeto de museu, transformando-o num projeto validado por sua autoria, e não por sua adequação à natureza do museu em vias de implantação. Quando não é o caso, ou não se pode lutar contra a autoria inadequada ao projeto, vale mais a pena despende esforços para salvar a missão e o programa do museu a ser implantado, promovendo uma interação pro-ativa com o arquiteto em questão.

Outras vezes, o que ocorre é uma disfunção de planejamento que impede o correto *andar da carruagem*, ou seja, a museologia é chamada para criar conteúdo para um projeto arquitetônico já delineado e, pior do que isso, já aprovado. Nesse caso é preciso atuar com habilidade e firmeza para impedir que o projeto se desestruture e, ao mesmo tempo, garantir espaço para o desenvolvimento de etapas de diagnóstico e anteprojeto museológico, que haviam ficado esquecidos.

Vamos, portanto, tocar num ponto crucial, de forma enfática, para procurar dissolver um outro equívoco bastante comum, não apenas no Brasil, que é a tendência a se considerar que a simples existência de um imóvel de relevância cultural e estética a ser preservado é motivo suficiente para criar um museu. Como costume dizer, trata-se de um continente em busca de conteúdo. Muitas vezes, no afã de encontrar esse “recheio” cometem-se discrepâncias incríveis, não apenas na escolha tipológica da instituição museal a ser implantada, mas principalmente no decorrente divórcio involuntário entre coleção e edifício. Quando não existe uma real comunhão entre continente e conteúdo o que se pode esperar é um acervo inadequadamente protegido e/ou um edifício erroneamente preservado.

O exemplo mais sensível que eu poderia citar de situações esdrúxulas como essa são os museus de ciência e técnica, comumente instalados em imóveis tombados, simplesmente porque são grandes, espaçosos e estão disponíveis. Nesse caso, não se levam em conta as determinantes que caracterizam esta natureza de museu. Para dar um exemplo impactante de um museu instalado e em funcionamento, prefiro referir-me ao Palais de la Decouverte, em Paris. A par da intensa programação que lá é desenvolvida, com exposições de real interesse para o público, permanecem as minhas dúvidas sobre a adequação da instalação daquela natureza de museu num palácio de tal expressão arquitetônica.

Outro dilema a ser abordado é a dúvida, que não raro ocorre, entre reaproveitar um imóvel histórico disponível ou construir um novo edifício para abrigar um futuro museu. Nesse caso a análise deve partir não do edifício, mas fundamentalmente da missão do museu e do

acervo que nele será operado, de forma a evitar soluções simplistas e muitas vezes inadequadas. Nesses impasses, é imperativa a interação – o mais precoce possível – entre museólogo e arquiteto –, pois as análises conjuntas serão certamente o caminho condutor a uma solução mais adequada. Dependendo da tipologia do acervo será necessário envolver a participação de outras áreas do conhecimento para explorar algumas especificidades que devem aflorar e serem consideradas para que se tome a decisão final com segurança.

Faço ainda um outro alerta: muitas vezes chega-se à conclusão de que o mais adequado e saudável seria a construção de um novo edifício e, no desenvolvimento do projeto, muitas vezes por imprecisão do programa museológico ou então por ser vítima de um projeto arquitetônico prolixo e exacerbado, o resultado final periga ser tão ou mais desastroso do que se tivesse sido aproveitado um imóvel existente. O que eu quero sugerir é que possamos refletir de forma plural sobre a necessidade intensa de diálogo inter-áreas, notadamente entre museologia e arquitetura, para que os desastres possam ser evitados. Tenhamos tolerância com os equívocos que certamente são inevitáveis entre humanos, mas vamos nos esforçar para evitar grandes desastres que envolveriam fatalmente desperdício de recursos e resultados sócio-culturais duvidosos.

A primeira coisa que um museu nascente deve fazer é perguntar e escutar. Perguntar: O que eu sou? O que eu quero? Para quem? Por quê? Como? E ouvir as respostas do maior número possível de fontes. É essa a fase de **Diagnóstico**. Um projeto de museu deve começar realizando um levantamento de informações, dados, opiniões, condições. Parece óbvio dizer, mas é preciso considerar que museus são implantados em cidades, em regiões, envolvendo populações e condicionantes específicas, que precisam ser estudadas, consultadas e respeitadas. Muitas vezes essa questão básica não é devidamente considerada. Cabe a nós, profissionais de museus - museólogos, arquitetos, historiadores, antropólogos, e tantas outras atuações quanto for necessário abarcar – nos mantermos atentos e alertas para que estas etapas não sejam escamoteadas ou suprimidas, mesmo em situações de pressão. Os esforços investidos na etapa de diagnóstico para ouvir e colher informações, serão compensados sem dúvida, mais a frente, por meio da adesão voluntária de parceiros sociais de grande relevância para a implantação do museu. Falo aqui da malha social ampla ou específica, sem confundirmos isso com consultas oficiais e governamentais. Estes interlocutores são também necessários e muitas vezes operativos, mas não eliminam as instâncias representativas do tecido social a ser motivado e envolvido no projeto.

Identifico aí um primeiro ponto importante de contato entre museologia e arquitetura / urbanismo. O conhecimento sobre o contexto urbano é fundamental, tanto para trazer subsídios sobre a cidade na qual um museu será instalado, que serão considerados no programa, quanto para procurar a cidade mais apropriada para receber um museu com determinadas características. Mais do que isso: é importante ver a criação de um museu dentro de um complexo urbano mais amplo (mesmo quando ele não for parte de um projeto urbanístico diretamente), pensar as relações do novo equipamento cultural com a cidade, o que ele pode promover, o que deve evitar, com que outros projetos ele pode conflitar, que relações socioculturais ele poderá estabelecer, que demandas de políticas públicas ele virá atender, com que outras universidades, escolas, museus ou áreas do conhecimento ele poderá dialogar, etc.

2. Anteprojeto

Depois dessa fase preparatória, quando são acertados os ponteiros, firmados os pactos e assinados os contratos, o projeto de implantação entra na fase de elaboração de **Anteprojeto**.

Em geral, não é dada a essa etapa a atenção que ela merece, tampouco o tempo de dedicação que ela requer, por conta de pressões de diversas ordens, políticas e financeiras, mais comumente.

Não é preciso explicar para alguém que está encomendando a construção de sua casa que, antes de encomendar ao arquiteto o projeto arquitetônico, as plantas que especificam quantos quartos a casa vai ter, qual a metragem de cada espaço e que materiais serão usados na construção, é preciso fornecer a ele informações básicas sobre quem vai morar lá, qual o gosto e as preferências dos moradores, seus hábitos e formas de convivência, de compartilhamento do espaço coletivo, as múltiplas especificidades de apropriação dos espaços individuais; após tais definições internas torna-se possível se reunir com o arquiteto para apresentar as necessidades coletivas e individuais e, a seguir, com ele se reunir outras tantas vezes para ouvir suas sugestões e dúvidas, analisar seus croquis, afinar idéias e a proposta.

O processo de “encomendar um museu” é mais ou menos semelhante. Primeiro é preciso saber “quem vai morar lá”. Isso, em outros termos, quer dizer: qual a missão e o perfil do museu, qual o seu acervo e quais suas linhas programáticas. É essa precedência do conteúdo sobre o continente que requer que, metodologicamente, o anteprojeto museológico seja realizado antes do anteprojeto ou estudo preliminar de arquitetura (ou pelo menos no mesmo período, de modo a garantir a transmissão dos conceitos e conteúdos para os responsáveis por delinear a espacialização). Nesse caso, a ordem dos fatores altera sim o produto. E pode alterar definitivamente o futuro do museu. Primeiramente nascem os conceitos, os planos programáticos, para depois surgir a questão do espaço, o edifício, o plano físico do museu.

Quero que essa afirmação seja entendida como uma precedência e uma prevalência, não de museólogos sobre arquitetos, mas do projeto museológico sobre o projeto arquitetônico, ou seja: o edifício deve servir ao programa e contribuir para que objetivos institucionais traçados e a experiência que se deseja fomentar junto ao público sejam atingidos. Acredito que esse seja o principal desafio do projeto arquitetônico: propor uma espacialização criativa que não apenas equacione necessidades infra-estruturais (como climatização, acessibilidade, circulação, etc.), mas que produza sentidos e acrescente, visualmente, conteúdos e representações afinadas à missão e ao perfil do museu.

Cabe a nós, museólogos, fazer aqui uma consideração. É comum ouvirmos críticas, muitas vezes mordazes, e muitas vezes pertinentes, às construções mal resolvidas de muitos museus, tanto no exterior como no Brasil. Toda a culpa recai sobre os arquitetos; o projeto arquitetônico é considerado deficiente ou falho. Mas poucos se perguntam se o projeto museológico foi competentemente elaborado, ou mesmo se existiu um projeto museológico. Afinal, quem “encomendou a casa”? Quem “encomendou o museu” tinha competência profissional para isso? O fez com o detalhamento técnico necessário? Interagiu com os arquitetos e outros profissionais indicados como a natureza do museu requereria?

Embora existam casos em que o frenesi de ser autor de uma obra de arte total, de conceber uma obra arquitetônica magistral e singular, se sobreponha aos critérios que deveriam nortear a construção da edificação, não podemos responsabilizar apenas arquitetos pela deficiência de alguns edifícios de museus. É preciso haver uma concepção que sustente conceitualmente o projeto; é preciso haver profissionais com conhecimento técnicos para apontar as necessidades e especificar as exigências que a edificação precisará atender; é preciso que os realizadores e demais profissionais envolvidos no projeto de conscientizem que realizar museus não é entregar uma obra, mas instaurar um agente cultural e fomentar um processo social.

Retomemos então nossas considerações sobre o anteprojeto museológico. Um anteprojeto deve definir a missão, o perfil, os objetivos, os públicos-alvo e traçar as linhas dos programas do futuro museu, nas áreas de exposição, conservação, documentação, educação e pesquisa. O anteprojeto pode ser elaborado por uma equipe de museólogos, mas é recomendável que já nessa fase seja formada uma equipe multidisciplinar, com educadores, pesquisadores e especialistas na temática a ser tratada pelo museu.

A ênfase do anteprojeto recai sob o plano conceitual, mas já nessa fase devem ser estabelecidas recomendações de ordem física ou espacial, como especificações de instalações técnicas para os diferentes espaços, indicação de estimativas de metragem quadrada para atender as necessidades do programa, natureza de projetos complementares indicados, plano de comunicação recomendável, enunciado dos principais programas a serem desenvolvidos, previsão de fluxo de público, análises comparativas com outras instituições museológicas atuantes, avaliação de impacto da nova instituição no cenário cultural local, análises preventivas de distúrbios urbanos e de circulação decorrentes da abertura da nova instituição, programas educacionais congêneres que poderão ser afetados ou beneficiados pela ação do novo museu, etc.

Embora estejamos cientes de que é impossível generalizar, vamos considerar, apenas a título de exercício preliminar, quais os profissionais que precisariam necessariamente atuar em conjunto para o estabelecimento do programa museológico: museólogo, especialista na temática relativa ao museu a ser instalado, educador e um representante da entidade responsável pela iniciativa de criação do museu. O diálogo com o arquiteto é recomendável nesta etapa como um elemento facilitador do entendimento das potencialidades do edifício – se ele já existir – a serem exploradas pelo programa museológico.

Temos que levar em conta outro dado essencial. O anteprojeto é, antes de mais nada, um estudo de viabilidade, ou seja, ele é o grande momento de concepção criadora, mas também de comprovação da propriedade (no sentido de ser apropriado) do conceito gerador delineado, de demonstração da aplicabilidade, funcionalidade e viabilidade de execução e implantação do museu e principalmente de instauração ou não de uma aura de confiabilidade no plano de sustentabilidade futura da instituição a ser implantada.

Diante disso, o anteprojeto museológico deve ter um embasamento conceitual sólido, um bem estruturado estudo programático com clara manifestação de necessidades e especificidades a serem atendidas pelo projeto arquitetônico e, sobretudo, um estudo de viabilidade do projeto global do museu, facilitando assim a compreensão de públicos não

habitados à problemática museológica e que certamente irão analisar o projeto em distintas esferas decisórias: governamental, empresarial, comunicacional e acadêmica.

Outra dica fundamental é não esquecer de considerar no programa museológico básico todas as atividades funcionais e infra-estruturais do museu. Há quem pense que estes detalhes devem ser estudados numa segunda etapa, depois que o museu estiver pronto. É em função de tais avaliações incorretas que o mundo enfrenta hotéis sem caldeira, hospitais sem áreas de assepsia para funcionários, cinemas sem saída de emergência e, infelizmente, museus sem reserva técnica, sem sala para educadores, etc.

De posse do programa museológico elaborado é vital não considerá-lo como algo engessado, acabado. Há que se preservar a permeabilidade do programa para que outros profissionais possam se manifestar com liberdade sobre ele, pois este momento é, sem dúvida, instância de grande enriquecimento para o conjunto do projeto.

É importante lembrar que o museólogo que lidera a condução do programa museológico deve ter a lisura de não tangenciar para outras áreas que não são de seu conhecimento intrínseco e que poderiam causar distúrbios aos demais profissionais que virão a atuar a seguir. Por exemplo: devemos sim delimitar a área desejável para cada programa ou atividade do futuro museu, propor relações de vizinhança entre áreas que possam garantir sinergia às interatividades futuras, fornecer indicadores seguros de climatização, segurança, circulação, natureza das redes comunicacionais desejáveis, mas jamais propor a espacialização física do museu, atuar sobre as plantas, pois tais funções são atinentes ao arquiteto. Uma boa forma de expressão para que os museólogos não perturbem o trabalho subsequente dos arquitetos é se valer de quadros explicativos com volumes e cores para indicar programas, “peso” (no sentido de importância) interprogramático, áreas de atuação, etc.

Há aqui um momento ritual: a aprovação do programa museológico. Muitas vezes esquecemos ou julgamos desnecessário esse passo que é, na realidade, fundamental, e chega-se diretamente ao concurso, convite, ou seja, à “encomenda” do anteprojeto arquitetônico. Há que se criar aqui, formalmente, uma instância de análise e de aprovação do programa museológico pelo *cliente* simplesmente para se evitar – ou pelo menos tentar evitar – que equívocos sejam propagados para outras fases do projeto. Muitas vezes aspectos ou mesmo detalhes que não foram bem compreendidos podem ser melhor debatidos, esclarecidos e até mesmo modificados nesta fase, *arredondando* o programa museológico antes de passá-lo para a fase seguinte, qual seja, a arquitetônica. Quando isso não ocorre com a necessária clareza, muitas vezes equívocos cometidos na elaboração do programa museológico podem, equivocadamente ou até involuntariamente, serem atribuídos ao projeto arquitetônico.

Finalizando essa etapa da apresentação, gostaria de dar um depoimento sincero e encorajador sobre as relações entre museologia e arquitetura. Nos processos museológicos que temos vivenciado na Expomus, nos últimos anos, envolvendo vários processos de implantação de museus em diferentes regiões do Brasil, temos interagido, felizmente, com arquitetos de diversos Estados, com formações distintas. Essa experiência enriquecedora tem nos mostrado que, quanto melhor elaborado for o programa museológico, quanto maior for a interação entre as partes nos momentos de transferência e permeabilidade da informação, maior o grau de acerto do projeto arquitetônico decorrente, ou seja, mais

adequado será à missão e aos objetivos programáticos do futuro museu, e ao edifício em questão. Portanto, aos que atuam nestas áreas, coragem, o resultado é compensador!

3. Aprovação

É importante lembrar que a criação de um novo museu pode requerer aprovações específicas, em instâncias do poder público federal, estadual e municipal. Como ocorre para qualquer obra de construção civil, é preciso obter a aprovação junto à Prefeitura local. As regras e exigências variam de cidade para cidade e costumam haver normas específicas quanto a circulação, estacionamento, acessibilidade e segurança para edifícios que receberão público. Sendo assim, a dica é sempre se informar sobre a legislação vigente. Dependendo do caso, pode ser preciso aprovar a obra em conselhos de meio-ambiente.

Quando o projeto envolver a intervenção ou adequação de um bem imóvel tombado, será preciso passar pela aprovação dos órgãos de preservação federal ou estadual (IPHAN, CONDEPHAAT e outros),

Vamos por outro lado considerar que estas instâncias de aprovação são enfrentadas pelo projeto quando ele já está fundamentado e desenvolvido, ou seja, não é possível descobrir apenas neste momento o que deveria ter sido elaborado, contemplado, atendido. Assim sendo, verificamos que o planejamento do projeto deve prever, com antecedência, todas as instâncias a que ele deverá ser submetido, colhendo exigências e pré-requisitos a serem atendidos, de forma a evitar re-trabalho das equipes envolvidas. Nas experiências já vivenciadas por nossa equipe fica claro que as apresentações que se fizerem necessárias para órgãos patrimoniais, técnicos, ambientais ou governamentais devem ser precedidas de uma conceituação clara do projeto, ou seja, do futuro museu, de forma a evitar a má compreensão e análises descabidas. É desejável que neste momento os líderes das áreas atuantes no projeto elaborem apresentações únicas e concisas que possam ser esclarecedoras, sem tomar muito tempo do analista. Por outro lado, nada disso dispensa a entrega da documentação cabível e de projetos detalhados conforme as indicações prévias que foram fornecidas pelas instâncias deliberativas.

A inscrição do projeto para receber recursos advindos de incentivo fiscal – Lei Rouanet, Lei Mendonça (SP) ou outras leis estaduais e municipais – envolve todo um procedimento especial. Os processos apresentados para o Ministério da Cultura são analisados pelo DEMU – Departamento de Museus – e por representantes do IPHAN, que emitem um parecer técnico sobre o projeto, e depois encaminhados para a CNIC – Comissão Nacional de Incentivo à Cultura – que examina a pertinência de o projeto receber recursos incentivados e profere a decisão final. O processo é complexo, cheio de detalhes e pode ser demorado, cabendo recursos ao longo do percurso. A aprovação pode prever cortes, ou podem ser autorizados apenas parte do total de recursos necessários à execução do projeto. Uma vez aprovado, o projeto poderá captar recursos de empresas e particulares, que se beneficiarão de incentivo fiscal.

Ainda vale lembrar que, dependendo de quem seja a instituição contratante, a fonte pagadora, haverá exigências e procedimentos especiais para a contratação dos profissionais que irão atuar no projeto. Geralmente, se envolver o poder público executivo ou empresas

do setor público, será preciso realizar uma licitação. OSCIPS também precisam recorrer a esse processo concorrencial.

4. Constituição legal

Outro ponto fundamental refere-se à escolha do formato institucional. As opções jurídicas mais freqüentemente utilizadas, no caso de instituições culturais, são as associações e as fundações. Mais recentemente, por meio de leis especiais, foram criadas as OSs e as OSCIPs, modelos que vêm sendo adotados de forma crescente.

Não entrarei nas especificidades de cada um desses casos, mesmo porque eles já foram tratados no seminário *Museus e entidades culturais: planejamento institucional*, recentemente realizado pelo CCBB-SP em conjunto com o ICOM Brasil e com apoio institucional do CEMMAE-USP.

Conforme a opção adotada, deve ser elaborado um estatuto específico, que definirá o regulamento interno da instituição (registro de seu funcionamento) e o que irá ocorrer no caso de extinção da organização.

5. Plano de comunicação

O plano de comunicação é um dos elementos fundamentais de um programa museológico. Ele deve ser desenvolvido como uma ação contínua que se estabelece desde o primeiro dia do projeto e permanecerá em vigor durante todo o projeto e depois será incorporado ao eixo programático específico que lhe será cabível, no futuro museu. Ou seja, é uma área que se incorpora no princípio do projeto e permanecerá ativa para sempre, enquanto durar a instituição.

Este plano prevê todas as ações de comunicação institucionais, estratégicas, envolvendo diferentes públicos, áreas de parcerias de conteúdo atrativas para o museu, contatos com instituições correlatas, interfaces específicas com a imprensa em todos os níveis e formas de interação, relações com patrocinadores institucionais, formas de associação que possam beneficiar o museu, relações governamentais, setores correlatos de interesse como o turístico, ambiental ou patrimonial, etc.

O planejamento de comunicação deverá prever uma relação clara e transparente com todos os interlocutores, realizando apresentações setoriais sobre o projeto, de forma a propiciar um amplo engajamento e cooperação em seus diferentes níveis.

É interessante observar que os projetos de implantação de museus que sofrem questionamentos, que são controversos, que contam com resistência por parte da opinião pública provavelmente pecaram na tentativa de escamotear informações julgadas sigilosas, deixaram de se comunicar com transparência ou restringiram o acesso de determinados grupos a alguns conteúdos.

Uma forma muito salutar de manter bons planos de comunicação é estabelecer diferentes estratégias para diferentes públicos. Outro, é criar ações que beneficiem outras áreas ou

instituições que naturalmente teriam resistência, medo de concorrência ou até dificuldade de se relacionar com a nova instituição. Exemplos de ações positivas dessa natureza são seminários de interesse comum onde o novo projeto é discutido, analisado, contando com a presença de vários setores da comunidade ou mesmo reuniões para grupos específicos com interesses pontuais a serem abordados. Outra opção interessante é estabelecer ações e programas comuns, como por exemplo, criar um roteiro turístico novo que teria como ponto atrativo o novo museu, mas que por tabela beneficiará os demais museus que se encontram em seu entorno, ou mesmo pensar na adoção de um bilhete único integrador para visita a mais de um museu.

6. Viabilização

Gostaria de dizer algumas palavras sobre **Viabilização**, entendida como obtenção e gestão de recursos (financeiros, materiais, humanos).

Cabe a todos os que atuam desenvolvendo projetos culturais promover uma mudança de postura nesse campo, sermos menos passivos e mais criativos. Isso implica, por um lado, seguir pleiteando uma política pública para a cultura mais abrangente e consistente, instrumentos de financiamento adequados e destinações orçamentárias mais expressivas.

Por outro lado, é importante envolver, nos projetos, um profissional especializado em planejamento, captação e gerenciamento de recursos, que tenha experiência na área e conheça a metodologia específica.

A Lei Rouanet não deve ser a única estratégia para a viabilização de projetos, no Brasil. O patrocínio (a solicitação de recursos para empresas) não é a única forma de obter recursos, nem mesmo de buscar recursos. Um projeto pode receber recursos em espécie, mas também em materiais, ou na forma de trabalho voluntário. Pode criar diferentes categorias de doação ou patrocínio, para atender empresas de diversos portes e mesmo pessoas físicas. Pode criar uma página na Internet incentivando pequenas doações (o que é muito comum e bem-sucedido nos Estados Unidos). Pode realizar um evento especial voltado a obtenção de recursos, ou elaborar uma campanha específica. Pode envolver toda uma comunidade e partilhar responsabilidades e demandas. O projeto pode ser em parte viabilizado por uma instituição de pesquisa, por uma entidade não governamental estrangeira ou nacional, pode se valer de fundos patrimoniais, de pesquisa ou de bônus ambientais. Ou seja, não existe modelo nem formato. Sem dúvida o caminho é pensar em composições dessas várias formas de viabilização possíveis, de acordo com a natureza e características do projeto, de forma a não onerar – e nem mesmo ficar dependente – de uma única fonte geradora de recursos.

Embora saibamos da diferença entre patrocínio e doação, em ambos os casos a captação de recursos dependerá da consistência do programa. No caso do patrocínio, será preciso ressaltar os motivos de associação da marca ao projeto, sem permissividade exacerbada que prejudique a política institucional; prever e, depois, apresentar o relatório comprovando a realização do projeto, a aplicação do logotipo nos materiais de divulgação, a menção do patrocínio em toda a cobertura de imprensa, etc. No caso de doações, é importante apresentar um projeto bem fundamentado e organizado e, depois, mostrar os resultados obtidos junto aos públicos-alvo e a devida aplicação dos recursos. Só assim se poderá

submeter uma segunda demanda e estabelecer uma relação de parceria confiável e estável, seja com o patrocinador ou com o doador.

7. Programa museológico

A elaboração do programa museológico envolve um trabalho interdisciplinar. São muitas as atribuições do programa museológico, nos planos conceitual, físico, de salvaguarda, segurança, comunicação, educação e gestão. Gostaria de repassar aqui os principais pontos:

- realizar o diagnóstico e conhecer a fundo a realidade a ser enfrentada;
- analisar e estudar com cautela o acervo disponível, suas potencialidades de ampliação e determinantes para o programa a ser desenvolvido;
- planejar e propor as ações que deverão orientar a implantação, de forma contínua e coordenada;
- definir missão, objetivos e ações museológicas a serem empreendidas, de modo detalhado;
- definir os públicos prioritários do programa;
- propor políticas de aquisição e descarte de acervo, de médio e longo prazos;
- definir critérios de conservação, acondicionamento e documentação de acervo;
- definir os conceitos, temas e roteiro de sua exposição de longa duração, bem como sua expografia;
- indicar uma política de exposições temporárias, podendo incluir a elaboração de exposições itinerantes;
- elaborar um programa de educação e ação cultural de comprovada consistência e adequação;
- elaborar um programa de pesquisa continuada que possa suportar todos os desmembramentos programáticos vindouros;
- elaborar um plano de comunicação para o projeto, incluindo uma plataforma virtual inovadora para o museu;
- indicar com clareza a demanda de espaços para atender as necessidades programáticas e funcionais do futuro museu;
- contemplar espaços de convivência (como loja, livraria, restaurante) de modo integrado ao programa, buscando manter a identidade do museu e a coerência entre suas ações;
- indicar estratégias e ferramentas para a sustentabilidade do museu, incluindo plano plurianual de metas a serem alcançadas.
- contribuir na elaboração de um plano de gestão do museu, envolvendo organograma funcional;

- fornecer recomendações técnicas e físicas para a instalação dos sistemas e projetos complementares nas áreas de segurança e combate a incêndio, iluminação, sistema elétrico, lógica e telefonia, sistema de climatização, acústica, etc.)

Nesse processo, é preciso considerar as características e contemplar os anseios locais, harmonizar o continente (edificação) e conteúdo (programa), envolver e manter a participação da comunidade, trabalhar o acervo e suas potencialidades.

8. Implantação

O objetivo desta apresentação é analisar o desenvolvimento do programa museológico, o que impossibilita que nos aprofundemos sobre a questão da implantação do projeto museológico chegando até a sua realização final. Isto demandaria sem dúvida um seminário completo para o aprofundamento integral.

No entanto, acho que seria fundamental abordar uma questão: a necessidade de manter o projeto preservado durante toda a sua implementação. Quem já passou por uma experiência profissional de implantar um museu poderá testemunhar que são muitos os percalços, os entraves, os impasses e até mesmo impedimentos a serem ultrapassados para se chegar à plena execução de um projeto. Muitas vezes o projeto é submetido a mudanças intempestivas, graves interferências e mesmo cancelamentos. É nosso dever manter o olhar cauteloso para proteger o projeto, para evitar mudanças que alterariam ou comprometeriam o conceito fundador estabelecido. No entanto, temos que ter cuidado também para não engessar, para não nos revestirmos de uma supremacia que impeça a evolução, as contribuições e as correções que naturalmente se sucedem ao longo do desenvolvimento. Nesses casos, prevalecerão sempre o bom senso, as decisões partilhadas, as experiências vivenciadas e a persistência em se chegar ao final.

9. Avaliação

Acredito que posso falar sobre avaliação apesar deste momento não esgotar todas as fases de implantação de um museu, pois ela começa de fato desde o início do processo de desenvolvimento do programa. Quanto antes a equipe responsável se preocupar em implementar ações de avaliação sobre a sua própria dinâmica, melhor. Isto será intensificado progressivamente a cada etapa cumprida, a cada nova metodologia implementada, a cada momento de reflexão e avaliação, a cada incorporação de novos parceiros, a cada conquista de novos públicos, a cada adoção de novo programa. Ou seja, esta função é primordial e devemos sempre trabalhar no sentido de intensificá-la, qualificá-la e nos preparar para colher corretamente seus resultados.

A avaliação pode ser também uma poderosa arma aliada para subsidiar de informações, quantificações e análises qualificativas os relatórios de gestão, os estudos de público, as decisões estratégicas, as dinâmicas institucionais. Ela não é um ônus, deve ser um bônus.

10. Questões finais a serem levantadas para debate

Nada melhor do que finalizar tendo dúvidas, perguntando, suscitando o debate. Por isso preparei uma bateria de questões que gostaria de enunciar para esquentar as nossas inquietações sobre este tema que é tão envolvente e desafiante. Vamos a elas:

- Como evitar a subordinação exacerbada do conteúdo à forma, em prol de um equilíbrio maior entre continente e conteúdo, no processo de implantação de um museu ?
- Quais seriam os principais entraves à implantação plena de um museu?
- Como as políticas públicas poderiam evitar as ações de descontinuidade de projetos museológicos que são abortados em meio ao seu desenvolvimento, sem justa causa?
- Quais seriam as principais atitudes protetoras para se blindar (no bom sentido) um projeto museológico e garantir sua implantação?
- Por que no Brasil se desacredita tanto na eficiência de um bom projeto?
- Como garantir que os projetos complementares de um museu sejam desenvolvidos com rigor sem que sejam desvirtuados ou maqueados?
- Que estratégias de viabilidade seriam mais eficazes para assegurar a sobrevivência estável de um museu?
- Por que os museus já existentes não se submetem a processos avaliativos reais que contribuam para sua revitalização?
- Por que dissociamos nossos museus de planos urbanísticos, planejamento ambiental e programas de desenvolvimento turístico?
- Por que os museus não se organizam de forma cooperativa de forma a assegurar sua sustentabilidade?
- Como garantir políticas públicas que assegurem a sustentabilidade desejada pelas instituições culturais? Que soluções alternativas poderíamos propor a médio prazo?
- Por que os planos de comunicação verdadeiramente transparentes são tidos como ameaças para muitas instituições museais?