

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA CENTRO DE CIÊNCIAS DA
ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS- ESAG PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
EM ADMINISTRAÇÃO**

MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

Núcleo de Inovações Sociais na Esfera Pública (NISP)

**Gestão do Patrimônio Histórico-Cultural no século XXI: as interfaces entre Museologia e o
Terceiro Setor.**

**Candidato
003.411.601-05**

**Florianópolis
2026**

INTRODUÇÃO

Os campos da museologia e do patrimônio histórico-cultural possuem vínculos estreitos, muito por compartilharem de um mesmo objeto-foco de atuação: a memória - seja ela em sua forma material ou imaterial. Podemos incluir nessa vizinhança científica, a arquivologia e a biblioteconomia - afinal, estas memórias, que carregam consigo as informações sobre os tempos passados, se materializam comumente em coleções de acervos; estes se apresentando nas mais variadas tipologias - de artefatos, objetos cotidianos, objetos de trabalho, obras de arte, objetos de design, indumentárias, documentos de processos burocráticos, documentos jurídicos, textos, jornais, recortes de jornais, revistas, cartas, livros, fotografias, discos de vinil, fitas magnéticas, cd-roms, cds, dvds, HDs, etc - uma infinidade de tipologias que quando preservadas e organizadas, ampliam o conhecimento sobre a ancestralidade do tempo presente, evidenciando suas práticas, episódios e caminhos que estruturam as formas de viver e de fazer a vida que se apresentam no hoje.

Instituições como Museus, Arquivos e Bibliotecas foram incumbidas internacionalmente da responsabilidade de selecionar, organizar e gerir a preservação deste arcabouço de objetos semióforos que são elevados como responsáveis pela garantia do fornecimento de fontes primárias utilizadas em arranjos narrativos que em processo científico (principalmente em vias historiográficas, antropológicas e museológicas) nos permitem conceber como chegamos no século XXI d.C. enquanto humanidade. Estas instituições, no geral atravessam os tempos - podemos citar desde a Grande Biblioteca de Alexandria - parte do complexo Mouseion instalado na cidade de Alexandria cuja finalidade além de difundir a cultura helenística enquanto epicentro do conhecimento no século III a.C., foi organizar e gerir uma das maiores coleções que se tem registro.

Este modelo de instituição foi retomado principalmente no período da Idade Moderna, a partir do Iluminismo no século XVIII, e com a formação dos Estados-nações europeus, consolidando-se no século seguinte e atingindo pujança no século XX (CHAGAS, 2009:34). Segundo Mário Chagas, importante museólogo e gestor do campo museológico brasileiro, as noções de museu e patrimônio no mundo moderno mantêm conexão com a ideia de propriedade - material, simbólica ou econômica; estando umbilicalmente vinculada à ideia de preservação. Preserva-se para reunir as provas do argumento narrativo, narra-se para estabelecer o pilar da concepção de um senso coletivo, uma identidade social; assim como para ampliar a percepção crítica da realidade, co-produzir conhecimentos e oportunidades de fruição e lazer. Museus e outras instituições que têm a memória como sua preocupação central atuam para a preservação da informação memorialística, como guardiões e disseminadores dessas memórias.

A chegada dessas instituições no Brasil remonta ao período da chegada da família real

portuguesa, em 1808. São criados equipamentos culturais como o Museu Real (1818) - hoje Museu Nacional, a Biblioteca Real (1810), a Escola Real de Ciências Artes e Ofícios (1815), entre outras, que, a serviço dos interesses da família real, organizam a partir de seus acervos e metodologias educacionais o novo imaginário necessário para a reafirmação dos valores defendidos pela coroa. Outro momento, importante de ser citado, quando importantes instituições de memória surgem em território brasileiro, a serviço da afirmação de um projeto de quebra de paradigma social, é durante a comemoração de 100 anos de independência, em 1922 - momento de efervescência cultural, onde surgem duas iniciativas museológicas mobilizadoras de acervos e narrativas que intentaram organizar o passado: o Museu do Ipiranga, em São Paulo; e o Museu Histórico Nacional, no Rio de Janeiro - neste onde foi organizada também a Inspetoria do Patrimônio, que em 1937 é substituída pelo Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (SPHAN), responsável por compreender e proteger o patrimônio em suas diferentes frentes - e que corresponde ao atual Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), autarquia pública responsável por defender e fiscalizar o patrimônio e as iniciativas memoriais.

O fato é que, no Brasil, a partir da primeira metade do século XX, que o tema da memória e do patrimônio passa a ser defendido e elevado como prioridade pelo Estado, quando começam a surgir iniciativas de mobilização memorial, como a dos modernistas Mário de Andrade e Rodrigo Melo Franco de Andrade que participam diretamente na concepção do Projeto de Lei federal que organiza a proteção do patrimônio cultural no Brasil (RANGEL, 2012: 105), a Lei nº 378/1937 que na seção “Dos serviços relativos à educação”, estabelece a criação do SPHAN; acompanhado do Decreto-Lei nº 25/1937 que afirma a responsabilidade pública do Estado sobre o Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, estipulando a estratégia de Tombamento - registro nos quatro livros Tombos: Arqueológico, Etnográfico e Paisagístico, como forma de assegurar o compromisso com os bens histórico-culturais.

Na esteira do tempo podemos citar uma série de leis federais que estabelecem o patrimônio compreendido por acervos de bens histórico-culturais, edifícios e monumentos históricos como prioridade pública dentro das políticas de cultura - sendo as instituições museológicas, arquivísticas, bibliotecárias as responsáveis por realizar esta gestão. Podemos citar:

- **Lei nº 3.924/1961** - estabelece a guarda e proteção do Poder Público sobre os monumentos arqueológicos ou pré-históricos;
- **Lei nº 8.313/1991** - estabelece o Programa Nacional de Apoio à Cultura (PRONAC) com a finalidade de captar e canalizar recursos para o setor cultural - estabelecendo entre os fins a preservação de bens materiais e imateriais do patrimônio cultural e histórico brasileiro;

- **Decreto nº 3.551/2000** - institui o Programa Nacional do Patrimônio Imaterial, estabelecendo o registro de bens culturais de natureza imaterial, constituindo os Livros Tombos de: Registro de Saberes, Registro de Celebrações, Registro de Formas de Expressão, Registro de Lugares incluindo estados e municípios como representantes também responsáveis pelos registros;
- **Lei nº 9.985/2000** - estabelece o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza, como estratégia pública para a preservação do patrimônio natural brasileiro;
- **Lei nº 11.904/2009** - afirma o Estatuto Brasileiro de Museus que estabelece marco regulatório da função social dos museus e as diretrizes detalhadas para o seu pleno funcionamento em acordo com o conjunto de direitos de acesso à cultura e preservação dos patrimônios materiais e imateriais.

Com isso podemos começar a trazer algumas reflexões que estão atreladas ao problema da pesquisa que aqui se apresenta. Focando apenas no período republicano brasileiro, com o breve histórico e apanhado legal trazido acima, podemos perceber como aos poucos foi se afirmando enquanto responsabilidade do estado federativo a preservação, manutenção e difusão do patrimônio; compreendendo também a função educativa para a formação da cidadania e da identidade dos indivíduos que compõem a nação, tendo como uma das premissas o conhecimento sobre o passado. Com isso, observamos por exemplo, como o Estatuto Brasileiro de Museus, especifica o trato com o patrimônio como atividade qualificada para o pleno cumprimento da missão museológica. Ainda, no Estatuto Brasileiro de Museus, considera como Museu

“Art. 1º 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, 2009, art. 1º)

O que nos leva a perceber como instituições de memória, especialmente Museus, podem em alguns casos possuir caráter de Organização de Iniciativa Pública (como nos casos do Museu Histórico Nacional e Museu do Ipiranga já citados aqui) ou em certos casos podem possuir em seu estado de formação caráter de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (podemos citar o Museu Hering, localizado na cidade de Blumenau-SC); ainda em casos mais específicos, podem ser observadas Organizações de Iniciativas Públicas, que passaram a ser geridas por Organizações da Sociedade Civil de Interesse público (tal como no exemplo da Casa Mário de Andrade, na cidade de São Paulo; que é administrado pelo Instituto Poiesis); além de Organizações da Sociedade Civil que correspondem a todos os requisitos de preservação de bens culturais que representam o patrimônio

brasileiro - ou seja, executam a gestão e difusão acervos realizando o exercício museológico, porém não se identificam enquanto Museu (como acontece no caso da Casa Sueli Carneiro, na cidade de São Paulo).

Aqui começamos a perceber como o enredo da museologia no Brasil, já tem em sua realidade a organização da gestão de acervos e edifícios patrimonializados através do setor da economia chamado Terceiro Setor; e nesse ponto chegamos ao problema da pesquisa que aqui se apresenta.

Podemos conferir a partir do “Diagnóstico sobre a gestão e o financiamento dos museus brasileiros: compreendendo os aspectos administrativos, financeiros, de planejamento e de institucionalidade das instituições museológicas” , realizado pelo IBRAM entre 2017 e 2018 - publicado em 2020; como a gestão, aqui no caso, de museus - é marcada pela heterogeneidade institucional. Observando os dados apresentado pela pesquisa realizada pelo IBRAM, no Brasil, Museus podem estar vinculados à associações culturais, fundações e institutos privados sem fins lucrativos; bem como podem utilizar de apoio de organizações como Associações Amigos do Museu, como forma de viabilizar recursos ou mesmo ter maior participação de pessoas na difusão das atividades praticadas. Outra situação levantada pelo Diagnóstico, são as gestões compartilhadas - organizadas através de convênios, parcerias não institucionalizadas e contrato de gestão - figuras típicas do terceiro setor.

PROBLEMA DA PESQUISA

Como as Organizações da Sociedade Civil (OSCs) que atuam na gestão de acervos e edifícios históricos, conciliam as exigências de sustentabilidade financeira com os princípios éticos e técnico-científicos da museologia para a preservação do patrimônio histórico-cultural?

OBJETIVO GERAL DA PESQUISA

Analisar comparativamente três instituições com modelos de gestão organizados através de OSCs para a gestão de acervos e edifícios patrimonializados, compreendendo como são equilibradas as demandas de sustentabilidade financeira, com os princípios éticos e técnico-científicos da museologia que efetivam a preservação do patrimônio histórico-cultural.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar e sistematizar três modelos de gestão adotados por OSCs na administração da preservação de acervos museológicos e edifícios históricos; caracterizando seus arranjos jurídico-institucionais, formas de financiamento e modelos de gestão;
- Examinar em que medida as práticas de gestão adotadas pelas OSCs estão em conformidade com a legislação brasileira de proteção ao patrimônio histórico-cultural, com as normatizações internacionais para a conservação de bens culturais e com os códigos de ética da museologia.
- Avaliar as estratégias de sustentabilidade financeira e operacional implementadas pelas OSCs gestoras de acervos e edifícios patrimonializados, identificando tensões e complementaridades com os princípios para a preservação patrimonial.
- Propor um conjunto de diretrizes para a gestão ética e sustentável de acervos e edifícios históricos, considerando as especificidades do marco legal do terceiro setor e os princípios da museologia.

JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa tem a intenção de atuar de maneira inovadora, estabelecendo interface entre o campo da administração pública, a ciência museológica e os estudos sobre a gestão do patrimônio histórico-cultural. Como observado ao reunir as referências utilizadas na construção do presente projeto, a gestão do patrimônio histórico-cultural brasileiro, durante as décadas de 1920 a 1970 teve sua responsabilidade totalmente atrelada ao Estado brasileiro, através de autarquias públicas como o SPHAN e o Ministério da Educação, tendo sido estes, os principais responsáveis por administrar os investimentos, a gestão dos processos, pesquisas de aprimoramento e fiscalização. A partir da década de 1980, com a reconfiguração do modelo de gestão econômica, e inclinação às orientações neoliberais, prezando a redução do tamanho do Estado, começa a ser estabelecido um novo paradigma na gestão do patrimônio - principalmente na questão do modelo de investimento público.

Na prática, é a partir das décadas de 1990 e 2000, que este atual modelo vigente passa a funcionar. Parte da decisão de investimento e gestão ainda passa pelo Estado, mas cada vez mais a participação do setor privado se faz presente na administração do patrimônio. É evidente a crise do financiamento público da gestão do patrimônio histórico-cultural, seja pelo resultado das escolhas adotadas em décadas passadas ou seja pela precarização da máquina estatal de cultura devido aos constantes cortes e contingenciamentos nos tempos recentes. Uma das estratégias que alguns entes

federativos têm tomado ao longo das últimas décadas para a mitigação dos danos, foi o estabelecimento de modelos híbridos, com gestão compartilhada em contratos de gestão com OSCIPS, ou diversificação de fontes de recursos através de estratégias do terceiro setor. No Diagnóstico sobre a gestão e o financiamento dos museus brasileiros (IBRAM, 2020), é possível observar alguns dados que indicam como a sustentabilidade no campo dos museus é um desafio central - 62% dos 45 museus entrevistados na pesquisa qualitativa apontaram a sustentabilidade financeira como seu principal desafio, citando falta de orçamento, dificuldade de diversificação de receitas e ausência de fundo patrimonial público que possa recorrer. Lorena Vieira (2019), aponta como a partir de 1991, o Estado eleva o PROAC como uma das principais formas de investimento na cultura - estando aí boa parte dos recursos destinados ao trato com o patrimônio - ao mesmo tempo que o Diagnóstico do IBRAM (2020) revela baixa adesão à Lei Rouanet por boa parte dos museus entrevistados, dentre estes os de menor porte, evidenciando dificuldades em estabelecer estratégia de captação via terceiro setor.

Ao estabelecer como objetivo investigar modelos de gestão paraestatais, a presente pesquisa afirma o compromisso de investigar, reunir e organizar dados e informações que propiciem a elaboração de um instrumento que favoreça a compreensão e elaboração de táticas institucionais adequados dentro do terceiro setor - que estejam alinhados com os preceitos éticos e técnico-científicos necessários no lidar com os bens culturais, bem como enriquecer o vocabulário conceitual para que pesquisadores, gestores, formuladores de políticas públicas possam estabelecer o desenho de novas estratégias e paradigmas na gestão de acervos e edifícios históricos. O próprio Diagnóstico (IBRAM, 2020), no capítulo que apresenta a pesquisa qualitativa, no tópico sobre formas e modelos de institucionalidade e de gestão administrativa expõe que “Os formatos de gestão institucional que surgiram nos últimos vinte anos trouxeram melhorias aos museus brasileiros, mas carecem de estudos e avaliações contínuas e abrangentes”. É aí que a presente pesquisa intenciona atuar: questionando o desempenho dos modelos e examinando formatos disponíveis para que se possa pensar em novos modelos, adequar modelos já existentes ou mesmo afirmar caminhos que já estão sendo tomados como passíveis de multiplicação.

Com o espírito inovador e interdisciplinar, acredita-se na afinidade desta pesquisa com o Núcleo de Inovações Sociais na Esfera Pública (NISP), visto que é da preocupação do Núcleo investigar iniciativas provenientes tanto do governo, como da sociedade civil e empresas - justamente o local onde estão localizadas as iniciativas de preservação do patrimônio, local este que como exposto carece de atenção de pesquisa e inovação social.

Finaliza-se a justificativa, localizando que o candidato possui graduação em museologia e tem realizado atuação profissional em dois Institutos Memoriais que ainda não possuem status de museu, mas que atuam a partir de preceitos museológicos enquanto OSC para a salvaguarda de dois

importantes acervos, sendo eles da intelectual Lélia Gonzalez e do músico pesquisador Djalma Corrêa, ambos com relevância e proeminência nacional. As duas instituições, em estágio inicial (4 e 6 anos de existência), tem utilizado de estratégias de gestão e captação de recursos do terceiro setor para a manutenção, pesquisa e difusão dos acervos - e essas estratégias têm se mostrado as únicas possíveis e que tem funcionado - visto que ambos acervos foram organizados para personalidades negras cuja gestão tem sido feita graças a iniciativa de seus familiares e comunidade, visto que instituições públicas não tiveram interesse necessário ou capacidade de acolher tais acervos.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a fundamentação teórica será importante reunirmos elementos conceituais dos três campos a serem abordados na pesquisa - reunindo diálogos teóricos entre autores que elaboram acerca da temática do Terceiro Setor da Museologia. Tornando-se importante ressaltar conceitos e momentos importantes sobre a concepção do significado de Terceiro Setor, bem como os paradigmas que o constituem, posicionando a compreensão de sua localidade conceitual no arcabouço da Administração Pública. Sobre a Museologia, principalmente traremos os elementos Teóricos que conceituam o que é Museu, e o que é faz a necessidade do trato com o Acervo Museológico se tornar específico - evidenciando como se dá esse trato e quais os principais objetivos que a prática museológica intenciona.

Sobre o Terceiro Setor, vê-se que alguns autores (Fernandes, 2002; Santos, 2012; Luca, 2021; Bucle e Leroy, 2002), apresentam sua origem em um local comum - a década de 1970, nos Estados Unidos - no surgimento de organizações sem fins lucrativos organizadas em um modelo paraestatal - não fazem parte do Estado (primeiro setor), porém atuam conjuntamente nas demandas estatais estabelecendo mediações com o segundo setor (setor privado - empresas), sendo compreendido como um setor co-participativo com os demais setores. Fernandes (2002) aponta como a crise do Estado de bem-estar social, aliada a outros fatores como desemprego, a globalização e aumento das desigualdades sociais culminaram no surgimento dessas novas instituições sociais - também chamadas de Organizações Não Governamentais (ONGs). Porém Bucle e Leroy (2002), evidencia que o que este mesmo Terceiro Setor, pode ter uma origem ainda anterior a partir da prática filantrópica originada nas Igrejas Cristãs - sendo estas organizações que surgem na década de 1970 uma atualização daquelas instituições tradicionais do passado, que praticavam a caridade religiosa através da prática da filantropia e da “ajuda” às populações desfavorecidas.

Para Fernandes (2002) o terceiro setor é composto por organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia, do mecenato e da incorporação do conceito de cidadania em múltiplas

frentes da sociedade civil. Ao mesmo tempo que, para Santos (2025), o terceiro setor designa o conjunto de organizações privadas sem fins lucrativos que perseguem finalidades públicas coletivas, sendo este modelo importado e reconfigurada no Brasil, ancorando-se no paradigma tri-setorial, acima citado; porém posicionando tais organizações em uma função que vai além da tradicional visão filantrópica da caridade; apontando que tais organizações se tornaram “atores organizacionais e econômicos, com forte inflexão gerencial”, apontando que certa literatura (Calegare; Silva Junior, 2009 apud. Santos, 2025) considera a transposição de lógicas empresariais para a esfera social.

A partir disto, torna-se relevante evidenciar as legislações que passam a organizar o setor no Brasil a partir do ano de 1999, com a Lei nº 9.790/1999 que instituiu a qualificação de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), criando vias para o estabelecimento de parcerias, convênios e contratos de gestão. Entretanto, esta Lei não foi suficiente, abrindo brechas para o mau-uso do instrumento jurídico, criando a necessidade da atualização da regulamentação através do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil, a Lei nº 13.019/2014 - que segundo Santos (2025), buscou uniformizar práticas, ampliar transparência e delimitar quem são as OSCs aptas a firmar termos de colaboração e fomento.

Ainda, Janine Mello (2023), evidencia a diversidade de aspectos que caracterizam as OSCs, marcadas pela heterogeneidade nos padrões de interações que estabelecem entre si, com o Estado, com a iniciativa privada e com outros atores da própria sociedade civil. Janine aponta duas perspectivas, das quais, podemos analisar estas instituições que constituem o terceiro setor. Na primeira perspectiva, citam-se as OSCs que incidem no debate e na dinamização da sociedade civil nas democracias contemporâneas; onde conjuntamente com os movimentos sociais assumem papel na diversificação das instâncias associativas, participativas e deliberativas que compõem a esfera pública (Pateman, 1992; Dahl, 1997; 1998; Held, 1987; Laval, Houtzager e Castello, 2012 apud. Mello, 2023). Já na segunda perspectiva de Janine Mello - em maior afinidade com a perspectiva apresentada por Cleyson Santos - aponta-se o papel que estas organizações desempenham como parceiras estratégicas do Estado na oferta de bens e serviços (Pires e Vaz, 2014; Lopez e Barone, 2013; Lopez e Abreu, 2014 apud. Mello, 2023).

Acerca da primeira perspectiva, Mello (2023) ressalta o papel das organizações sem fins lucrativos como atores-chave para entender o processo de democratização, realizando em suas operações a provocação de mudanças, ampliação de direitos e aperfeiçoamento de mecanismos de representação e transparência pública. Ao mesmo tempo que nessa mesma perspectiva, figuram contradições inerentes à sociedade em cenários onde OSCs atuam também para a mercantilização da sociedade civil e para a redução do Estado, desempenhando papel de interesse de causas não democráticas e autoritárias. No que tange a segunda perspectiva, Mello (2023) aponta para a

capacidade das OSCs desempenharem o papel de ampliar a capilaridade das políticas públicas e da presença do Estado no território - atuando justamente como mediadoras da sociedade civil para efetivação do interesse público. Sendo muitas vezes uma forma eficiente de estabelecer maior adesão às iniciativas inseridas na realidade local vivenciada por territórios e suas populações. Do mesmo modo que na primeira perspectiva, na segunda, existe também o mau-uso que pode levar a fragmentação e a dispersão das políticas, estabelecendo uma redução das responsabilidades do Estado sobre a provisão de bens públicos.

Santos (2025) em seu artigo publicado pela Fundação Juntos Podemos, reúne e apresenta alguns dados atualizados, publicados pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) sobre o cenário do Terceiro Setor no Brasil. Em termos macroeconômicos, o autor evidencia que o terceiro setor compõem um bloco relevante de geração de produto, renda e emprego no Brasil. Estimativas do IPEA publicadas em 2023 indicam que atividades sem fins lucrativos em educação, saúde, cultura e associações responderam em conjunto por 4,27% do PIB - o equivalente à R\$220,1 bilhões. Em correspondência, respondendo à 5,88% do nível de ocupações - cerca de 6 milhões de postos de trabalho. Em termos comparativos, segundo Santos, esse peso relativo supera setores industriais tradicionais como a fabricação de automóveis, que no mesmo período correspondeu a 1,73% do PIB. Assim, fica evidenciado como o Terceiro Setor além de cumprir papéis importantes para o cumprimento do interesse público, alcança importância econômica ao estabelecer elevada capacidade de geração de empregos, interferindo inclusive na arrecadação em atividades regionais.

Seguindo adiante, faz-se necessário agora adentrarmos nas definições que serão levadas em consideração na pesquisa acerca do que a literatura acadêmica qualificada compreende nas temáticas da museologia. Em primeiro lugar, faz-se necessário trazer a definição de Museu estipulado pelo Conselho Internacional de Museologia (ICOM¹) em 24 de agosto de 2022 durante a Conferência Geral do ICOM em Praga,

Um museu é uma instituição permanente, sem fins lucrativos e ao serviço da sociedade que pesquisa, coleciona, conserva, interpreta e expõe o patrimônio material e imaterial. Abertos ao público, acessíveis e inclusivos, os museus fomentam a diversidade e a sustentabilidade. Com a participação das comunidades, os museus funcionam e comunicam de forma ética e profissional, proporcionando experiências diversas para educação, fruição, reflexão e partilha de conhecimentos. (ICOM, 2022)

Tal definição reúne os princípios fundamentais deste que é um dos laboratórios possíveis da museologia. Mesmo que pareça confusa essa ideia, é importante ressaltar que a museologia nasce nos

¹ Originalmente em inglês *International Council of Museums*. Associação profissional sem fins lucrativos internacional que possui relações formais com a UNESCO cujas normativas e diretrizes costumam ser amplamente acolhidas pela comunidade museológica.

museus, mas não se resume a este tipo de instituição - pode-se compreender que outras instituições que não se reconhecem enquanto museu mas que salvaguardam acervos, também praticam a museologia - sejam essas planetários, zoológicos, institutos memoriais, entre outras. O que de antemão nos leva a crer que a noção contemporânea de museologia amplia a noção de fato museal elaborada por Waldisa Rússio Guarnieri na década de 1970. Deste modo, faz-se necessário introduzir a ideia de fato museal, que é um conceito muito caro ao campo, visto que organizou conceitualmente o objeto de estudo da Museologia. Segundo Rússio (1979/2010), enquanto ciência humana e social, a museologia tem como objeto de estudo “a relação entre o Homem e o Objeto, ou o Artefato, tendo o Museu como cenário desse relacionamento”. Indo mais a fundo, Rússio (1981/2010) afirma que este “homem - sujeito conhecedor” em termos filosóficos, se relaciona com este objeto (ou artefato) através de seus sentidos, admirando este objeto e estabelecendo relação que significa em si mesma a percepção (emoção, razão), o envolvimento (sensação, imagem, ideia) e a memória (sistematização das ideias e das imagens e suas relações).

Dentro dessa relação o objeto exige um conjunto de preceitos, visto que para configurar uma relação museológica, necessita estar musealizado - ou seja, ser reconhecido enquanto um vestígio ou prova da existência humana em seu ambiente. A musealização requer uma institucionalização, assim acarretando valorização, uma ênfase sobre estes certos objetos. Acarreta em sequência elaborações técnico-científicas que envolvem pesquisas prévias, documentação, direção, administração, conservação e, eventualmente restauração (Rússio, 1981/2010). Para a relação entre indivíduo e objeto acontecer, uma segunda etapa, pós-musealização, deve acontecer - a comunicação, que também pode ser definida enquanto extroversão ou difusão. Quando um objeto vai a ser exposto, e se tratando de objetos históricos muitas vezes degradados pelo tempo, requerem tratamentos específicos para garantirem sua continuidade - configurando deste modo a necessidade de uma equipe interdisciplinar para que todo o ciclo deste exercício seja possível.

Como foi citado na introdução, um importante marco regulatório brasileiro para a museologia foi a Política Nacional de Museus (PNM), que culminou no Estatuto Brasileiro de Museus (Lei nº 11.904/2009), elaborada pelo Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM) em parceria com o Ministério da Cultura (MinC). Na raiz do contexto, a PNM foi mobilizada para promover a valorização, a preservação e a fruição do patrimônio cultural brasileiro - neste caso o patrimônio cultural brasileiro, compreendido na diversidade de bens materiais e imateriais² - correspondem ao objeto na relação do fato museal de Waldisa Rússio. Objeto este que seguindo as recomendações internacionais, como as do ICOM, devem ser salvaguardados e sempre que possível musealizado para terem sua informação histórica, cultural ou artística protegida.

² Inclui-se saberes, celebrações, formas de expressão, lugares.

Para tal, o Estatuto Brasileiro de Museus estabelece normas mínimas para os Museus, como tentativa de garantir a salvaguarda do patrimônio. Uma destas, estabelecida na Sessão III do Estatuto, é o Plano Museológico. Instrumento de gestão, que possui extrema afinidade com o tema da gestão que organiza o problema desta pesquisa. Segundo o texto da Lei

Art. 45. O Plano Museológico é compreendido como ferramenta básica de planejamento estratégico, de sentido global e integrador, indispensável para a identificação da vocação da instituição museológica para a definição, o ordenamento e a priorização dos objetivos e das ações de cada uma de suas áreas de funcionamento, bem como fundamenta a criação ou a fusão de museus, constituindo instrumento fundamental para a sistematização do trabalho interno e para a atuação dos museus na sociedade. (BRASIL, 2009, art. 45)

Francisco e Morigi (2013) apontam que a produção bibliográfica acerca do ensino da gestão museológica é escassa, sendo a maioria das publicações em forma de manuais cujos autores são europeus ou estadunidenses. No artigo publicado por estes autores, eles citam dois manuais famosos que foram traduzidos para o português. O primeiro chamado “Manual de Museologia” da professora Francisca Hernández, que segundo os autores abrange aspectos museológicos que vão desde a história dos Museus, passando pela arquitetura deles, exposições museológicas, ações educativas, conservação e proteção de bens culturais, programas de Museus até chegar em uma disciplina que a autora chama de “administração, gestão e organização de museus”. A segunda publicação citada por Francisco e Morigi (2013), é o “Manual of Museum Management” elaborado por Gail e Barry Lord; segundo os autores este livro está organizado em três partes: na primeira intitulada “Por quê?” são abordados os aspectos do propósito da gestão, da missão e do papel da gestão de um Museu. A segunda, “Quem?”, elabora a estrutura organizacional do Museu e de seus diversos modos de governança - dos papéis do conselho, dos voluntários e da sociedade civil no Museu. A terceira chama-se “Como?” e discorre sobre os métodos de gestão e suas diversas gerências de coleções, programas públicos, arquitetura e finanças. Ainda, Francisco e Morigi (2013), apontam que se for considerada a abordagem interdisciplinar, os trabalhos sobre Gestão de Museus são ainda mais escassos - evidenciando a necessidade de reunião de informações técnicas em lições acadêmicas que requerem sistematização e aproximação anterior a alguns conceitos - articulando Administração e Museologia.

Entretanto, dentro desta escassez de publicações sobre a gestão de museus, é importante ressaltar o livro de Manuelina Maria Duarte Cândido, publicado em 2014 pela Fundação Catarinense de Cultura, intitulado “Orientações para Gestão e Planejamento de Museus”. Em formato também de manual, reúne de maneira bem objetiva e direta uma série de tópicos fundamentais para a gestão de Museus - apresentando desde aspectos da criação de um museu, descrição de quais áreas compõem um museu, a importância da elaboração de um Plano Museológico e da pesquisa de públicos, enfim

finalizando com a afirmação da necessidade de elaboração de um plano de sustentabilidade financeira com diversificação de fontes apresentando em seguida de um conjunto de editais e programas de investimento de recursos que podem ser buscados para substanciar este plano de sustentabilidade financeira. Acaba sendo bem útil, por ser uma publicação do órgão público responsável pela gestão da cultura no estado de Santa Catarina. Deste modo, esta publicação assumiu um importante papel ao circular um conjunto de informações urgentes, tendo em vista o desamparo que acontece em algumas instituições.

O que ficou evidente é que dentre toda a literatura analisada, a relação entre gestão de museus, ou a gestão do patrimônio histórico-cultural e o terceiro setor enquanto local de organização jurídica e econômica, não foi abordada. Podendo deste modo, classificar como de fato inovador o presente tema, deste projeto de pesquisa.

METODOLOGIA

A presente pesquisa será desenvolvida a partir de uma abordagem quanti-qualitativa, compreendo que o fenômeno a ser investigado - a gestão do patrimônio histórico-cultural brasileiro por Organizações da Sociedade Civil atuantes no campo museológico - demanda tanto sistematização de dados objetivos sobre modelos de gestão institucional e financiamento, quanto interpretação das práticas, percepções e sentidos construídos pelas pessoas gestoras e por profissionais que compõem o corpo da equipe das instituições que serão investigadas. A pesquisa será enquadrada enquanto estudo de casos múltiplos (Yin, 2015) visto que a intenção é analisar três tipos de casos: I- modelo de gestão museológica de OSCIP que realiza gestão plena de um museu público; II- modelo de gestão museológica que se organiza com em parceria com Associação de Amigos do Museu ou semelhante; III- modelo de gestão museológica de OSC que é criadora e mantenedora do seu próprio espaço e acervo. Lembrando que em todos os casos as instituições em questão devem atuar com acervos ou espaços que se enquadrem enquanto patrimônios histórico-culturais.

Deste modo, para cumprir com os objetivos estipulados, a pesquisa se organizará em dois momentos. No primeiro momento será realizada Revisão Bibliográfica em torno dos eixos conceituais apontados, estabelecendo diálogos entre os campos da Administração Pública e da Gestão no Terceiro Setor, abrangendo as concepções teóricas e os marcos regulatórios - reunindo conceitos e descrições sobre governança, sustentabilidade organizacional, captação de recursos, coprodução do bem público e accountability aplicadas ao setor cultural. Ao mesmo tempo que serão postos em diálogo com conceitos chave da teoria museológica, da noção contemporânea de museologia e museu, da gestão de museus, gestão de acervos, fundamentos da musealização, da salvaguarda e da comunicação museológica, elencando conjuntamente os principais marcos legais do campo.

A articulação entre esses dois eixos constituirá o quadro teórico-conceitual da dissertação e

dará suporte à análise comparativa dos casos, respondendo ao que o próprio “estado da arte” propôs: a ausência, na literatura disponível, de estudos que integrem gestão museológica e terceiro setor como objeto central de investigação.

No segundo momento, será realizada uma Pesquisa de Campo, através da coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas aplicadas junto a gestores e profissionais de três instituições museológicas vinculadas ao Terceiro Setor, a serem selecionadas em acordo com a/o docente orientadora/or do Programa de Pós-Graduação em Administração da ESAG/UDESC. A seleção obedecerá critério de representatividade tipológica conforme apresentado acima, buscando contemplar os três modelos de gestão descritos - de modo a possibilitar análise comparativa entre diferentes arranjos de gestão, financiamento e preservação patrimonial.

O roteiro das entrevistas será estruturado em torno dos eixos temáticos de interesse dos objetivos específicos da pesquisa: caracterização do modelo jurídico-institucional, conformidade com os princípios éticos da museologia e com as legislações de proteção ao patrimônio histórico-cultural, estratégias de diversificação de fontes de recursos e percepção das pessoas gestoras sobre as tensões e complementaridades entre as demandas de sustentabilidade e a missão da instituição.

Ao fim será realizada triangulação entre a revisão bibliográfica e os dados produzidos nas entrevistas e na análise dos documentos institucionais disponíveis (estatutos sociais, planos museológicos, contratos de gestão, relatórios de atividades, etc), em última etapa apresentando as aproximações conclusivas acerca dos modelos de gestão com base nos resultados e estabelecendo um conjunto de diretrizes e indicações para serem aproveitadas em casos futuros por pessoas gestoras, pesquisadoras e legisladoras.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

AUGUSTIN, Raquel França Garcia. A gestão de acervos como etapa para a difusão da informação em museus. Revista Eletrônica Ventilando Acervos, Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 7-22, nov. 2017.

BRASIL. Lei nº 3.924, de 26 de julho de 1961. Dispõe sobre os monumentos arqueológicos e pré-históricos. Brasília, DF: Presidência da República, [1961]. Disponível em: planalto.gov.br. Acesso em: 10 abr. 2026.

BRASIL. Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991. Restabelece princípios da Lei nº 7.505, de 2 de julho de 1986 (Lei Rouanet). Brasília, DF: Presidência da República, [1991]. Disponível em: planalto.gov.br. Acesso em: 10 abr. 2026.

BRASIL. Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). Brasília, DF: Presidência da República, [1999]. Disponível em: planalto.gov.br. Acesso em: 10 abr. 2026.

BRASIL. Lei nº 9.985, de 18 de julho de 2000. Regulamenta o art. 225 da Constituição Federal, institui o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza (SNUC). Brasília, DF: Presidência da República, [2000]. Disponível em: planalto.gov.br. Acesso em: 10 abr. 2026.

BRASIL. Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009. Institui o Estatuto de Museus e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2009]. Disponível em: planalto.gov.br. Acesso em: 10 abr. 2026.

BRASIL. Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil (MROSC). Brasília, DF: Presidência da República, [2014]. Disponível em: planalto.gov.br. Acesso em: 10 abr. 2026.

BRUNO, Maria Cristina Oliveira (org.). **Waldisa Rússio Camargo Guarnieri**: textos e contextos de uma trajetória profissional. São Paulo: Pinacoteca do Estado de São Paulo: Secretaria da Cultura: Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus, 2010.

BUCLET, Benjamin; LEROY, Jean-Pierre. Entre movimento social e terceiro setor: as ONGs à busca de sua identidade. Boletim do Museu Paraense Emílio Goeldi, Belém, série Antropologia, v. 18, n. 2, p. 147-174, 2002.

CÂNDIDO, Manuelina Maria Duarte Orientações para Gestão e Planejamento de Museus / Manuelina Maria Duarte Cândido – Florianópolis: FCC, 2014. 94 p.; il. 19 cm (Coleção Estudos Museológicos, v.3)

CHAGAS, Mário de Souza. A imaginação museal: Museu, memória e poder em Gustavo Barroso, Gilberto Freyre e Darcy Ribeiro. – Rio de Janeiro : MinC/IBRAM, 2009. 258 p.; 16 x 23 cm. – (Coleção Museu, memória e cidadania)

FERNANDES, Rubem Cesar "3 Setor - Desenvolvimento Social Sustentável". MONTÃO, Carlos. Terceiro Setor e Questão Social: Crítica ao padrão emergente de intervenção social. São Paulo: Cortez. 2002.

FRANCISCO, Júlio César Bittencourt; MORIGI, Valdir José. O olhar do outro: a gestão de museus e a sustentabilidade na museologia. *Museologia & Interdisciplinaridade*, [S. l.], v. 2, n. 3, p. 10, 2013. DOI: 10.26512/museologia.v2i3.15780. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/museologia/article/view/15780>. Acesso em: 10 abr. 2026.

ICOM BRASIL. Nova definição de museu. São Paulo: ICOM Brasil, 2022. Disponível em: <https://www.icom.org.br/nova-definicao-de-museu/>. Acesso em: 10 abr. 2026.

IBRAM, Diagnóstico sobre a gestão e o financiamento dos museus brasileiros: compreendendo os aspectos administrativos, financeiros, de planejamento e de institucionalidade das instituições museológicas. Instituto Brasileiro de Museus, Brasília-DF. 2020.

LUCA, Camila de Almeida. O terceiro setor na economia brasileira. 2021. Monografia (Bacharelado em Ciências Econômicas) – Departamento de Ciências Econômicas, [Universidade Federal de Santa Catarina](http://www.ufsc.br), Florianópolis, 2021. Orientador: Prof. Dr. Helton Ricardo Ouriques.

MELLO, Janine; Dinâmicas do terceiro setor no Brasil : trajetórias de criação e fechamento de Organizações da Sociedade Civil de 1901 a 2020 / Janine Mello, Ana Carolina Ribeiro Pereira. – Brasília: IPEA, 2023. 39 p. : il., gráfs. – (Texto para Discussão ; n. 2891).

RANGEL, Marcio Fereira. Museologia e patrimônio: encontros e desencontros. Boletim do Museu Paraense Emílio Goeldi. Ciências Humanas, v. 7, n. 1, p. 103-112, jan.-abr. 2012.

ROSA, Mana Marques. A política de acervos como gestão de museus. Revista Eletrônica Ventilando Acervos, Florianópolis, v. 8, n. 2, p. 5-26, nov. 2020.

SANTOS, Cleyson Silva dos; O crescimento do terceiro setor na economia brasileira. Fundação Juntos Podemos, São Paulo - SP. 2025

SANTOS, Suely Xavier dos. Organização do terceiro setor. Natal: EdUnP, 2012.

VIEIRA, Lorena Taulla. Museu de Arte Moderna Aloisio Magalhães: projeto curatorial e políticas públicas de cultura durante a gestão do diretor Moacir dos Anjos (2001-2006) / Lorena Taulla Vieira - Recife 165 f. : il. ; 30 cm. Orientador: Prof. Dr. Flávio Weinstein Teixeira. Coorientadora: Prof.^a Dr.^a Joana D’Arc de Sousa Lima Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco, CFCH. Programa de Pós-Graduação em História, Recife, 2019.