

**PRIMEIRA PARTE**  
**Programas Museológicos**



---

## 1.1 PROGRAMAS MUSEOLÓGICOS – DISCUSSÕES

*“Les musées deviennent des établissements culturels où se conjuguent les exigences du service public et les principes de gestion de l’entreprise. Sans jamais s’écarter des missions essentielles de conservation, de recherche et d’éducation, cette mutation ne saurait être sans effet sur les méthodes.”<sup>31</sup>*

Programas museológicos: o que são e qual a sua importância para os museus e instituições afins? São estas as questões, e os seus desdobramentos, que trataremos neste capítulo.

Inúmeras são as razões pelas quais os estudos de programação museológica vêm tomando relevância: pelas reflexões no âmbito da Museologia, que têm ampliado conceitualmente as noções de património bem como o papel do museu na sociedade, pelas grandes transformações que têm passado estas instituições como resultado dessas reflexões, pela multiplicação dos museus, pelo aumento de públicos cada vez maiores e mais exigentes e pelas dificuldades financeiras. Em virtude destes factores, há uma crescente necessidade de repensar formas de gestão museal mais eficientes para que, se não alcancem a auto-sustentabilidade, ao menos possam alocar seus recursos de forma mais eficaz, sem desperdícios de tempo e de dinheiro.

---

<sup>31</sup> SALLOIS, Jacques. *Un projet culturel pour chaque musée*. France: Direction des Musées de France, juin. 1992.

Por isso, se em princípio o conceito de programação estava ligado à arquitectura, pois era necessário se pensar o museu como um organismo onde a optimização de suas funções estava estreitamente ligada à adequada instalação dos seus espaços em termos de localização e de equipamentos, actualmente está vinculado à gestão de museus, em decorrência do apontado no parágrafo anterior.

Desta forma, podemos inferir que o desenvolvimento de metodologias deu-se em razão das demandas, cada vez mais complexas.

A leitura da bibliografia sobre o assunto deste trabalho evidenciou que não há uma terminologia unificada referente à programação, programas e projectos museológicos, sendo estes conceitos usados como sinónimos não só entre diferentes autores, como, também, em um mesmo texto, o que acaba por gerar uma certa confusão. Em vista disto, por uma questão metodológica, procuraremos analisar como alguns autores os definem e, também, como compreendemos os diferentes termos.

Iniciaremos, então, por aquele que consideramos um dos mais importantes museólogos e, possivelmente, o pioneiro no assunto: Georges Henri Rivière.

*“La conception d’un musée suppose donc la mise en place d’un processus général (programme scientifique), qui intègre les différents partis possibles de sa mission d’éducation et de culture (programmes de présentation); si on ajoute les fonctions de recherche, d’éducation et de conservation, on déterminera alors le programme d’architecture interne et externe du musée. Le terme de programme revient ainsi logiquement em leit-motiv pour chaque étape*

*essentielle de toute opération muséologique. Viendront ensuite les projets.*”<sup>32</sup>

Como pode ser observado, há uma hierarquização no processo, que obedece a seguinte ordem: programa científico, programas e, finalmente, projectos.

O’Byrne e Pecquet diferenciam programação de programas: “*Il faut y insister, la programmation est avant tout un mode de pensée et un méthode d’étude. Le programme est un instrument de transmission d’informations et de directives (résultats d’études conduites scientifiquement).*”<sup>33</sup> Portanto, a programação é o estudo e método para o planeamento do museu, enquanto os programas são os diversos documentos que a compõe.

Sallois<sup>34</sup> utiliza indistintamente os termos projecto cultural, programação, programas e projectos como sinónimo de programação, uma vez que afirma que qualquer que seja a vinculação institucional ou a dimensão do museu, é necessário definir a sua vocação, o seu perfil, partindo da análise da colecção, do público, do local e dos profissionais, como forma de elaborar o seu projecto cultural.

---

<sup>32</sup> Georges Henri Rivière. In *La Muséologie selon Georges Henri Rivière*. Bordas: Dunod, 1989. p. 269. (“A concepção de um museu supõe então a realização de um processo geral (programa científico), que integra as diferentes partes possíveis de sua missão de educação e de cultura (programas de exposição); se juntarmos as funções de pesquisa, de educação e de conservação, determinaremos então o programa de arquitectura interna e externa do museu. O termo de programa transforma-se assim logicamente em *leit-motiv* para cada etapa essencial de toda operação museológica. Virão em seguida os projectos.”).

<sup>33</sup> O’BYRNE, Patrick; PECQUET, Claude. *La programmation, un outil au service du conservateur, du maître d’ouvrage et du maître d’œuvre – Aspects théoriques*. Paris: Museum, 1979. n. 2, p. 76. (“É preciso insistir, a programação é antes de tudo um modo de pensar e um método de estudo. O programa é um instrumento de transmissão de informações e de diretrizes (resultados dos estudos conduzidos cientificamente)”).

<sup>34</sup> SALLOIS, 1992, *op. cit.*

Neste caso, acreditamos que o termo correcto seja projecto museológico (programa científico e estrutural), que é concebido através da programação, viabilizados pelos inúmeros programas e executados através dos projectos decorrentes daqueles documentos.

Quanto aos programas museológicos, podemos defini-los como documentos resultantes de estudos que buscam uma formulação concreta das necessidades institucionais, a partir do programa científico do museu, visando torná-los compreensíveis às diversas esferas institucionais, tanto internas como externas, possibilitando a sua implantação. Os programas, de carácter técnico e prático, permitem estabelecer prioridades, possibilitam a continuidade e, ainda, dão credibilidade para que os possíveis investidores/colaboradores se tornem de fato<sup>35</sup>.

A articulação entre programação e gestão museológica e a redefinição de relações entre os museus e os diferentes níveis de gestão institucional têm sido preocupações em alguns países. Da mesma forma que na França, em Portugal “(...) *um conjunto de reflexões no que toca em particular ao conceito de sustentabilidade. A partir dos exemplos distribuídos geograficamente e reportados a três figuras institucionais de características contextuais distintas – museus centrais, municipais/de autarquia, de fundação/associação – serão sucintamente discriminados e analisados alguns vectores constitutivos desse conceito, tendo em conta a centralização/descentralização funcional e territorial das estruturas museológicas referidas.*”<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> O'BYRNE et PECQUET, 1979, *op. cit.*

<sup>36</sup> LAMEIRAS-CAMPAGNOLO, Maria Olímpia, PEREIRA, Benjamim Enes. *Apresentação de situações ilustrando a necessidade de relação entre programação museológica e modelo de gestão.* Seminário Internacional de Programação

---

“Un projet culturel pour chaque musée”, editado pela direction des musées de France, pode ser considerado um guia para auxiliar os museus da França na definição de seu projecto cultural<sup>37</sup>. Elaborado por Jacques Sallois<sup>38</sup>, na ocasião o director, analisa a modificação nas relações e no funcionamento da administração central, do sistema de museus e de mantenedores em geral, em virtude do desenvolvimento e multiplicação dos museus naquele país. A definição de objectivos para uma política coerente, elaborada em conjunto, visa a descentralização, a divisão de responsabilidades e o despertar de interesse pelos museus, como forma de atender às novas necessidades.

Segundo ele, o museu, face às novas exigências, deverá se perguntar sobre a sua vocação e daí definir o seu projecto cultural. As reflexões devem ser organizadas em torno das colecções, dos públicos, do local e dos profissionais. “*dans le cadre du renouveau du service public engagé par le gouvernement, le projet de développement des musées de France entrepris en 1990 et 1991 a abordé chacun de ses thèmes. il a permis de préciser ce que devrait être un projet culturel pour chaque musée.*”<sup>39</sup> conforme já discutido, acreditamos que utiliza o termo projecto cultural como projecto museológico, também definido como projecto global.

Da mesma forma que no parágrafo anterior, o autor usa o termo projecto cultural como sinónimo de projecto museológico: “*Déterminer, pour chaque projet culturel, un nombre restreint*

---

Museológica. Setúbal, 16 maio 2001. (Material obtido junto à organização do evento).

<sup>37</sup> Termo usado pelo autor.

<sup>38</sup> SALLOIS, 1992, *op. cit.*

<sup>39</sup> (“No quadro de renovação do serviço público engajado pelo governo, o projeto de desenvolvimento dos museus da França empreendido em 1990 e 1991 abordaram cada um de seus temas. Ele permitiu precisar o que deveria ser um projeto cultural para cada museu”).

---

*d'orientations et d'objectifs, cadrés et définis selon des missions qui auront été dégagées en fonction de destinataires précis et des partenaires, et en fonction des limites budgétaires, se fixer un "minimum vital" en quelque sorte pour qu'il soit réalisable dans une concertation interne et externe.*<sup>40</sup> Neste caso, "pour chaque projet culturel" seria o projecto museológico para cada uma das instituições.

De acordo com o autor, o diagnóstico<sup>41</sup> é a origem do projecto cultural (que denominamos projecto museológico). Já no parágrafo seguinte, pensamos que usa o termo projecto como sinónimo de programa, pois fala que um projecto de restauração<sup>42</sup> deve ser coerente (no caso, o programa, pois a coerência está no âmbito das prioridades) e, em seguida, que a política editorial deve estar inserida no "projecto global" do museu (aqui, realmente o que consideramos um projecto museológico).

Ao falar especificamente da arquitectura (seja a construção de um novo prédio seja a adequação de prédios antigos), utiliza a terminologia que consideramos correcta: "*Au conservateur d'aller, dans sa programmation, au-delà du strict discours sur les collections, de penser aussi en termes d'espaces, de parcours, de lumière*". E, ainda, "*les musées ont pour vocation de présenter des collections à*

---

<sup>40</sup> ("Determinar, para cada projecto cultural, um número restrito de orientações e de objectivos, enquadrados e definidos segundo as missões que teriam sido expressas em função de destinatários precisos e dos colaboradores, e em função dos limites orçamentários, se fixar um "minimum vital" de qualquer tipo para que ele seja realizável em um acordo interno e externo").

<sup>41</sup> Do conteúdo das colecções, da história de sua constituição, da evolução das suas relações com o local e o prédio, uma vez que são as colecções que determinam a identidade do museu.

<sup>42</sup> Um programa de restauração poderá ser desmembrado em diversos projectos (de têxteis, de papel, de tela, etc.), que deverão ser executados de acordo com a prioridade. Da mesma forma, o programa é resultado da programação na área de salvaguarda e, mais especificamente, na de conservação.



*des publics. Et cependant le public est souvent le grand oublié des programmations.*”<sup>43</sup>

Por outro lado, quando fala dos imperativos orçamentários, deixa clara a distinção entre programas e projecto: *“de la cohérence du projet dépend la garantie des programmes et des moyens mis à disposition.*”<sup>44</sup>

Em leituras dos resumos apresentados por profissionais de museus no “Seminário Internacional sobre a Programação Museológica”, promovido pela Câmara Municipal de Setúbal, no período de 14 a 16 de Maio de 2001, percebemos que os portugueses também usam o termo programação de acordo com o nosso conceito, ou seja, como linhas norteadoras a partir das quais um conjunto de programas é elaborado. Na apresentação de caso “A Programação Museológica na Área de Implantação do Mosteiro de Alcobaça.”<sup>45</sup> Lameiras-Campagnolo diz: *“Encarada como uma resposta específica aos imperativos parcialmente contraditórios dos bens museológicos e dos diferentes interlocutores do museu e, logo como um processo avaliável e reformulável num quadro rigoroso e sistematizado, a programação museológica foi simultaneamente concebida em estreita relação com a previsível gestão da futura estrutura, por forma a introduzir desde o início do processo, os parâmetros e os quesitos favorecendo a sua gestão sustentada.”*

---

<sup>43</sup> (“O director deve ir, na sua programação, além do estrito discurso sobre as colecções, de pensar também em termos de espaços, de percurso, de iluminação. (...) os museus têm por vocação de apresentar as colecções aos públicos. E, entretanto, o público é frequentemente o grande esquecido das programações”).

<sup>44</sup> (“Da coerência do projecto depende a garantia dos programas e dos meios colocados à disposição”).

<sup>45</sup> LAMEIRAS-CAMPAGNOLO, Maria Olímpia; MENDONÇA, Carlos; MONTEIRO, João Oliva. A “programação museológica” para a implantação do Mosteiro de Alcobaça. Seminário Internacional sobre a Programação Museológica, Setúbal, Maio 2001. (Material obtido junto à organização do evento).

---

A programação museológica como mecanismo para se repensar o museu e a ser trabalhado por todos os seus sectores fica claro na fala de Joaquim Pais de Brito, do Museu Nacional de Etnologia<sup>46</sup>: *“Entendemos esta (actividades de programação) como a própria substância do Museu e não algo exterior em relação a este como uma instituição preexistente. E, por isso, ela organiza-se em dois pólos de reflexão museológica. Um deles aponta para a forte articulação entre todos os sectores do Museu que, simultaneamente, permitem e devem ser potenciados em qualquer actividade que nele se programe. O segundo revela o museu como lugar que continuamente se repensa e, assim, se restitua nos problemas teóricos e metodológicos das disciplinas que organizam as suas áreas de intervenção.”*

Para Van Praët<sup>47</sup>, a programação na área de exposições<sup>48</sup> do Muséum d’Histoire Naturelle de Neuchâtel foi a responsável pelo aumento de visitantes, que em 1985 era menos de 10.000 ao ano (a cidade tem 35.000 habitantes), para 80.000 em 1998. Ao analisarem que as exposições de longa duração não contribuíam para o retorno de visitantes, desenvolveram uma política de exposições temporárias, a partir de temas inusitados e trabalhados de forma criativa e que atendesse às diversas faixas etárias. Essas exposições deram maior visibilidade ao museu, uma vez que suscitaram outros

---

<sup>46</sup> BRITO, Joaquim Pais de. *Programação no Museu Nacional de Etnologia*. Seminário Internacional sobre a Programação Museológica, Setúbal, Maio 2001. (Material obtido junto à organização do evento).

<sup>47</sup> PRAËT, Michel van. *De Rats à La grande illusion: l’enjeu de la programmation des expositions* ao Muséum d’Histoire Naturelle de Neuchâtel. Seminário Internacional sobre a Programação Museológica, Setúbal, Maio 2001. (Material obtido junto à organização do evento).

<sup>48</sup> O termo programação aqui se justifica pelo fato dos estudos terem se voltado especificamente para a área de exposições, buscando uma visão global das necessidades, e da qual vários programas e projectos foram elaborados.

desdobramentos: a itinerância para outras cidades da Suíça e outros países, as publicações, a criação de um *site* do museu e a ampliação da animação cultural, com a criação de ateliês e actividades para o público escolar e para as famílias, formando públicos cativos e trazendo visitantes de outras regiões.

Acreditamos que Georges Henri Rivière, um dos mais expressivos profissionais de Museologia, tenha sido um dos pioneiros no estudo da programação museológica. Ainda na década de 30, defendia que, desde o nascimento, o museu deveria ser dotado de uma política geral/estrutural, pois são as linhas directivas que possibilitam a elaboração dos diversos programas (de pesquisa, de documentação, de exposição, etc.)<sup>49</sup>. Assim, cada museu deveria ter um programa (global) de acordo com a sua vocação.

Porém, como os museus são instituições dinâmicas e, por isso, sujeitas a uma série de modificações, seja em relação a circunstâncias não previstas, tais como mudança de sua vinculação institucional, diminuição de recursos financeiros e de pessoal, seja pelas constantes reflexões, levando a uma ampliação do seu campo disciplinar, a política estrutural poderá ser modificada ou sofrer alguns reajustes. Então, deveria estabelecer uma política conjuntural, cujo carácter seria essencialmente emergencial.

Também pensa que, em paralelo à programação específica de cada instituição, as tutelas governamentais deveriam estabelecer uma política de regulação “*qui permettrait à la fois d’éviter des créations muséales inconsidérées et de coordonner les programmes des musées déjà en place. Les pouvoirs publics et la profession muséales pourraient mettre à l’étude une redistribution rationnelle des*

---

<sup>49</sup> RIVIÈRE, Georges Henri. In: *La Muséologie selon Georges Henri Rivière*. Bordas: Dunod, 1989. p. 170

*collections, ainsi que le “parrainage” des petits musées par de grands musées régionaux ou nationaux dont la vocation est voisine.”*<sup>50</sup>

Portanto, já na década de 30 do século XX, tinha a idéia de uma rede de museus regionais em constante relação com um museu nacional, que seria o museu síntese.

Em “A propos de la programmation de l’ecomusée du mont Lozère”<sup>51</sup> podemos deduzir que, para Rivière, a programação é um processo de estudo onde é elaborado um programa global (científico), posteriormente desmembrado em diversos programas que resultam em respectivos projetos: “*Au moment d’expliquer le processus qui a mené l’ecomusée du mont Lozère du programme au projet, nous nous apercevons que la difficulté principale de compréhension ne reside pas dans le fonctionnement de ce processus, de type linéaire, mais plutôt dans celui des programmes, de type concentrique. Ils faut en effet distinguer plusieurs programmes qui vont, selon les moments, se superposer, se répondre, se relayer, avancer de front ou avec un décalage dans le temps.*”

---

<sup>50</sup> RIVIÈRE, Georges Henri , *op. cit.*, p. 171. (“que permitiria ao mesmo tempo evitar as criações museais irrefletidas e coordenar os programas dos museus já implantados. Os poderes públicos e a profissão museal poderiam colocar em estudo uma redistribuição racional das coleções, como o “apadrinhamento” dos pequenos museus por grandes museus regionais ou nacionais que tenham vocação semelhante”).

<sup>51</sup> COLLIN, G. *A propos de la programmation de l’ecomusée du mont Lozère* In: La Muséologie selon Georges Henri Rivière. Bordas: Dunod, 1989. p. 336. (“Ao momento de explicar o processo que conduziu o Ecomuseu de Mont Lozère do programa ao projeto, nós nos apercebemos que a dificuldade principal de compreensão não reside no funcionamento deste processo, de tipo linear, mas sobretudo naquele dos programas, de tipo concêntrico. É preciso, com efeito, distinguir vários programas que vão, segundo os momentos, se sobrepor, se responder, se recolocar, avançar de frente ou com uma defasagem no tempo”).

---

No texto “Processus du programme et du projet pour la construction d’un musée”<sup>52</sup>, procura resumir as etapas para a criação de um museu. No caso apresentado, toma como exemplo a construção (e não a adaptação): 1ª. Da decisão de criação de um museu e a contratação de um museólogo para elaborar o programa; 2ª. O estabelecimento do programa, pelo museólogo, a partir de informações levantadas em conjunto com os técnicos e o solicitante, com a definição dos espaços (públicos e administrativos); 3ª. Organização de concurso nacional ou internacional para a escolha do arquitecto; 4ª. A elaboração sumária do projecto pelo arquitecto (na qualidade de *maître d’ouvrage*<sup>53</sup>), a partir do programa e em função do custo das operações; 5ª. O detalhamento do projecto pelo arquitecto, com planos de execução e indicação de custos estimados das obras e dos equipamentos; 6ª. A responsabilidade do arquitecto frente às obras; 7ª. A entrega provisória das obras e, caso aceita, definitiva, do arquitecto ao solicitante.

Embora o seu interesse estivesse voltado para as práticas museológicas como um todo, analisaremos aqui a questão dos programas arquitectónicos para museus.

Não cabe neste trabalho analisar o seu pensamento em relação às várias escolas arquitectónicas, mas queremos evidenciar a sua preocupação, já no início da década de 70, em relação a este tema. Se por um lado via o funcionalismo nos Estados Unidos como algo positivo, apesar de criticar alguns museus, como o Guggenheim de

---

<sup>52</sup> Publicado em 13 de maio de 1974, por *Museum* (16, 3 / 4), é resultado de suas reflexões no âmbito dos programas e projetos desenvolvidos, dentre eles, o seu trabalho como *maître d’ouvrage* do Musée des Arts et Traditions Populaires e na programação do Ecomuseu de Mont Lozère.

<sup>53</sup> O termo *maître d’ouvrage* é utilizado pelos franceses para designar o responsável pela **concepção** do projecto.

Nova Iorque, por exemplo (sem flexibilidade, sem possibilidades de expansão, etc.), por outro lado acreditava que na Europa e na Alemanha<sup>54</sup> a multiplicação de museus não era acompanhada de reflexões. Para ele, “*Une architecture de musée doit naturellement être au service de la muséographie qui s’y développe.*”<sup>55</sup> Retomando o texto “Processus du programme et du projet pour la construction d’un musée” reconhece que, embora o museu assuma variadas formas, o processo para elaboração de programas e de projetos museais é o mesmo: “*Au-delà de cette diversité de formes muséales, il y a entre elles quelque chose de commun: l’existence d’un processus du programme et du projet, pour la réalisation d’un musée.*”

Para Rivière, a arquitetura é a tradução do projeto museal. Por isso, uma boa arquitetura é preconizada pelo programa (que antecede o projecto), pois levará em conta a flexibilidade dos espaços internos, a unidade entre os objectos, módulos, mobiliários e o prédio e, finalmente, as possibilidades de ampliação arquitetural e dos equipamentos. Salientamos, entretanto, que a preocupação com a arquitetura é ancorada pela necessidade de criar espaços inteligíveis às diferentes funções do museu.

Segundo Jean-Bernard Roy<sup>56</sup>, a contribuição de G.H.R. aos novos museus de arqueologia foi concretizada pelo trabalho de

---

<sup>54</sup> Não sabemos exatamente porquê o autor fez a separação entre Europa e Alemanha.

<sup>55</sup> LEROUX-DHUYS, Jean-François. *Architecture*. In: *La Muséologie selon Georges Henri Rivière*. Bordas: Dunod, 1989. (“Uma arquitetura de museu deve naturalmente ser a serviço da museografia que se desenvolve. (...) além dessa diversidade de formas museais, há entre elas alguma coisa em comum: a existência de um processo do programa e do projeto para a realização de um museu”).

<sup>56</sup> ROY, Jean-Bernard. Georges Henri Rivière. In: *La Muséologie selon Georges Henri Rivière*. Bordas: Dunod, 1989.

---

reflexão que conduziu para a construção do Musée de Préhistoire d’Ile de France, em Nemours.

Toda a realização foi acompanhada por seus alunos, da construção à organização interior. As visitas eram acompanhadas de discussões e trocas entre G.H.R., seus alunos e o director do museu, sobre os pontos principais: o programa de um museu de arqueologia, suas modalidades e necessidades; o papel do arquitecto e da arquitectura através das opções operadas em Nemours; a interdisciplinaridade daquele museu e o seu lugar na cultura museal.

*“Dans tout projet muséographique, le rôle du programme, la qualité de sa rédaction, la précision de ses demandes constituent les facteurs indispensables pour l’architect chargé de la construction: répartition convenable des superficies entre les magasins de reserves et les salles de présentation, entre les autres locaux de travail, bureau, ateliers, laboratoire de restauration, laboratoire photo et autres locaux techniques. L’objectif du musée de Nemours a été d’attribuer aux magasins de reserves une superficie égale à celle des salles ouverts aux visiteurs, et en exposition permanente et temporaire, la partie “immergée” d’un musée archeologique étant très important en volume.”<sup>57</sup>*

Assim, G.H.R. pôde dar a devida importância ao papel do arquitecto em relação ao programa que ele havia elaborado. Circuitos

---

<sup>57</sup> ROY, Jean-Bernard, *op. cit.*, p. 101. (“Em todo projeto museográfico, o papel do programa, a qualidade de sua redação, a precisão de suas demandas constituem os fatores indispensáveis para o arquiteto encarregado da construção: repartição conveniente das superfícies entre reservas técnicas e as salas de exposição, entre os outros locais de trabalho, escritórios, ateliês, laboratório de restauração, laboratório fotográfico e outros locais técnicos. O objetivo do museu de Nemours foi de atribuir às reservas uma superfície igual àquela das salas abertas aos visitantes, e em exposição permanente e temporária, a parte “imersa” de um museu de arqueologia sendo muito importante em volume”).

---

distintos foram pensados para o grande público e o público escolar (curto) e para os especialistas (longo); vitrinas e mobiliários também foram desenhados pelo arquitecto; cuidados com a iluminação e com a reconstituição (dioramas). *“Musée, donc, qui présente des sites archéologiques mais n’est pas vraiment un “musée de site”; musée où la nature est omniprésente sans être une véritable “musée de plein-air”, telles pourraient être les définitions de cette réalisation à laquelle G.H.R. a été étroitement associé comme pour tant d’autres musées.”*<sup>58</sup>

Qual a importância dos programas museológicos? Retomando ao já falado anteriormente, os museus estão se tornando instituições cada vez mais complexas. Todavia, têm que lidar com as dificuldades financeiras e, por isso, precisam de verbas de instituições as mais diversas para todo e qualquer projecto que vá realizar: compra de equipamentos, reformas, projectos de implantação de reservas técnicas, de sistemas documentais, exposições, etc., são alguns dos exemplos.

Para qualquer trabalho que o museu, ou instituições afins, vá realizar, significa um investimento, em princípio de ordem intelectual, seguida de ordem financeira. A programação em museus tem por finalidade, portanto, de otimizar financeiramente e intelectualmente todo e qualquer investimento<sup>59</sup>.

Neste sentido, tanto para a obtenção de financiamento como para ter um trabalho eficiente, duradouro e que tenha continuidade, a instituição terá que elaborar um projecto museológico coerente com o

---

<sup>58</sup> Idem, p. 103. (“Museu, então, que se apresenta como sítio arqueológico mas não é verdadeiramente um “museu de sítio”; museu onde a natureza é onipresente sem ser um verdadeiro “museu ao ar livre”, tais poderiam ser as definições desta realização a qual G.H.R. esteve estreitamente ligado como por tantos outros museus”).

<sup>59</sup> SALLOIS, 1992, *op. cit.*



seu perfil e com o desenvolvimento de programas que abrangem a instituição como um todo, ou seja, geral e, a partir daí, elaborar programas que sejam cada vez mais específicos, particulares. Desta forma, a programação possibilita que as instituições elejam prioridades com coerência e permite a continuidade de suas atividades sem desperdício de tempo, de dinheiro ou de trabalho intelectual, uma vez que nem sempre é possível suprir as necessidades de vez.

Um outro factor de suma importância que tem exigido a programação em museus é a terciarização, ou seja, a contratação de pessoal e de empresas que não fazem parte do quadro de funcionários da instituição. Sem programas bem elaborados, impossível esperar resultados positivos nem no particular, nem no geral.

Segundo Van Mensch, “(...) devido ao aumento das dificuldades financeiras, os museus existentes tendem a racionalizar sua estrutura organizacional. Economia, eficiência e efectividade são as palavras-chave da gerência dos museus modernos. O clima financeiro dentro do qual cada museu normalmente tem de operar impõe restrições à liberdade de escolha. Em outras palavras, os museus não podem ser tudo para todos, sob todas as circunstâncias. Eles têm de definir seus objectivos de maneira mais precisa. Além do mais, é necessário saber se os recursos do museu estão sendo alocados eficientemente e empregados de maneira eficaz. No entanto, eficiência e efectividade não deveriam ser definidos por gerentes e políticos. Esses conceitos são ferramentas úteis para ajudar na formação e implementação da política do museu, mas eles devem ser orientados e controlados por uma perspectiva museológica.”<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> MENSCH, Peter van. *Não ao padrão*. Jornal da Tarde, São Paulo, 16 maio 1992. Caderno de sábado.

O museu é um local que deve ser constantemente repensado, qualquer que seja o estágio de modernização em que se encontre, e a articulação nos seus diversos sectores é imprescindível para a elaboração dos programas.

A elaboração de programas nem sempre é fácil ou rápida. Para Bruno<sup>61</sup>, “*O reconhecimento da importância dos programas museológicos para museus ainda não sensibilizou todos os agentes envolvidos com este processo. Falta, ainda, o respeito ao tempo institucional que deve ser dedicado para estas acções e reflexões e, sobretudo, há uma grande lacuna nos cursos de formação profissional.*”

Podemos tomar como exemplo o Musée Guimet<sup>62</sup> onde, dentro do seu projecto de revitalização, foi pensada a reformulação da reserva técnica. O primeiro programa (que apresentava o diagnóstico da reserva na ocasião) foi redigido em 1996 e, após passar por várias leituras e adequações, teve a versão definitiva em Agosto de 1999. O primeiro documento, que previa um espaço de 1.000 m<sup>2</sup>, foi ampliado para 2.000 m<sup>2</sup>, para abrigar as 40.000 obras. A transferência, em duas etapas, foi iniciada em 2000 e finalizada em 2001.

Acreditamos que uma das razões principais pela relevância dos estudos de programação deve-se à multiplicação de museus e à decorrente necessidade de gestão racional. De acordo com Clara

---

<sup>61</sup> BRUNO, Cristina. *Programas para Museus: princípios fundamentais. Encontros Museológicos “Arquitetura, Expografia, Comunicação Visual e Cenografia: limites e reciprocidades”*, organizado pelo Curso de Especialização em Museologia do Museu de Arqueologia e Etnologia da Universidade de São Paulo, de 11 a 15 de março de 2002. (comunicação oral).

<sup>62</sup> VASSAL, Hélène. *Les reserves du musée national des arts asiatiques – Musée Guimet: du programme à la réalité d’un fonctionnement*. Musée & Collections Publiques de France, Nº 228, mars. 2001.

---

Frayão Camacho, Coordenadora da Estrutura de Projecto “Rede Portuguesa de Museus”, *“Nos planos culturais e patrimoniais, as últimas décadas têm sido marcadas em nosso País por um incremento muito significativo do número de entidades auto-denominadas “museus”. Este movimento, cuja expressão quantitativa ultrapassa atualmente as sete centenas de unidades, insere-se nas tendências da Museologia Internacional, assumindo em Portugal características muito próprias, estreitamente relacionadas com as profundas transformações políticas e institucionais ocorridas a partir de 1974.”*<sup>63</sup>

Acrescenta, então, que esse crescimento não foi acompanhado pelo reforço da programação, que considera *“área de planificação indispensável à criação de novos museus ou à reformulação das entidades museológicas mais antigas.”*

Para O’Byrne et Pecquet<sup>64</sup>, a razão dos estudos de métodos de gestão empresarias serem aplicados igualmente aos museus é: *“En premier lieu, il faudrait répondre que tous travaux concernant un musée déterminent avant tout une opération d’investissement”*<sup>65</sup> *et que, en France, par exemple, les études de programmation s’inscrivent obligatoirement dans le cadre d’une opération d’investissement.”*

---

<sup>63</sup> CAMACHO, Clara Frayão. *A Programação Museológica na Rede Portuguesa de Museus*. Seminário Internacional sobre a Programação Museológica. Setúbal, maio 2001. (Material obtido junto à organização do evento).

<sup>64</sup> O’BYRNE et PECQUET, 1979, *op. cit.*, p. 74. (“Em primeiro lugar, seria necessário responder que todos os trabalhos concernentes a um museu determinam antes de tudo uma operação de investimento e que, na França, por exemplo, os estudos de programação se inscrevem, obrigatoriamente, no âmbito de uma operação de investimento”).

<sup>65</sup> Define como operação de investimento as necessidades materiais inerentes às empresas. No caso dos museus, em três domínios, que são a arquitetura, o funcionamento e os equipamentos de forma global ou específica.

Segundo os autores, quatro questões têm que ser levantadas em relação à programação: por quê, como, para quem e por quem. Assim respondem:

- 1ª. Por quê? Para assegurar ao solicitante<sup>66</sup> uma assistência técnica e prática na definição dos objectivos, optimizando as operações do início ao funcionamento do museu;
- 2ª. Como? Elaborando um instrumento técnico e prático de forma que as informações e as directrizes sejam utilizáveis e compreensíveis pelo solicitante, pelo director<sup>67</sup> (o utilizador) e pelo arquitecto, que conceberá o projecto;
- 3ª. Para quem? Para que o solicitante possa tomar decisões com conhecimento de causa, para o director, que reconhece no programa a formulação concreta das necessidades inerentes aos objectivos por ele fixados, e para o arquitecto, pois facilitará a concepção e a realização do seu projecto;
- 4ª. Por quem? Por um ou vários programadores especializados nas quatro matérias, que são a arquitectura, o funcionamento, os equipamentos e a museologia.

Assim, o trabalho deverá ser conjunto e todas as partes têm que trabalhar de forma integrada, assumindo as suas responsabilidades, uma vez que “*la programmation s’impose comme technique d’étude et comme instrument indispensable de coordination et de controle.*”<sup>68</sup> Nesse sentido, cabe ao programador ser o mediador dessa relação.

---

<sup>66</sup> Denominamos como solicitante o que os franceses chamam de *maître d’ouvrage* (*l’ordonateur du programme* ou, ainda, *promoteur*), que pode ser a municipalidade, fundações, associações, governo federal, ministérios, etc.

<sup>67</sup> O termo *conservateur*, utilizado pelos franceses, é o director ou o responsável de cada área do museu.

<sup>68</sup> O’BYRNE et PECQUET, 1979, *op. cit.*, p. 75. (“A programação se impõe como técnica de estudo e como instrumento indispensável de coordenação e de controle”).

O museu não é uma realização exclusiva para o solicitante e o director: é uma criação para a comunidade (e quando esta participa do processo, mais legítima se torna). Por isso, cabe ao director, principal utilizador, uma vez que também representa os públicos, transmitir ao programador os objectivos e acompanhar todas as etapas, como forma de controlar a inalterabilidade daqueles pelo programador. As alterações devem ser em nível das metodologias, a partir das sucessivas avaliações, e não em nível conceitual. Além do mais, têm que ser tomadas por todo o grupo de interesse e não somente pelo programador.

Cabe ao programador estabelecer as funções e as necessidades decorrentes dos objectivos. É a adequada compreensão do seu papel que permitirá ao arquitecto traduzir o programa estabelecido em projecto realizável. “*Il conduit les études de programmation et rédige les programmes. Il effectue les adéquations programme-projet pour le compte du maître d’ouvrage.*”<sup>69</sup> A coerência do conjunto dependerá do acompanhamento pelo programador em cada fase.

Segundo os autores, a programação traz duas vantagens: uma, de ordem psicológica, uma vez que desperta o interesse e impõe responsabilidade a cada um dos participantes; outra, de ordem económica, pois agiliza a concepção e realização do projecto, uma vez que os dados já estão estabelecidos com precisão<sup>70</sup>.

A programação se desenvolve em etapas sucessivas, exige pensamento lógico e criativo e necessita de avaliação sistemática, para que os programas sejam formulados com precisão. Então, a programação é uma visão global das necessidades, vista no conjunto, enquanto os programas são as formulações particulares, específicas,

---

<sup>69</sup> Idem, p. 79. (“Ele conduz os estudos de programação e redige os programas. Ele efetua as adequações programa-projeto levando em conta o solicitante”).

<sup>70</sup> Idem, p. 76.

dentro do global. Daí a importância do programador, que tem que ter a visão do conjunto e das especificidades de cada uma das áreas, através de suas relações com cada um dos participantes.

*“Comme processus dynamique, la programmation elabore une suite de documents-programme qui varient dans leur forme et leur contenu, allant d’une approche macroscopique jusqu’à des études de détails. A chaque étape du processus correspond une phase d’études (analyse) et un document de référence (synthèse) qui permettent le contrôle permanent et efficace du bon déroulement de l’opération.”*<sup>71</sup>

Assim definem as etapas: pré-programa, programa de base, programa definitivo. O programa é, então, uma síntese dos resultados da análise nos mais diferentes níveis.

- a) Pré-programa: integra a síntese das diferentes enquetes e permite traçar as linhas de força da operação e, no plano arquitetural, um primeiro esboço;
- b) Programa de base: permite estabelecer um esquema geral de organização da operação e a elaboração do anteprojeto sumário arquitetural;
- c) Programa definitivo: apóia a concepção do anteprojeto detalhado, seguido do projeto de arquitetura.

Não há uma metodologia única para a programação, ou seja, não há uma fórmula pronta: cada museu é um caso a ser pensado dentro das suas especificidades. Depende da dimensão, do modelo e

---

<sup>71</sup> O'BYRNE et PECQUET, 1979, *op. cit.*, p. 79. (“Como processo dinâmico, a programação elabora uma série de documentos-programa que variam em sua forma e em seu conteúdo, indo de uma abordagem macroscópica até ao estudo de detalhes. A cada etapa do processo corresponde uma fase de estudos (análise) e um documento de referência (síntese) que permitem o controle permanente e eficaz de um bom desenvolvimento da operação”).

da envergadura do que se pretende realizar. Mas, acima de tudo, a programação tem que ser realista e a quantidade de programas dependerá de seus objectivos. Por outro lado, é um processo que deve ser constantemente reavaliado para que tenha sucesso.

Novamente, utilizaremos O'Byrne e Pecquet, que expõem uma metodologia já utilizada para grandes projectos museológicos<sup>72</sup>, sob uma concepção científica da arquitectura, que se baseia em cinco princípios fundamentais:

- 1º. Estabelecimento de uma relação de colaboração entre o director e o programador do início ao fim da operação, cuja meta é o cumprimento dos objectivos e funções, onde cada tomada de decisão e decorrentes consequências devem ser constantemente informadas;
- 2º. Considerar que a arquitectura, o funcionamento e os equipamentos formam um todo indissociável, por isso, a operação deve ser efectuada global e simultaneamente;
- 3º. Abordar contraditoriamente e dialecticamente os problemas com lógica e criatividade;
- 4º. Mensurar, através de análise, as tomadas de decisão anteriores e avaliar permanentemente sua compatibilidade com as finalidades da operação;
- 5º. Avaliar com precisão as interacções recíprocas das tomadas de decisão específicas, prevenir os riscos de eventuais desequilíbrios e ter em conta os problemas de funcionamento principalmente em nível dos custos.

Desta forma, definem como um processo que comporta três fases principais:

---

<sup>72</sup> Idem, p. 77.

- 
- 1ª. Fase de definição: esta fase, que compreende as etapas de investigação e formulação, consiste em reuniões de trabalho, permitem definir a política geral e os objectivos gerais bem como determinará as dimensões da operação e as condições de realização, em virtude das exigências administrativas, técnicas e financeiras;
  - 2ª. Fase de pesquisa: é composta das etapas de colecta de dados, análise, síntese e orientações, que permitirá a elaboração do programa de base e a elaboração do anteprojecto sumário. Na última etapa desta fase já se pode proceder à escolha do arquitecto;
  - 3ª. Fase de desenvolvimento: corresponde às etapas de pré-concepção, concepção, execução e funcionamento do projecto. É uma fase de constante confrontação entre os anteprojectos (sumários e detalhados) e os programas, para as possíveis adequações que levarão ao projecto definitivo.

Para Cristina Bruno<sup>73</sup>, o encadeamento de acções necessárias à criação ou revitalização dos museus consiste em:

- 1º. Planejamento, acção interdisciplinar e fundamental para a definição da vocação do acervo, da política cultural e do público;
- 2º. A vocação do acervo será definida a partir da realização de um diagnóstico museológico, que consiste na pesquisa e levantamento de dados sobre o acervo (que evidenciará a sua natureza), nas reflexões acerca da problemática científico-cultural (evidenciará o fôlego da instituição para tratar as questões), sobre a vinculação

---

<sup>73</sup> Material didático da disciplina básica “*Museologia*: princípios teórico-metodológicos e a historicidade do fenómeno museal”. Curso de Especialização em Museologia do Museu de Arqueologia e Etnologia da Universidade de São Paulo, em 13 de agosto de 2001, p. 82.



---

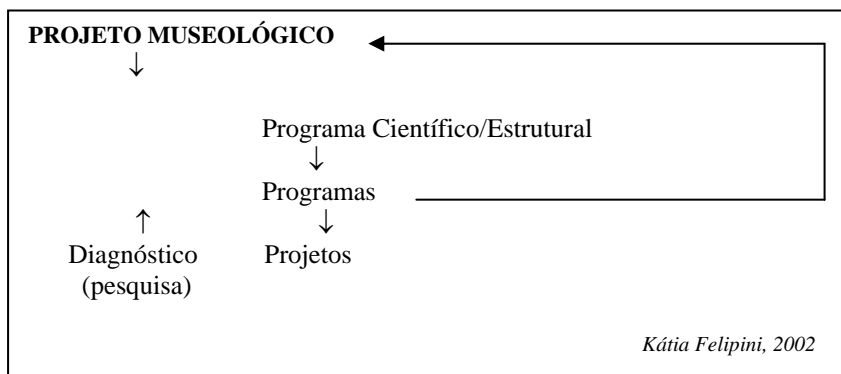
institucional (pois as responsabilidades são diferentes para um museu universitário, municipal ou federal), os tipos de financiamento, a localização da instituição (o entorno e a sua significação e o perfil dos públicos daquela localidade, etc.), a natureza (se é histórico, moderno, casa) e a dimensão do edifício (é equivocado pensar um museu para grandes públicos se o seu espaço não comporta), o quadro de profissionais que deverá trabalhar na instituição e, finalmente, a realidade sócio-político-cultural.

É o diagnóstico, portanto, que permitirá a definição da política cultural a ser implementada no museu, uma vez que a definição dos pressupostos conceituais é resultado dessas reflexões. A partir daí, os programas serão elaborados, seguidos da elaboração de projectos, que deverão ser avaliados, interna e externamente, de forma sistemática, para se saber se os objectivos estão sendo cumpridos.

Sallois, ao contrário dos outros, não define uma metodologia programática em termos de fases ou etapas: prende-se mais ao programa conceitual (ou projecto cultural), cuja origem está no diagnóstico, uma vez que é o acervo que determina a identidade do museu. Assim, é preciso analisar a tipologia das colecções, observando as temáticas, a estética, simbolismos, representatividade, etc., bem como a história da sua constituição, a sua evolução e a relação com o entorno do museu.

Desta forma, é o potencial comunicacional do acervo, evidenciado pelo diagnóstico, que definirá o projecto cultural que, por sua vez, evidencia e hierarquiza a/as vocações do museu e as consequentes políticas de aquisição e de restauração, as pesquisas e publicações, além de outros desdobramentos.

De acordo com a nossa concepção, as etapas para a elaboração do Projecto Museológico deverá seguir o encadeamento segundo o esquema abaixo:



Se considerarmos que o projecto museológico é elaborado por todas as categorias de pessoal do museu e que é produto de negociações internas e externas, às vezes longas e difíceis (Sallois, 1992), que (programação) é uma acção que se caracteriza por concessões recíprocas, nem sempre sem atritos (Lembruck), duas outras questões deverão ser discutidas: quais as tarefas do programador e a quem deve ser confiado esse papel?

Acreditamos que a programação de um museu é tarefa interdisciplinar, que deve envolver todos os sectores do museu, do solicitante ao técnico. Mas, caberá ao profissional de Museologia o papel fundamental, uma vez que este tem formação ampla e, por isso, tem uma visão do conjunto. De qualquer forma, analisaremos as opiniões de alguns dos autores já estudados neste capítulo.

---

Retomando O'Byrne e Pecquet, quaisquer que sejam as actividades relacionadas à criação, à ampliação ou à modernização de um museu, estas têm que ser realizadas por quatro figuras principais e sob a direcção e controle do solicitante, a saber:

- 1ª. Diretor, que define os objectivos do museu e os transmite ao programador;
- 2ª. Programador, que estabelece as funções decorrentes dos objectivos para que o conceptor do projecto (no caso específico, o projecto de arquitectura), a partir dos dados, possa elaborar o seu projecto; conduz os estudos de programação e elabora os programas, além de fazer as eventuais adequações do programa-proceto, tendo em vista as sugestões do solicitante;
- 3ª. Arquitecto, que elabora o projecto arquitectural e técnico, a partir do documento entregue pelo programador, tanto no nível da arquitectura como, também, dos equipamentos e do funcionamento do museu;
- 4ª. Empreiteira/empresa, que executará o projecto, sob o controle do arquitecto e do solicitante.

Acrescenta, ainda, que o programador tem um importante papel de mediador entre todos os envolvidos, transmitindo-lhes a visão global do conjunto, para que assumam suas responsabilidades e a operação se concretize de forma eficaz.

Para os autores, o/os programadores têm que ser especialistas: *“Si l'on précise que chacun de ces éléments doit être pris en compte au regard de l'ensemble, on comprendra que le travail que nécessite l'élaboration d'un programme ne peut être pris à la légère et qu'il relève d'une spécialisation, c'est-à-dire, d'une personne ou d'un groupe qui consacre l'essentiel de son énergie aux études programmatiques. Dans ce domaine comme dans beaucoup d'autres,*

---

*l'amateurisme, fut-il éclairé, ne peut que conduire qu'à des aberrations.*"<sup>74</sup>

Já em relação à questão de quem deve realizar a programação, respondem que por um ou vários especialistas nas “quatro matérias”, que são a arquitetura, o funcionamento, os equipamentos e a museologia.

Como pode ser observado, em nenhum momento deixa claro que tem que ser um profissional de Museologia<sup>75</sup>.

Já Georges Henri Rivière evidencia, no texto “Processus du programme et du projet pour la construction d'un musée”, que cabe ao museólogo a programação e que este tem papel fundamental em todas as etapas, da elaboração do programa à entrega do museu, tanto que o aval do solicitante depende da opinião daquele profissional. Por outro lado, não descuida da importância do trabalho e da tomada de decisão em conjunto entre o solicitante, o museólogo, o arquiteto e os demais técnicos, assim como em O'Byrne e Pecquet.

Lehmbruck, ao contrário, é mais flexível. Para ele, a programação é uma atividade que pode ser realizada por museólogos, arquitetos ou programadores profissionais, que podem trabalhar sozinhos ou em equipe, desde que tenha (ou tenham) conhecimentos em todos os domínios. Na verdade, o fator determinante será a amplitude da actividade.

---

<sup>74</sup> O'BYRNE et PECQUET, 1979, *op. cit.*, p. 84. (“Se precisarmos que cada um desses elementos deva ser levado em conta na visão do conjunto, compreenderemos que o trabalho que necessita a elaboração de um programa não pode ser levado com frivolidade e que necessita de uma especialização, ou seja, de uma pessoa ou de um grupo que consagre o essencial de sua energia aos estudos programáticos. Neste domínio como em muitos outros, o amadorismo, é preciso esclarecer, não pode conduzir senão a aberrações”).

<sup>75</sup> Denominamos como profissional de Museologia àquele cuja formação é nesta área, seja em nível de graduação ou pós-graduação. Quando utilizamos somente o termo museólogo é uma reprodução textual dos diferentes autores.

---

Para ele, o programador é o intermediário entre o solicitante e o director, é um representante neutro do cliente e esta neutralidade deverá se estender ao conceptor: tem que ser imparcial. Deverá ter conhecimento de todos os domínios sem privilegiar um deles. Embora caiba a todo o grupo responsável pelo planeamento a tomada de decisões, é papel do programador despertar-lhes a consciência sobre os problemas e influenciar na forma de pensar, a partir das avaliações das vantagens e variantes possíveis. Conforme foi dito, para Lembruck, o programador deve ser neutro e, portanto, a sua influência deve estar embasada no tratamento metódico do tema, a partir da determinação dos objectivos.

*“Le programmeur aux compétences multiples est appelé par conséquent à aplanir les “difficultés de communication” qui séparent les spécialistes de diverses disciplines employant des terminologies différentes. Transposer des catégories scientifiques d’une discipline dans une autre demande une étude spéciale.”<sup>76</sup>*

Daí salientar que uma das competências do programador é a de possibilitar a comunicação e entendimento entre os vários especialistas envolvidos, formando um grupo homogéneo. A sua tarefa é despertar a consciência sobre os problemas, comunicando de maneira eficaz. Embora o seu papel seja a determinação dos objectivos e no tratamento metódico do tema, não lhe cabe tomar decisões: esta é uma atribuição do grupo. Por isso, não deve ser amador: deve ter amplo conhecimento, ser neutro e saber trabalhar em equipe.

---

<sup>76</sup> Lembruck, *op. cit.*, p. 96. (“O programador com competências múltiplas é chamado, conseqüentemente, a amenizar as dificuldades de comunicação que separam os especialistas das diversas disciplinas empregando terminologias diferentes. Transpor as categorias científicas de uma disciplina para uma outra demanda um estudo especial”).

Georges Henri Rivière também é da opinião que o programador tem que ser experiente. Ao tratar especificamente do programa de exposição<sup>77</sup>, determina que este seja elaborado pelo especialista da disciplina de base, pois considera um ato científico na medida em que constitui a armadura ideológica da exposição. Mas, como o especialista não tem competência filosófica ou técnica para traduzir a mensagem em linguagem de museu, cabe ao museógrafo, especialista em exposição, elaborar o projecto, a partir do programa. Por isso, é necessário que este profissional tenha “experiência nacional e internacional na matéria”. O museógrafo trabalhará, então, em estreita relação com o especialista e o arquitecto, que também é o designer.

O programa científico do museu determina o conteúdo das exposições permanentes e das temporárias, que são organizadas em temas definidos a partir da permanente. “*L’exposition ne s’improvise pas. Elle se fonde sur les impératifs de la recherche scientifique pour engager le long processus de son programme et de son projet.*”<sup>78</sup>

De acordo com o já salientado, embora os exemplos tenham se pautado na programação arquitectónica, a mesma metodologia poderá ser aplicada a cada uma das áreas do museu, pois a programação é antes de tudo pautada em reflexões e acções encadeadas, que requerem constantes discussões, avaliações e adequações em todas as etapas.

---

<sup>77</sup> RIVIÈRE, Georges Henri. In *La Muséologie selon Georges Henri Rivière*. Bordas: Dunod, 1989. p. 269- 270.

<sup>78</sup> RIVIÈRE, Georges Henri, *op. cit.*, p. 269. (“A exposição não se improvisa. Ela se fundamenta nos imperativos da pesquisa científica para introduzir o longo processo de seu programa e de seu projecto”).

---

Concluimos, portanto, que a programação museológica é fundamental para o desenvolvimento e manutenção física e conceitual dos museus, em vista da complexidade de suas demandas. Interdisciplinaridade, respeito profissional e experimentação metodológica são palavras-chave para a concepção e gestão museológica na actualidade.

## 1.2. PROGRAMAS MUSEOLÓGICOS - PROPOSTA DE METODOLOGIA

*“Un projet de musée s’inscrit dans la durée. Sa possibilité de survie et de développement se détermine dès l’origine. Il ne suffit pas de concevoir un projet ni même d’ouvrir un musée. Dès le départ, il faut prévoir comment celui-ci vivra et avec quels moyens, imaginer qu’il se transformera et en ouvrir la possibilité: **un projet de musée est’une reconstruction permanente.**”<sup>79</sup>*

A programação museológica é decorrente da necessidade que se impõe diante da decisão de implantação ou da revitalização de um museu.

Procuraremos, nesta parte, propor uma metodologia de programação que seja aplicável a qualquer modelo de instituição museológica, qualquer que seja a sua dimensão e recursos humanos ou

---

<sup>79</sup> SALLOIS, Jacques. *Un projet culturel pour chaque musée*. France: Direction des Musées de France, juin. 1992.

financeiros, tendo como premissa básica que a programação possibilita o gerenciamento racional de actividades.

Esclarecemos que tomamos como base a bibliografia apresentada neste trabalho e, também, nossa experiência profissional. Por outro lado, procedemos a uma série de adequações e procuramos simplificá-la para dar o formato de guia compreensível.

Nosso trabalho se voltará para a criação de um museu, visto que temos um estudo de caso a considerar. Por outro lado, a metodologia poderá ser aplicada tanto para revitalização de toda a instituição como para áreas específicas (adequações estruturais, reestruturação de reserva técnica, implantação de equipamentos, etc). Para isso, indicaremos, no pré-programa, quais as exigências e necessidades de cada função museal, para que o programador e equipe possam levar em conta no desenvolvimento dos trabalhos.

Podemos elencar, dentre outros, os seguintes factores que levam à criação de museus:

- a) Decisão Política (municipal, estadual, federal): conclui-se que toda localidade merece ter um museu, posto que naquela instituição estão aliados educação, cultura e lazer; um acervo, geralmente formado pela universidade, prefeitura ou por algum cidadão, é doado a uma das instâncias acima, por acreditá-lo representativo; cria-se o museu de direito (através de um Projecto de Lei) mas não de fato (por razões diversas, não é implantado);
- b) Empresas: um funcionário da empresa inicia o processo de formação de acervo, seleccionando objectos e documentos que acredita representativo; solicita uma sala à gerência e expõe os objectos; em algum momento, a empresa percebe que a organização da memória da instituição é importante para elevar a auto-estima dos funcionários; contrata uma terceira pessoa/empresa;



- 
- c) Decisão Pessoal: um cidadão dá início ao processo de aquisição de objectos que considera importantes para a sua região, abre sua própria casa à visita pública com o nome de museu e, posteriormente, doa à prefeitura; um artista tem um acervo pessoal considerável que é doado pela família após a sua morte;
  - d) Universidades: colecciona objectos e espécimes os mais diversos, dependendo das disciplinas ensinadas na instituição; uma sala é reservada à exposição para que os estudantes tenham acesso;
  - e) Igreja: objectos que pertenceram a religiosos que se sobressaíram de alguma maneira são guardados após a sua morte; objectos de culto já não mais em uso são separados para uma futura memória.

Assim, a partir da decisão de criação de um museu, duas questões deverão ser levantadas: a) Qual a política que norteará essa instituição? b) Quais os objectivos principais e específicos?

Da decisão de criação de um museu à sua implantação é, em geral, um processo bastante longo e que, em algumas ocasiões, os objectivos iniciais se perdem no percurso.

Portanto, a contratação de um profissional de Museologia deverá ser a primeira tarefa após a decisão de criação de um museu, pois caberá àquele profissional planejar as actividades, estabelecer o programa de trabalho e formar equipe necessária.

Nesta altura, deve-se definir com precisão qual a missão do museu, a partir de discussões realizadas entre o solicitante e o profissional contratado.

A próxima actividade deverá ser o diagnóstico do acervo. O profissional contratado já terá conhecimento da amplitude da tarefa e poderá trabalhar sozinho ou contratar um outro profissional para o levantamento de dados.

O diagnóstico é a primeira etapa para se pensar ou repensar um museu. Ela constitui-se de levantamentos e análise de dados de

toda sorte: através de reuniões com a equipe do museu (caso seja para revitalização), visitas técnicas ao local ou instalações, pesquisa bibliográfica, pesquisa de público, etc.

Mas, fundamental é a pesquisa sobre o acervo, pois é ele que vai definir o perfil do museu em termos científicos e estruturais: é a sua vocação ou, em outros termos, a identidade do museu. esta análise é essencial para a definição dos outros itens a serem considerados (público, prédio, profissionais, etc.).

Assim, para se ter um diagnóstico preciso, uma ampla pesquisa deverá ser realizada, que terá início com o levantamento do acervo, seguida da análise do projecto de lei (caso exista) e de leitura de bibliografia sobre o tema. É esse primeiro diagnóstico que encadeará as outras actividades e definirá o programa científico/estrutural.

O levantamento do acervo é uma tarefa que precisa ser trabalhada com rigor e métodos bem definidos para que não tenha que retroceder a cada novo dado e refazer o trabalho. Por isso, deve-se elaborar uma planilha com itens que possibilitem o conhecimento do acervo em termos físico (quantidade, volume, estado de conservação) e representativo (temática, época, tipologia).

Em geral, os itens que devem constar na planilha são os abaixo descritos, mas cada caso poderá exigir a adição ou subtracção de itens. O importante é ter certeza do que se pretende avaliar.

- Tipologia: este item tem como objectivo separar os tipos de objectos/documentos principais, como forma de organizar o acervo para resgate rápido da informação: documentos de pesquisa; documentos museológicos bidimensionais; objectos museológicos tridimensionais; documentos administrativos;
- Categoria: analisada juntamente com a tipologia, tem a finalidade de apontar as lacunas referentes a cada assunto;

- 
- Local: onde se encontra o objecto no momento do levantamento ou, então, no local em que foi armazenado;
  - Número provisório: caso o acervo ainda não tenha sido documentado, é necessário dar um número para localizá-lo com facilidade e poder referenciá-lo;
  - Quantidade: o número de objectos iguais (ou, também, semelhantes);
  - Descrição: descrição sumária do objecto, como forma de apontar as características principais;
  - Material/técnica: é o tipo de matéria-prima e a técnica utilizada na confecção do objecto;
  - Dimensões: a dimensão do objecto segue uma ordem, que é altura, largura, profundidade, espessura, peso, etc.;
  - Data: este dado é imprescindível, pois além de contar a história do acervo, permite avaliar com maior facilidade as lacunas em relação aos períodos; época a qual pertence o objecto, ano em que foi produzido. Quando não se tem a data, coloca-se um ponto de interrogação;
  - Estado de conservação: em geral, estabelecem-se apenas três categorias, que são bom, regular e ruim; é seguida de um breve comentário a respeito dos problemas encontrados (sujidades, amassado, rasgado, manchado, partes faltantes, etc.). Este item permite avaliar as condições físicas do acervo;
  - Observações: importantes para a inserção de dados que não cabem em nenhum dos outros campos;

A planilha deverá ser acompanhada da devida normalização, de maneira a uniformizar o preenchimento da mesma e permitir a correcta leitura das informações.

O ideal é que a planilha seja elaborada no programa *access*, pois o resgate de informações é bem mais rápido. Na impossibilidade

deste, pode-se usar o *excel* ou, ainda, a planilha poderá ser preenchida manualmente, dependendo dos meios à disposição. O importante é proceder ao levantamento.

A análise do projecto de lei, acompanhada da exposição de motivos, é o passo seguinte na pesquisa. Esta análise é importante por razões éticas e informativas: não podemos desprezar qualquer produção anterior a que estamos realizando. Isto não quer dizer, todavia, que tudo tenha que ser acatado: a óptica actual pode levar a outros caminhos.

A leitura de bibliografia sobre o acervo ampliará os dados relacionados às colecções, possibilitando uma visão mais abrangente do conjunto.

- a) **Colecção:** qual o conteúdo? qual a origem? Como se deu a sua evolução? Qual o papel do acervo perante à comunidade em que está inserida, à cidade, ao estado ou mesmo ao país? Numa abrangência maior, qual a sua relação internacional? Em suma, qual o fôlego do acervo? Qual a relação das colecções com o entorno do edifício, com outros museus e com outras instituições culturais?
- b) **Público:** qual o perfil do público voltado àquela colecção? Público específico (escolares, universitários, terceira idade, comunidade local) ou geral?
- c) **Edifício:** Caso o edifício já tenha sido escolhido, deve-se perguntar: as características do edifício são compatíveis com o tipo de acervo? A estrutura física do museu é adequada ao desenvolvimento eficaz de cada função/actividade? A capacidade de público que comporta é condizente com o programa? Quais as exigências técnicas em relação à fachada e estrutura?
- d) **Cidade/Entorno:** levantamento de dados urbanos (população, comércio, indústria, universidades); vias e redes (natureza das

rotas, das ruas, transporte colectivo, estacionamento, esgotos, telefone, água, electricidade, etc.); geotécnicos (natureza do subsolo); regulamentação urbana (plano de ocupação do solo); regulamentações técnicas (segurança, regras sanitárias);

- e) **Profissionais e Habilidades:** a equipe (se existe) do museu é suficiente para o desempenho das funções? Há profissionais especializados para as funções? É necessária a contratação de novos profissionais ou a terceirização é suficiente? A equipe do museu tem se reciclado, está actualizada? Cada funcionário está na sua área de competência?

Assim, o diagnóstico indicará as necessidades dentro de cada área do museu.

A escolha de profissionais que deverão compor a equipe do museu é de suma importância: a programação é, antes de tudo, uma actividade interdisciplinar e deverá contar com o apoio de todos os responsáveis nas diversas funções do museu e, também, contratar terceiros, caso seja necessário. Desta forma, cada qual terá a sua tarefa e responsabilidade. Por isso, toda a equipe tem que estar engajada no processo, para que se sinta como parte importante e, então, desempenhe a sua tarefa com prazer e comprometimento.

O programa científico/estrutural é elaborado a partir das informações do diagnóstico, que indicará qual o modelo institucional, a partir da vocação do acervo e poderá responder as seguintes questões:

- Qual o conteúdo das colecções?
- A que público se destina?
- Qual o modelo de instituição?
- Quais as etapas para a viabilização?
- Qual o perfil da equipe?

## I. PRÉ-PROGRAMA

O pré-programa é o resultado do levantamento preliminar das necessidades globais da instituição em termos arquitecturais, técnicos, de funcionamento e de equipamentos, o que possibilitará a estimativa global dos custos. É, então, uma síntese da análise dos dados pesquisados.

É composto de vários capítulos e cada qual poderá ter um desmembramento distinto. Assim, para a elaboração do pré-programa deve-se considerar:

- Exposição dos objectivos gerais (finalidades do museu, papel social, etc.);
- Definição das actividades componentes (acolhimento, exposição, apresentação, áreas administrativas e técnicas);
- Exposição dos objectivos por finalidade (quais as funções de cada uma das áreas);
- Necessidades em funcionamento (ligações, população, pessoal, circulação, etc.);
- Necessidades arquitecturais (superfície, ambiente, relação de proximidade, etc.);
- Necessidades técnicas (aquecimento, ventilação, iluminação, energia, etc.);
- Necessidades em equipamentos (audiovisual, segurança, mobiliário, vitrinas, etc.);
- Questões que necessitam de decisão;
- Custos estimativos globais.

Procuraremos, a seguir, listar algumas das necessidades e exigências de cada uma das funções/actividades do museu como forma de exemplificar o que foi explanado anteriormente.

### **Aquisição**

O programa de aquisição se desdobrará em diversos projectos, dada a sua importância no âmbito institucional. Assim, este programa envolve os seguintes desdobramentos:

- Pesquisa
- Planificação acurada das lacunas nas colecções
- Seminários, caso se decida pela participação das comunidades
- Formas e possibilidades de aquisição (compra, doação, colecta, empréstimo, permuta, etc.)
- Implantação de comissão de acervo
- Elaboração de documento com os critérios de aquisição

### **Arquitectura**

A arquitectura do museu deve ser pensada em função do seu programa científico/estrutural. Assim, embora o diagnóstico já favoreça o dimensionamento espacial que cada função/actividade deverá ocupar e já seja possível definir a localização correcta de cada uma delas no edifício, o planeamento dos espaços deverá ser feito concomitantemente com o programa específico de cada função: o detalhamento de cada função, realizado pelo especialista da área, poderá apontar necessidades que, dentro de uma visão geral, não pôde ser evidenciada.

Tomaremos como exemplo uma reserva técnica: à primeira vista, o programador e equipe poderão dimensionar  $x$  metros quadrados. No entanto, após o exame acurado das colecções e das futuras aquisições em termos numéricos, de especificidade material, de mobiliário, etc., poderá exigir  $x + y$  de espaço.

Por isso, cada etapa da programação deve ser seguida de discussões entre os responsáveis, para que seja possível fazer os reajustes.

É imperativo salientar que o conjunto arquitectural do museu (espaços internos, externos e entorno) deve ser pensado para os portadores de deficiências, que são não somente os públicos, mas, também, funcionários da instituição.

Diante do exposto, procuraremos fazer um breve levantamento por área de actividade no museu, elencando as necessidades e exigências que deverão ser consideradas:

### **Áreas Públicas**

São as áreas de acolhimento, de exposição e de actividades pedagógico-culturais.

### **Área de Acolhimento**

É uma área à qual deverá ser dispensada bastante atenção, pois é o primeiro contacto do visitante com a instituição. Por isso, além dos componentes físicos necessários à acolhida do público, deve-se pensar em termos conceituais, para que àquele possa previamente ser introduzido no “clima” da exposição.

*Em nível de acolhimento físico, é composta basicamente de recepção com balcão de informações, bilheteira e guarda-volumes; poderá comportar, também, loja, café/restaurante e sanitários. Já em nível de acolhimento conceitual, deverá contar com painéis que abordem a criação/missão da instituição, além de objectos representativos da colecção e outros elementos de apoio necessários.*

### **Recepção**

1. Necessidades:

- Mobiliário (balcão de informações, bilheteira, guarda-volume, móvel que comporte material informativo do museu e livro de visitação, além de bancos e cadeiras)



- Quiosques de informática
- 2. Exigências:
  - A função dispensa comentários: tem que estar localizada na entrada do museu

### **Loja**

A loja do museu poderá ser de dois tipos: produção do próprio museu ou concessão. Qualquer que seja, as necessidades e exigências são praticamente as mesmas. No caso de concessão, deve-se proceder aos trâmites legais.

1. Necessidades:
  - Mobiliário: balcão, prateleiras, armários, outros suportes (às vezes é necessário que os móveis sejam desenhados especificamente para esse local)
  - Número de funcionários e habilidades
2. Exigências:
  - Deverá estar localizado na área de acolhimento e deverá ser previsto um pequeno depósito próximo ao local, para facilitar o controle e renovação do estoque

### **Cafeteria/restaurante**

Embora nem todos os museus possam contar com um restaurante ou mesmo uma cafeteria (por falta de espaço ou por que o seu público não é atractivo às empresas em termos numéricos), estes são sectores de interesse para investimento, posto que pode ser um local de convivência tanto do público em geral como dos funcionários do museu. Além disso, pode ampliar a receita institucional.

1. Necessidades:
  - Definição da dimensão para a sala de refeições, cozinha e despensa

- 
- O perfil do público e a estimativa de visitação, além do espaço global do museu, determinarão a dimensão do espaço que caberá a esse sector
  - Definição dos critérios a serem estabelecidos para a concessão
  - O mobiliário e os electrodomésticos podem ser definidos tanto pelo próprio museu como pelo empresário
2. Exigências:
- Devem ser isolados das outras actividades do museu, tanto por conforto (odores, barulho, movimentação, etc.) como por segurança do acervo e, ainda, por razões funcionais
  - Podem se abrir directamente à área de acolhimento principal ou para o exterior, seja a rua, jardins, etc., desde que se garanta a segurança do museu

### **Sanitários**

A quantidade e a localização dos sanitários dependerão da dimensão do museu. Em número de dois (um masculino e um feminino), o ideal é que tanto o público em geral como o pessoal do museu tenha seus próprios sanitários.

No entanto, há várias possibilidades: se pequeno e somente térreo, apenas dois (um masculino e outro feminino), de uso comum, próximos à recepção, serão suficientes; se amplo e térreo, o ideal é que esteja localizado em nível intermediário entre o auditório, recepção e restaurante; se amplo e de vários andares, deverá ter dois em cada andar e ocupar as mesmas posições que o anterior. Neste caso, o ideal é que os sanitários sejam localizados próximos ao restaurante, no térreo, e localizações intermediárias nos outros andares.

Vale salientar que deverão ser planejados de acordo com a determinação do Código de Obras municipal.

## Área de Exposição

### Exposições

Em geral, todo museu tem três tipos de exposições: de longa duração, temporárias e os extra-muros. Se a primeira é a tradução da identidade do museu, a segunda tem importância na medida em que estará voltada a atrair constantemente o seu público já cativo bem como novos públicos, seja pelo desdobramento temático da exposição de longa duração, seja por temas inusitados ou de interesse específico da comunidade. A terceira amplia a visibilidade ao museu, a sua função educativo-cultural e a rede das relações com outras instituições.

É evidente que o programa para a exposição de longa duração deverá ser o primeiro (mesmo no caso do museu iniciar com uma temporária), pois ela será o reflexo da missão da instituição e, a partir dela, os outros programas serão encadeados.

#### 1. Necessidades:

- Circuito, espaços necessários, locais de descanso
- Mobiliário: vitrinas, painéis, quiosques de informática, bancos
- Equipamentos: televisores, projectores
- Segurança: câmaras internas, alarmes, sinalização, rotas de fuga, detectores de incêndio
- Número de profissionais e especialidades (museólogo coordenador, profissional de expografia, pesquisadores, técnicos, programador visual, marceneiro, etc.)
- Definições de temas para as temporárias
- Definições de temas e de instituições que acolherão as exposições extra-muros

- 
- Definição do perfil de público: espontâneo, grupos escolares, universitários, de terceira idade, etc.
  - Previsão de público: capacidade diária
  -
2. Exigências:
- Comum aos três tipos: colaboração do conservador/restaurador para a orientação adequada no que diz respeito à exposição dos objectos nos parâmetros da conservação preventiva, na definição dos equipamentos necessários às condições climáticas ambientais e nas normas referentes ao traslado das exposições extra-muros (embalagens, segurança, etc.)
  - Longa duração: deverá ser a continuação da área de acolhimento
  - A dimensão do espaço deverá ser determinada a partir da definição dos circuitos e da previsão de público, como forma de possibilitar o conforto do público e a segurança das obras
  - Temporária: o local deverá, de alguma forma, estar interligado à de longa duração, para que o público que foi ao museu em razão da temporária conheça a de longa duração

## **Área para Actividades Pedagógicas**

### **Acção Educativa**

A acção educativa deverá estar voltada para os três tipos de exposição, que é a de longa duração, temporárias e extra-muros. Embora as actividades sejam semelhantes deve-se, ao fim da programação, elaborar um projecto para cada uma.

Desta forma, elencaremos as necessidades e exigências que, em maior ou menor grau, serão comum a todas.

1. Necessidades:

- 
- Equipe: pesquisadores, museólogos/educadores, monitores, comunicador visual, pessoal responsável pelas publicações
  - Definição do perfil de público: espontâneo, grupos escolares, universitários, de terceira idade, etc.
  - Previsão de público: capacidade diária, número de participantes por grupo
  - Atividades para público espontâneo, para grupos específicos e para famílias
  - Mobiliário: mesas, cadeiras, armários
  - Elaboração de cartilhas, guias, folhas didáticas, kits pedagógicos
  - Material de consumo
2. Exigências:
- De preferência, a sala deverá estar localizada próxima às salas expositivas. Na impossibilidade, poderá ser até em um anexo do prédio
  - As dimensões da sala deverão ser compatíveis com o número de visitantes

### **Biblioteca**

Uma biblioteca bem formada é resultado de um longo processo de pesquisa e o custo final, em geral, é bastante elevado. Deve-se, entretanto, considerar a sua relevância para o público em geral e para pesquisadores internos e externos.

Consta de duas partes: uma de consulta e uma de guarda (arquivo). Tanto poderá contar com espaços comuns para o público em geral e pesquisadores/pessoal do museu, como podem ser separados: dependerá da dimensão do museu e do espaço destinado à essa função.

1. Necessidades:

- Balcão de atendimento

- 
- Mobiliário: mesas, cadeiras, prateleiras, fichários
  - Linha telefónica para internet
  - Microcomputadores
  - Ventiladores, aparelhos de ar condicionado
  - Pesquisa sobre os títulos que se têm e os que deverão ser adquiridos
  - Previsão de público e do volume de obras para o cálculo do espaço necessário
  - Número de pessoal para atendimento e catalogação
2. Exigências:
- Isolamento acústico
  - Espaço público: directamente aberto à área de acolhimento
  - Para pessoal do museu: relação com o espaço de conservação
  - Luz natural ou artificial, mas é preferível que tenha alguma iluminação natural
  - Não devem ser abertos directamente para a rua

### **Discoteca**

Dependendo da tipologia do museu, é imperativa a concepção desse espaço, pois explorará qualitativamente o acervo.

1. Necessidades:

- Balcão de atendimento
- Mobiliário: mesas, cadeiras, prateleiras, fichários
- Mobiliário específico e equipamentos para audição
- Aparelhos de ar condicionado
- Pesquisa sobre os títulos que se têm e os que deverão ser adquiridos
- Previsão de público e do volume de obras para o cálculo do espaço necessário
- Recepcionista

## 2. Exigências:

- Isolamento acústico
- Espaço público: directamente aberto à área de acolhimento
- Luz natural ou artificial
- Não devem ser abertos directamente para a rua

### **Videoteca**

Da mesma forma que a discoteca, alguns acervos não devem prescindir desse recurso (como exemplo, os museus de cultura popular).

Quanto às exigências e às necessidades, são basicamente as mesmas da discoteca. Deverão contar com telas de projecção, de televisores e de fones de ouvido.

No entanto, caso não seja possível ter um local específico, a instituição poderá adaptar a discoteca e o auditório (em alguns casos) para este recurso.

### **Auditório**

Há, pelo menos, três razões para se programar o auditório em um museu: logísticas (para o desenvolvimento de actividades de extensão do próprio museu: palestras, seminários, cursos, etc.), de divulgação (as actividades darão visibilidade ao museu), e orçamentária (o aluguer do espaço ampliará a receita institucional).

#### 1. Necessidades:

- Espaço necessário e capacidade: sala pública com palco/tablado, cabine de projecção, sanitários, escritório, cabine de interpretação
- Equipamentos: projector de slides, retroprojector, data show, ponto de telefone, canhão de projecção, projecção de vídeo, telão

#### 2. Exigências:

- Abertura para o exterior ou directamente ao espaço de acolhimento, desde que permita funcionamento independente do museu;
- Isolamento acústico;

### **Áreas Administrativas**

As áreas administrativas são compostas de administração, almoxarifado, copa e sanitários.

### **Administração**

Deverá ser pensada em termos funcionais, tendo em vista que é um núcleo, ao qual todas as actividades do museu estão ligadas.

#### 1. Necessidades

- O número de salas, novamente, será definido em função da dimensão do museu. Em geral, deverá contar com sala para o director, sala de espera/recepção, tesouraria, sala de expedição, sala de reuniões, etc.
- Mobiliário: deverá ser previsto em função do número e especificidade de cada uma delas
- Micros com saída para *internet*, arquivos, mesas, cadeiras
- Ar condicionado/ventiladores

#### 2. Exigências

- Deverá estar situada em local intermediário entre as áreas públicas e os sectores técnicos

### **Almoxarifado**

O almoxarifado relaciona-se com a organização e o controle do material de expediente.

#### 1. Necessidades:



- 
- Mobiliário: em geral, mesa, arquivo e prateleiras, de preferência de aço
  - Microcomputadores com programa que controle a entrada, a saída e o estoque
  - Funcionário responsável
2. Exigências:
- Em termos espaciais, pode ser no subsolo, pois não exige iluminação natural
  - O ideal é que tenha saída para o exterior, pois exige constante renovação

### **Copa**

A copa é um sector a que deve ser dispensada bastante atenção por ser, antes de tudo, um local de descanso e de convívio dos funcionários.

1. Necessidades:
  - Electrodomésticos: geladeira, fogão, microondas, etc.
  - Mobiliário: mesas, cadeiras, armários
2. Exigências:
  - De preferência, deve ser um local arejado e que receba iluminação natural em abundância
  - Deve estar localizada próxima às salas da administração

### **Áreas Técnicas**

Compõem as áreas técnicas o centro de processamento de dados/documentação, atelier de conservação/restauração, reserva técnica, salas de montagem/de uso múltiplo.

Cada uma delas deverá ser pensada dentro das suas especificidades e deverão estar interligadas.

---

### **Centro de Processamento de Dados/Documentação**

#### 1. Necessidades:

- Escolha do documentalista e equipe
- Escolha do profissional de informática para definição do programa
- Colaboração do pesquisador/programador
- Equipamentos: quantidade, capacidade, tipo (micros, scanner, impressoras, câmaras, etc.)
- Definição dos campos pelo documentalista a partir das necessidades do acervo, de acordo com as disciplinas
- Digitalização de imagens (quantidade e escala de prioridade)
- 

#### 2. Exigências:

- Espaço físico necessário para o desenvolvimento das actividades em termos de conforto pessoal: daí, levar em conta o espaço que ocuparão os equipamentos e o mobiliário
- Localização que receba, ao menos, parte da luz natural

### **Atelier de Conservação/Restauração**

De acordo com o acervo e com a disponibilidade de recursos do museu, poderá se planejar um atelier de conservação e restauração ou, apenas, de conservação. Às vezes, financeiramente é mais viável dedicar-se somente à conservação preventiva e contratar serviços de terceiros para a restauração, tanto pelos gastos com equipamentos como pelo número de especialistas que a tipologia das colecções poderá exigir.

De qualquer forma, elencaremos as necessidades e exigências de um atelier de conservação/restauração.

#### 1. Necessidades:

- 
- Mobiliário: mesas, armários para os produtos químicos, prateleiras, cadeiras, mobiliário específico para determinados tipos de produtos/materiais
  - Equipamentos: medidores de temperatura e humidade, câmaras de fumigação
  - Instrumentos: ferro, espátulas, pincéis, bisturis, aspiradores
  - Pessoal: contratação de especialistas permanentes ou terciarizados para consultoria, estagiários, técnicos
2. Exigências:
- Espaço necessário ao desenvolvimento das actividades com conforto e segurança do pessoal e dos objectos
  - Sala para quarentena
  - Localização que receba luz natural

### **Reserva Técnica**

A reserva técnica pode ser de acesso restrito ou visitável; dependerá da tipologia do acervo, da missão do museu, das dimensões e dos meios disponíveis em termos de mobiliário e de segurança. Vale salientar, no entanto, que o planeamento de reservas técnicas visitáveis tem sido uma preocupação na actualidade, pois disponibiliza uma amostragem maior do acervo.

1. Necessidades:
- Local reservado à pesquisa de especialistas
  - Desenho pormenorizado do mobiliário, para quaisquer casos
  - Segurança contra roubo, fogo (implantação de sistema de detecção de incêndio e de intervenção automática) e vazamentos
2. Exigências:
- Localização: pode ser no subsolo, pois não exige iluminação natural
  - Não deve ter ligação com o exterior

### **Sala de Montagem/de Uso Múltiplo**

É importante que o museu tenha um espaço destinado à montagem de exposições e outros usos, ainda mais quando consideramos que deverá projectar tantas exposições temporárias como extra-muros/itinerantes. Assim, não prejudica os trabalhos dos outros sectores com a movimentação dos vários profissionais e técnicos envolvidos nas actividades e com a consequente manipulação de materiais. Favorece, ainda, a troca de ideias entre os envolvidos nas actividades, caso se preveja espaços para o pessoal do educativo, da conservação, da documentação, marketing, etc.

#### 1. Necessidades:

- Mobiliário: mesas (inclusive para reuniões), cadeiras, prateleiras, pranchetas para desenho

- Ventiladores

#### 2. Exigências

- Espaço amplo, para acomodar com conforto as várias categorias de profissionais

- Deverá estar localizada próxima aos sectores de documentação e de conservação, mas de tal forma que tenha saída para o exterior, para a recepção de materiais

- De preferência, a iluminação deverá ser parte natural e parte artificial

- Deverá ser arejada para favorecer as trocas de ar, posto que diversos materiais químicos serão utilizados

---

## II PROGRAMA DE BASE

Esta etapa corresponde ao detalhamento das necessidades levantadas no pré-programa, em que cada função específica foi contemplada. É uma actividade que deverá ser trabalhada metodicamente e de forma pormenorizada, se considerarmos que o museu é um organismo que só pode ser viabilizado no conjunto. Portanto, a deficiência de uma das funções afectará o todo.

Esta etapa consistirá das seguintes actividades:

- a) Reuniões com a equipe de cada função: para a delegação de tarefas voltadas à pesquisa e ao detalhamento das necessidades, inclusive orçamentárias
- b) Reuniões entre o programador e o responsável pelo setor para a discussão e prováveis ajustem
- c) Escolha do arquitecto, por concurso ou nomeação. Caso seja por concurso, o documento deverá ser elaborado
- d) Elaboração do pré-proceto, que poderá ter o seguinte formato:
  - Justificativa: a importância daquela área para o museu
  - Objectivos: geral (relacionado à missão do museu) e específicos (são objectivos que desdobram o geral), deverão ser mensuráveis e que contemple cada actividade
  - Metas: o que se pretende alcançar
  - Estratégias: meios para se alcançar
  - Recursos necessários: humanos, materiais, físicos e financeiros
  - Cronograma de actividades

### **III PROGRAMA DEFINITIVO**

Pode-se considerar uma compilação, e consequente ampliação, dos documentos detalhados na etapa anterior, estando voltada ao detalhamento dos processos de funcionamento das actividades, dos conjuntos funcionais e dos postos de serviço.

Caso se tenha trabalhado apenas com o pessoal temporário para o desenvolvimento da programação, nesta etapa deverá ser definido o pessoal e os locais de trabalho.

Também nesta etapa é necessário o orçamento global da operação (em que cada função determinou o seu em particular) em virtude das necessidades de funcionamento, de mobiliário, de equipamento, de sistema de segurança e controle, etc., para que as providências sejam tomadas (em termos de captação de recursos, do estabelecimento de parcerias, etc.) e, concluindo o projecto definitivo, se dê início às obras.

### **IV PROJETO DEFINITIVO**

O projecto definitivo é a finalização de um processo de trabalho conjunto, em que as diversas actividades, em cada etapa, foram alvo de pesquisa e de levantamento de dados, seguida de discussões e devidos ajustes. Para se chegar a esta etapa, concessões foram feitas e inúmeras exigências sofreram adequações em função do projecto global, em cada uma das etapas anteriores.

O programador deverá, então, estabelecer um cronograma geral, a partir dos cronogramas de cada área, para que o projecto possa ser executado de forma harmoniosa e integrada, uma vez que diversos programas deverão ser executados simultaneamente.

Finalmente, o projecto definitivo será apresentado pelo programador ao solicitante, às equipas e às empresas que executarão.

## **V.EXECUÇÃO**

Na fase de execução, os responsáveis de cada sector deverão acompanhar, orientar e fiscalizar as suas respectivas áreas (arquitecto, conservador/restaurador, documentalista, etc.). Caberá ao programador o acompanhamento de todas elas.

**QUADRO DE RESPONSABILIDADES**

<i>ETAPAS</i>	<i>ATIVIDADES</i>	<i>RESPONSÁVEL</i>
Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniões</li> <li>• Visitas</li> <li>• Pesquisa bibliográfica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programador</li> <li>• Colaboradores</li> <li>• Solicitante</li> </ul>
Programa científico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniões</li> <li>• Análise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programador</li> <li>• Solicitante</li> </ul>
Pré-Programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamento das necessidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programador</li> <li>• Equipes de cada área</li> </ul>
Programa de base	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detalhamento da fase anterior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programador</li> <li>• Equipes de cada área</li> </ul>
Anteprojecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formatação do anteprojecto das actividades/funcões e arquitectural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arquitecto</li> <li>• Responsáveis de cada função</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajustamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programador</li> </ul>
Programa definitivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuação do programa de base</li> <li>• Inserção de novas rubricas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programador</li> </ul>
Projecto definitivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formatação definitiva de cada actividade/funcão e arquitectural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsável de cada área</li> <li>• Empresas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajustamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programador</li> </ul>
Execução		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programador</li> <li>• Arquitecto</li> <li>• Empresas</li> <li>• Solicitante</li> </ul>