

# GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS: UMA ANÁLISE SOBRE O PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO MUSEOLÓGICA DO SISTEMA ESTADUAL DE MUSEUS DE SANTA CATARINA

Maurício Rafael<sup>1</sup>

---

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo avaliar a influência das políticas culturais, especificamente as de formação, no campo organizacional dos museus catarinenses executadas pelo Sistema Estadual de Museus de Santa Catarina (SEM/SC), setor vinculado à Fundação Catarinense de Cultura (FCC). Para tanto, pretende-se identificar e caracterizar a política de capacitação praticada pela FCC, no período compreendido entre os anos 2011 e 2015; além de aferir a contribuição desta ação para o desenvolvimento das práticas museológicas dos profissionais de museus partícipes do projeto.

**Palavras-chave:** Gestão pública. Museus. Capacitação. Avaliação.

## ABSTRACT

This study aims to evaluate the impacts of the cultural policies, especially those of training carried out by the Santa Catarina State Museum System – Santa Catarina State Cultural Foundation (SEM/SC - FCC) in the organizational field of its museums. Therefore, it aims to identify and analyze the training policy practiced by the FCC in the period between 2011 and 2015, as well as to measure the contribution of these actions for the professionals involved on the project and its museological practices development.

**Keywords:** Public management. Museums. Training. Evaluation.

## MUSEU COMO OBJETO DE POLÍTICA PÚBLICA

O museu não mais escapa, pois, à sua inserção num sistema que tenta pensar as relações e os “filtros” que existem entre cultura, arte e sociedade, rejeitando esquemas simplistas que postulam homologias mecânicas e introduzindo a discussão ideológica no cerne do problema. O museu é, antes

---

<sup>1</sup> Graduado em Museologia pelo Centro Universitário Barriga Verde (Unibave), mestrando do Programa de Pós-Graduação Interunidades em Museologia da Universidade de São Paulo (PPGMus/USP). Foi coordenador do Sistema Estadual de Museus de Santa Catarina (SEM/SC), no período compreendido entre 2011 e 2015. Atualmente é Supervisor de Museologia e Acervos do Museu da Cidade de São Paulo.

de mais, uma instância de mediação: entre objetos e pessoas; entre profissionais e públicos; entre criadores e modos de circulação e apropriação das suas obras; entre os poderes oficiais e as visões contra-hegemônicas, entre modelos organizacionais e lógicas vivenciais e mundanas. Basta pensar na complexidade do campo profissional que rodeia hoje o museu para nos apercebermos de que os recursos que mobiliza pressupõem uma ampla negociação de significados (LOPES, 2005, p. 96).

Os museus configuram-se como agentes de integração entre os indivíduos e as mais diversas narrativas culturais. São lugares de pesquisa, de reabilitação e de fortalecimento das identidades culturais, assim como de formação e produção de conhecimento.

Nesse sentido, cada vez mais se faz necessário estabelecer um processo de valorização e articulação entre as políticas públicas para museus (federais, estaduais e municipais), na tentativa de viabilizar métodos para a qualificação dos processos museológicos desenvolvidos por essas instituições.

A reunião ou a organização dos museus formam um campo próprio, denominado *museal*, em que valores, critérios, práticas e discursos específicos são reconhecidos (SANTOS, 2004).

Como destaca Myriam Sepúlveda dos Santos, o Estado pode ser considerado um dos principais agentes influenciadores nos campos organizacionais. “No caso dos museus brasileiros, a construção de um campo museal precisa necessariamente ser pensada a partir de políticas culturais desenvolvidas pelo Estado” (SANTOS, 2004, p. 68). Desse modo, as organizações tendem a obedecer às regras do Estado, que é responsável pelo planejamento, execução e avaliação das políticas culturais. Isso pode ser percebido especialmente nas três últimas décadas no Brasil, período em que o país vem experimentado importantes transformações no campo da gestão cultural, como afirma Cristina Bruno:

A área correspondente à gestão cultural, em função da sua expressiva pluralidade tem sido alvo de muitas e importantes iniciativas. Por um lado, os grupos sociais têm se organizado e atuado de forma sistemática em função da valorização das mais variadas manifestações culturais e, por outro, os distintos segmentos do poder público têm proposto diversos modelos de gestão, que se articulam a partir de redes e sistemas, contando com a dinâmica participação de representantes da sociedade (2011, p. 118).

No campo da cultura, o Estado atua orientado pelas diretrizes de sua política cultural, que compreende um programa de intervenções que podem ser realizadas, tanto pelo próprio Estado, quanto por instituições civis, entidades privadas ou grupos comunitários, “com o objetivo de satisfazer

as necessidades culturais da população e promover o desenvolvimento de suas representações simbólicas”. Ou ainda, pode-se compreender essa política cultural como “conjunto de iniciativas, tomadas por esses agentes, visando promover a produção, a distribuição e o uso da cultura, a preservação e divulgação do patrimônio histórico e o ordenamento do aparelho burocrático por elas responsável” (COELHO, 2004, p. 293).

Diante do fato de que a maioria dos museus estabelecidos em Santa Catarina seja formada por instituições públicas vinculadas à estrutura administrativa do Estado ou das prefeituras municipais<sup>2</sup>, cabe analisar a influência das políticas públicas no campo organizacional dos museus. Sabendo do desafio e abrangência de uma pesquisa que pretende abraçar tal espectro, este artigo faz um recorte na Política Estadual de Museus executada pelo Sistema Estadual de Museus de Santa Catarina (SEM/SC), e mira nas ações de capacitação e formação e seus possíveis reflexos na estrutura e configuração do campo museológico catarinense.

### **O CAMPO MUSEAL CATARINENSE E O DESAFIO DA REGIONALIZAÇÃO**

[...] vão desde o pequeno conjunto de curiosidades reunidos em uma sala de aula desativada da escola, até os grandes museus de caráter nacional organizados dentro das mais modernas técnicas de conservação e exposição. Entre estes extremos, encontramos museus de porte médio instalados em prédios históricos; pequenos museus municipais, acomodados em salas das prefeituras e casas de cultura; ou coleções particulares que evoluíram para museus abertos ao público (OLIVEIRA, 2007, p. 28).

Em relação ao Estado de Santa Catarina, a escassez de uma produção teórico-referencial que absorva amplamente a história dos museus catarinenses, aponta para uma possível fragilidade de tais instituições e dos órgãos públicos regulamentadores. O aporte bibliográfico incipiente sobre o surgimento e o desenvolvimento das instituições museológicas, exigiria, para além do histórico da constituição dos museus, uma análise a respeito das questões políticas e culturais do Estado (OLIVEIRA, 2007).

Mesmo sob modestos referenciais, pode-se dizer que, da mesma forma que a criação de grande parte dos museus, as instituições catarinenses são herdeiras do hábito de colecionar, conforme aponta Duarte:

---

<sup>2</sup> Dos 193 museus aderidos ao SEM/SC, 143 são geridos pelos poderes públicos nas seguintes esferas federativas: municipal (122), estadual (12) e federal (9), somando 74% da rede. Fonte: Fundação Catarinense de Cultura (março/2016).

Em Santa Catarina, a ideia de museu iniciou a partir de um armário com prateleiras que cada escola tinha, com amostras e exemplares arqueológicos, etnológicos e biológicos, entre rochas e amostras minerais. Nos colégios de orientação religiosa, sempre uma sala estava reservada para o *Museu*, com animais taxidermizados entre outras espécies de coleções utilizadas com fins pedagógicos (2008, p. 25).

O colecionismo foi o mote para o surgimento dos museus catarinenses, concernente à necessidade do homem, frente à possibilidade de ressignificar sua história, seus mitos, sua identidade.

As coleções, reunião e guarda de objetos representativos de sua passagem pela terra, ao mesmo tempo em que retratam a realidade e a história de uma parte do mundo, onde foi formada, também representam o homem ou a sociedade que a coletou e transformou em coleção (SUANO, 1986).

No estado de Santa Catarina, 77% dos espaços museológicos possuem caráter histórico, etnográfico ou antropológico<sup>3</sup>, o que parece configurar um campo mais conservador, influenciado por práticas vinculadas ao conceito tradicional de museu – ligado à preservação da memória de ocupação de um espaço/território.

Vale registrar que Santa Catarina é um estado cuja diversidade étnica é distribuída nas inúmeras correntes migratórias que deixaram heranças culturais preservadas até os dias atuais. Destaca-se na formação do campo museal catarinense a importância do processo de imigração ocorrido no final do século XIX, quando, impulsionados pela propaganda colonizadora, imigrantes europeus povoaram o território catarinense, trazendo na bagagem seus valores, hábitos e crenças. Por vezes tais coleções interagem com outros bens culturais que pertenciam aos povos indígenas e caboclos já estabelecidos por aqui antes da chegada dos europeus. Forma-se aí uma representação das diferenças e conflitos entre suas culturas que precisam ser mediadas pelo poder público (FCC, 2014).

Segundo Elizabete Neves Pires (2007), os acervos museológicos do estado de Santa Catarina, entre eles, os formados pela história da imigração, permeiam por um número significativo de museus municipais espalhados pelo estado, capazes de guardar objetos de uso doméstico e utensílios de trabalho agrícola dos *desbravadores* e *pioneiros* que colonizaram o território.

Percebe-se nessa última informação que as prefeituras municipais, responsáveis em sua maioria pela administração direta dos espaços museológicos catarinenses, reforçam a questão da identidade europeia por meio de seus acervos.

---

<sup>3</sup> Fonte: Fundação Catarinense de Cultura (março, 2016).

Maria Isabel Leite (2005) defende que os museus “não sejam sacralizadores de valores herdados, sobretudo do passado”. A autora sinaliza a importância de se compreender o espaço museológico como “um fórum, um espaço de encontro, um espaço de debate – um espaço em que as coisas se produzem e não apenas o já produzido é comunicado” (p. 37). Em outro texto de sua autoria, afirma ainda:

Os museus não apenas exercem o papel da guarda, mas têm vocação para investigar, documentar e comunicar-se [...] são espaços de produção de conhecimento e oportunidades de lazer que por trabalharem permanentemente com o patrimônio cultural, buscam desenvolver as identidades locais, regionais, nacionais e internacionais (LEITE, 2006, p.75-76).

É nesse mosaico cultural, ainda conservador, enraizado em Santa Catarina, que os museus estabeleceram suas bases de atuação. Práticas que, por vezes destoam das ações estabelecidas por uma Museologia mais contemporânea que compreende o espaço museológico menos como local de afirmação identitária (e de poder) e mais como fórum de questionamentos e reflexões sobre presenças e ausências de determinadas práticas sociais e culturais.

### **BREVE HISTÓRICO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS PARA MUSEUS EM SANTA CATARINA**

Mesmo antes da criação da Política Nacional de Museus (PNM, 2003) □ desenvolvida pelo Ministério da Cultura (MinC) e posteriormente pelo Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM/MinC) □, ainda na década de 1980 e por meio de esforços conjuntos de diversos profissionais da área museal, a Fundação Catarinense de Cultura - FCC já havia ensaiado uma política pública para os museus no estado, objetivando a organização do setor e a profissionalização no que concerne às singularidades e à diversidade das práticas e dos discursos sociais. Essa construção atravessou diferentes momentos políticos que influenciaram na sua formatação, reformulação e execução.

Apesar de ter sido criado oficialmente em 1991 (Decreto nº 615/91) e de ser um dos primeiros sistemas de museus do país, a atuação do SEM/SC, enquanto rede articuladora de instituições museológicas, existe, de fato, desde 1986, quando foi institucionalizado o antigo Sistema Nacional de Museus (SNM) pela Secretaria do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (SPHAN/MinC). No mesmo ano, foi criada também, em âmbito federal, a Coordenadoria de Acervos Museológicos – vinculada à Fundação

Nacional Pró-Memória (órgão executivo da SPHAN) – e que se destinava a assessorar os trabalhos técnicos, editar publicações e prover verbas financeiras para o desenvolvimento das atividades dos museus vinculados a esse órgão. O SPHAN foi extinto em 1990 dando lugar ao Instituto Brasileiro de Patrimônio Cultural (IBPC), que por sua vez foi absorvido pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), em 1994.

Ainda no âmbito nacional, o antigo SNM (solapado juntamente com a Fundação Pró-Memória, em 1990, durante o Governo Collor) possuía competências voltadas para área museológica brasileira como um todo, tais como: sugerir diretrizes, métodos, estimular programas de capacitação na área, intercâmbio, pesquisas, prestar assistência técnica e estava vinculado a um comitê formado por representantes de entidades museológicas públicas e privadas (Portaria nº 284/86).

Seguindo esse propósito, foi formatado dentro da estrutura da FCC, em 1986, o Sistema Estadual de Museus, subordinado à extinta Unidade de Ciências, com o objetivo de “articular museus existentes no estado no sentido de integrar o Sistema Nacional de Museus, de forma que venham a merecer a devida atenção daquele organismo”<sup>4</sup>.

No período de 1986 a 1990 foram desenvolvidas ações de articulação entre as instâncias federal, estadual e municipal no sentido de viabilizar recursos públicos que possibilitassem ações de qualificação da infraestrutura de instituições museológicas. Ainda na década de 1980 foram executadas as primeiras iniciativas de capacitação direcionadas aos profissionais do campo museal, denominadas “Oficinas de Museologia”, que agrupava profissionais de instituições museológicas oriundos de diferentes municípios, em determinado museu para o desenvolvimento de práticas técnicas supervisionadas por profissionais contratados.

Porém, como reflexo da desarticulação e extinção do SNM, o SEM/SC tem suas atividades diminuídas e absorvidas pela criação, na estrutura organizacional da FCC, da Gerência de Organização e Funcionamento de Museus (GEOMU), que inicialmente se dedicava ao apoio técnico direcionado aos seis museus vinculados à Fundação.

Em 2004, influenciada pela implantação do novo Sistema Brasileiro de Museus (SBM), a FCC focou no desenvolvimento de um debate a fim de reestruturar a política estadual de museus e reformular sua atuação para o campo museológico catarinense.

Essa reestruturação foi efetivada a partir da realização do 1º Fórum de Museus de Santa Catarina, realizado na cidade de Florianópolis, em

---

<sup>4</sup> Ofício Circular nº 54/86, expedido pela FCC em 10 de outubro de 1986 e endereçado aos museus catarinenses.

2005. Na ocasião do evento, que agregou mais de 120 pessoas de todas as regiões catarinenses, foram formuladas e aprovadas, em plenária, as diretrizes que formam a base da Política Estadual de Museus (PEM), dividida em seis áreas (eixos) de atuação, denominadas eixos estruturantes, a saber: **Capacitação e Formação** (1)<sup>5</sup>; Gestão (2); Financiamento e Fomento (3); Democratização e Acesso aos Bens Culturais (4); Acervos (5); Pesquisa (6)<sup>6</sup>.

Em 2006, como consequências das deliberações aprovadas durante o Fórum ocorrido no ano anterior, o SEM/SC foi reativado por meio do Decreto 4.123/06, que institucionalizava novamente um programa de políticas públicas direcionado aos museus.

Nos anos que se seguiram, o Sistema concentrou sua atuação na formação dos agentes atuantes em museus e nas instituições afins. Foram oferecidas oficinas de capacitação em parceria com o antigo Departamento de Museus e Centros Culturais (DEMU), vinculado ao Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN/MinC) □ e responsável pela implantação da Política Nacional de Museus.

No ano de 2011, a atuação do SEM/SC foi novamente reformulada por meio do Decreto 599/11, estabelecido após consulta e discussão pública. Foi uma revisão impulsionada, de certo modo, pelo estabelecimento de novos marcos regulatórios para o campo museal brasileiro, como a criação do Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM/MinC), originária da estrutura do DEMU/IPHAN/MinC e da Lei Federal 11.904/2009, denominada *Estatuto de Museus* que preconiza um série de atribuições, responsabilidades e normatizações para os museus, suas entidades mantenedoras e seus profissionais. De acordo com a nova legislação estadual, o SEM/SC visa à coordenação, à articulação, à mediação, à qualificação, ao fortalecimento e à cooperação entre os museus. Atualmente, reúne 193 instituições museológicas, entre públicas e privadas, de 106 municípios catarinenses <sup>7</sup>.

São, ainda, objetivos específicos do SEM/SC:

I – promover a articulação entre as instituições museológicas existentes no estado, respeitada a autonomia jurídico-administrativa, cultural e técnico-científica de cada uma delas;

[...]

III – divulgar padrões e procedimentos técnico-científicos que sirvam de

<sup>5</sup> Grifo da pesquisa.

<sup>6</sup> Detalhes sobre as diretrizes dos eixos da Política Estadual de Museus podem ser obtidos em: <http://www.fcc.sc.gov.br/patrimoniocultural/pagina/4426/politicaestadualdemuseus>

<sup>7</sup> Informação obtida, em março de 2016, pelo Cadastro Catarinense de Museus, coordenado pelo Sistema Estadual de Museus de Santa Catarina (SEM/SC).

orientação às equipes responsáveis pelas instituições museológicas estabelecidas no estado;

IV – estimular e promover programas e projetos de incremento e qualificação, bem como incentivar a formação, atualização e valorização dos profissionais de instituições museológicas existentes no estado [...]<sup>8</sup>

Atendendo a esses três objetivos destacados, o SEM/SC dá início a um plano de ações envolvendo cursos, palestras, edição de publicações, desenvolvimento de grupos de trabalho e pesquisa, além de visitas técnicas aos museus do interior do estado. Essa atuação mais sistemática visa à aproximação com os gestores públicos, conscientização dos profissionais atuantes em museus quanto às normatizações técnicas existentes e ao conhecimento sobre a realidade dessas instituições.

Outra novidade foi a divisão do território catarinense em sete regiões museológicas, a saber: Oeste (1); Meio-Oeste (2); Serra (3); Sul; (4) Grande Florianópolis (5); Vale do Itajaí (6) e Norte (7) – permitindo, assim, um maior conhecimento das especificidades de cada território e uma atuação regionalizada. Essa divisão respeita os parâmetros estabelecidos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), amplamente reconhecida e legitimada pela sociedade civil.

**Figura 1:** Mapa de Santa Catarina com a identificação das regiões museológicas.



Fonte: Sistema Estadual de Museus (SEM/SC)

<sup>8</sup> Recorte do Decreto 599 de 18 de outubro de 2011.



## 2. O PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO MUSEOLÓGICA

[...] temos que colocar um primeiro dado também da realidade, do momento que a gente está vivendo dentro da ciência museológica ou da prática museológica. Há, na realidade, uma “Museologia existente, real, que está aí fora, e há uma Museologia postulada, sonhada, desejada” (GUARNIERI, 1984, p. 65).

Segundo o relatório da Pesquisa de Informações Básicas Municipais (Munic), realizada no período de 2003 a 2005, a implantação de programas de capacitação profissional para funcionários do setor cultural é considerada um dos desafios para que o setor se posicione de forma contundente no conjunto das políticas públicas nacionais culturais. Para o relatório, “a formação de pessoal voltado especificamente para as demandas da cultura é uma das maneiras eficazes de incluí-la na agenda das políticas locais” (IBGE, 2007).

No início de 2011, juntamente com a reformulação da atuação do SEM/SC, essa ação também sofreu alteração, pois nas consultas públicas estabelecidas com o setor museológico (gestores, profissionais e estudantes) foi identificada a necessidade de uma concatenação entre oficinas com diferentes temáticas, possibilitando assim uma visão sistêmica sobre o conjunto dos assuntos e práticas abordados. Também foi pleiteada a regionalização ou replicação desses cursos, pois muitos profissionais não conseguiam frequentá-los quando eram ofertados em cidades distantes de seus locais de atuação.

Após uma série de reuniões, onde foram analisadas essa e outras questões, a equipe técnica do SEM/SC planejou um programa de formação continuada que abarcasse, de forma introdutória, diferentes temáticas presentes nas práticas desenvolvidas nos museus e que respeitasse as normatizações vigentes. Algumas oficinas que já vinham sendo proporcionadas pelo Sistema serviram de base e foram incluídas no projeto.

Essa nova formatação gerou o Programa de Capacitação Museológica (PCM), dividido em módulos (ou oficinas) a serem ofertados, de forma progressiva, ao longo de quatro anos (2011-2015), em todas as regiões museológicas. Seus objetivos iniciais eram:

- a. qualificar os profissionais atuantes em museus, por meio de um procedimento ascendente de capacitação, sobre temáticas pertinentes ao campo museal catarinense;
- b. democratizar o acesso aos cursos, de forma a replicar os módulos em todas as regiões;
- c. criar condições para o estabelecimento de uma rede de contatos e trocas de informações entre os participantes;
- d. auxiliar, os museus partícipes, no desempenho de suas distintas funções técnicas e sociais.<sup>9</sup>

9 Objetivos descritos no documento entregue à presidência da FCC e que apresentava as motivações para o desenvolvimento de um programa de formação continuada em Museologia.

A partir desses pressupostos foram planejados os seguintes módulos para execução nos próximos quatro anos, conforme apresenta tabela a seguir:

**Tabela 1:** Cronograma de execução dos módulos pertencentes ao PCM

Módulo	Oficina	Execução
1	Gestão e planejamento museológico	2011
2	Documentação museológica e gestão de acervos	2012
3	Sustentabilidade dos museus	2012
4	Conservação de acervos e gestão de riscos	2013
5	Comunicação museológica	2013
6	Ação educativa e acessibilidade em museus	2014
7	Museus e turismo	2014

Fonte: Fundação Catarinense de Cultura

Esse projeto foi inserido dentro do eixo programático 1 da Política Estadual de Museus, que versa sobre a necessidade de implantação de cursos de instrumentalização e estudos acerca da cadeia operatória museológica<sup>10</sup>.

Os módulos do PCM foram planejados com objetivo de ofertar uma capacitação em longo prazo que alcançasse a maior parte dos profissionais atuantes em museus catarinenses. Também era intuito que, ao seu final, o programa propiciasse aos participantes um conhecimento maior sobre a Museologia, os museus e a função social destes equipamentos culturais nos tempos contemporâneos; conforme sinaliza Maria Cristina Oliveira Bruno quando detalha a superação de paradigmas constantes que os museus vêm atravessando ao longo dos anos:

A história dos museus, de uma forma geral ou pelo menos como a bibliografia referencial tem evidenciado, pode ser reconhecida como a sequência de momentos de mudança e/ou rupturas em relação, por um lado, à superação de paradigmas referentes aos estudos de cultural material e, por outro, à identificação das possibilidades de inserção social das ações museológicas. Nessa perspectiva é possível considerar que os museus, desde o

<sup>10</sup> Maria Cristina Oliveira Bruno considera que “pesquisa e preservação constituem os parâmetros definidores e elementares dessa cadeia operatória”. Enquanto que os parâmetros delimitadores do campo essencial de ação museológica se consolidam a partir da dinâmica da cadeia operatória dos procedimentos de salvaguarda e comunicação – sempre amparados na perspectiva delineada pelas ações de planejamento e avaliação (BRUNO apud MIZUKAMI, 2014).

século XVIII, deram início ao estabelecimento de um modelo institucional hegemônico, organizado a partir do entrelaçamento e dependência entre um edifício, as ações técnicas e científicas de pesquisa (diferentes campos de conhecimento), salvaguarda (conservação, documentação e armazenamento) e comunicação (exposição, ação educativo-cultural) e o potencial do público. Esses vetores, até hoje presentes na sustentação das instituições museológicas, têm ampliado e desdobrado os horizontes de atuação dos museus com vistas a propiciar melhor definição e enquadramento em relação aos compromissos preservacionistas e educacionais (BRUNO, 2009, p.16).

### **DO PROJETO À PRÁXIS COM ALGUNS PERCALÇOS**

A formação do agente cultural exige que ele conheça todos esses aspectos de uma determinada linguagem artística, que ele saiba trabalhar com grupos, sem impor seus próprios desejos e finalidades, deixando que o grupo encontre suas questões, seus valores, suas motivações e objetivos, dando o suporte necessário para que o processo de descoberta siga o seu curso (HELENA, 2007).

A partir da submissão do projeto e aprovação da FCC para sua execução, a equipe do SEM/SC uniu esforços para contatar possíveis instrutores dos primeiros módulos, bem como articulação com instituições locais que poderiam sediar as oficinas.

Ainda na ocasião, estabeleceram-se os princípios que norteariam o projeto<sup>11</sup>:

- e. os módulos do PCM não poderiam ser demasiadamente rígidos, dogmáticos ou teóricos, mas sim deveriam reconhecer as contribuições possíveis de diferentes regiões e museus representados;
- f. os ministrantes dos módulos deveriam ter conhecimento da realidade e das diferentes especificidades do campo museal catarinense;
- g. a execução do PCM só teria êxito se o seu desenvolvimento fosse considerado como uma ação que requer continuidade, acompanhamento e avaliação, sendo considerado como um processo dinâmico e recorrente;
- h. os parceiros locais (universidades, prefeituras municipais ou até mesmo museus) deveriam ser adequadamente instruídos e compreendidos como partícipes da execução do programa;
- i. a divulgação das datas e locais de realização dos módulos deveria ser feita com antecedência necessária para possibilitar a programação dos técnicos atuantes em museus.

---

<sup>11</sup> Descritos no relatório de atividades do Sistema Estadual de Museus de Santa Catarina (SEM/SC) no ano de 2011.

No entanto, logo após a aprovação do projeto veio do gabinete da presidência da FCC a recomendação para adequações na estrutura orçamentária do PCM, determinando um corte na ordem de 20% da estimativa inicial de dispêndio financeiro. A justificativa para tal demanda apoiava-se no fato da execução do programa não ter sido prevista no planejamento das ações para 2011, entregues no final do ano anterior e que seria preciso readequar os valores planejados aos outros projetos da FCC já autorizados.

Aí residiu a primeira dificuldade para o desenvolvimento do PCM: seria necessário reduzir, de sete para seis, o número de cidades que seriam sede das capacitações. A proposta inicial era de replicar os cursos em todas as regiões do estado evitando que seus participantes se deslocassem mais que 100 quilômetros. Esse caso exemplifica a tese de Pierre Bourdieu (2004), segundo a qual é intervencionista a função do Estado na regulação ou influência do funcionamento do campo cultural, seja por meio de ações financeiras, seja por intervenções jurídicas, em virtude da sua capacidade de concentrar um conjunto de recursos materiais e simbólicos, ou até de criar dificuldades e limitações na execução de políticas públicas.

Diante do exposto, e mesmo fragilizando um dos princípios do PCM, seria necessário agrupar duas regiões em uma. Para o primeiro módulo, após debate entre a equipe, definiu-se que as regiões Norte e Vale do Itajaí seriam agrupadas, sob a justificativa de que, à época, eram as duas regiões que possuíam o maior grau de amadurecimento das práticas museológicas e de institucionalização dos museus estabelecidos no estado. A decisão foi criticada pelos profissionais daquelas regiões que se sentiram lesados e comunicaram o fato por e-mails e telefonemas, reclamando daquilo que Rafael Pereira Oliveira denomina como a incapacidade dos governos de lidarem com a principal característica desse campo, que é a sua desconcentração.

Santa Catarina é o terceiro estado do país com melhor distribuição de museus por seus municípios, sendo que Florianópolis é a capital com menor concentração de museus. Esta característica, associada a uma distância muito grande entre o governo do estado e os municípios, gera museus mais estruturados e amparados pelo estado no litoral e um sentimento de isolamento no interior (OLIVEIRA, 2007, p.150).

Essa restrição seguiu também no ano de 2012, fazendo com que os módulos 2 (Documentação Museológica e Gestão de Acervos) e 3 (Sustentabilidade dos Museus) também fossem oferecidos em seis cidades, e não sete, como previa o projeto original e conforme explicita a tabela abaixo.

**Tabela 2:** Locais de realização dos três primeiros módulos do PCM

Módulo	Cidades / Regiões Atendidas
1	Pinhalzinho (Oeste); Treze Tílias (Meio-Oeste); Lages (Serra); Urussanga (Sul), Florianópolis (Grande Florianópolis); Pomerode (Norte e Vale do Itajaí).
2	Maravilha (Oeste); Campos Novos (Meio-Oeste e Serra); Criciúma (Sul); Florianópolis (Grande Florianópolis); Blumenau (Vale do Itajaí); Joinville (Norte).
3	Xanxerê (Oeste); Lages (Meio-Oeste e Serra); Orleans (Sul); São José (Grande Florianópolis); Rio do Sul (Vale do Itajaí); Mafra (Norte)

Fonte: Elaborado pelo autor

Apesar da frustração que gerou na equipe organizadora, o redimensionamento ocorrido nos módulos 2 e 3 não sofreu grandes questionamentos por parte dos profissionais, que logo se adaptaram à nova proposta. A despeito das limitações impostas, era preciso avançar e dar prosseguimento ao programa. Assim, as regiões agrupadas foram o Meio-Oeste e Serra, pelo entendimento de que aqueles territórios possuíam o mesmo número de equipamentos museológicos, se comparados com outras regiões.

Ainda em 2012, um fator decisivo na configuração política do estado altera, mais uma vez, o planejamento do PCM: as eleições municipais. Afinal, 63% dos museus aderidos ao SEM/SC (122 instituições) estão vinculados ao poder público municipal, e com as mudanças que poderiam ocorrer (e ocorreram) nos municípios após o pleito eleitoral, seria necessário ofertar novamente o módulo 1, considerado introdutório e essencial para a continuidade dos participantes nas oficinas subsequentes. Dessa forma, aqueles que não participaram do início da formação continuada tinham a oportunidade de ser inseridos no processo de formação. Corroborou para essa reflexão, ainda, o diagnóstico de que boa parte dos museus ainda não possuía quadro técnico efetivo. Sendo assim, as mudanças político-administrativas influenciariam na rotatividade dos profissionais.

No ano seguinte, foi proposta uma mudança no cronograma de execução do programa. Retomou-se, portanto, a oferta do módulo 1 (Gestão e Planejamento Museológico) para atender a essa nova demanda de técnicos contratados ou remanejados pelas prefeituras. Porém, diante da dificuldade de execução de mais de dois módulos num mesmo ano (numa tentativa de manter o cronograma inicial) e por reconhecer que dificilmente funcionários de museus também seriam autorizados a se ausentar três vezes em um único ano, optou-se pela alteração no planejamento dos módulos para o seguinte cronograma:

**Tabela 3:** Novo cronograma de execução dos módulos pertencentes ao PCM

Módulo	Oficina	Execução
1	Gestão e planejamento museológico	2011
2	Documentação museológica e gestão de acervos	2012
3	Sustentabilidade dos museus	2012
<b>1</b>	<b>Gestão e planejamento museológico</b>	<b>2013</b>
4	Conservação de acervos e gestão de riscos	2013
5	Comunicação museológica	2014
6	Ação educativa e acessibilidade em museus	2014
7	Museus e turismo	2015

Fonte: Elaborado pelo autor

O módulo 1, portanto, foi retomado e oferecido em quatro cidades em 2013, ano em que também foi desenvolvido o módulo 4 (Conservação de Acervo e Gestão de Riscos). Outra novidade naquele período seria a execução desta última oficina em sete cidades, atendendo ao projeto original do projeto. Em 2014, deu-se sequência à programação com a oferta dos módulos 5 (Comunicação Museológica) e 6 (Ação Educativa e Acessibilidade em Museus), conforme tabela abaixo:

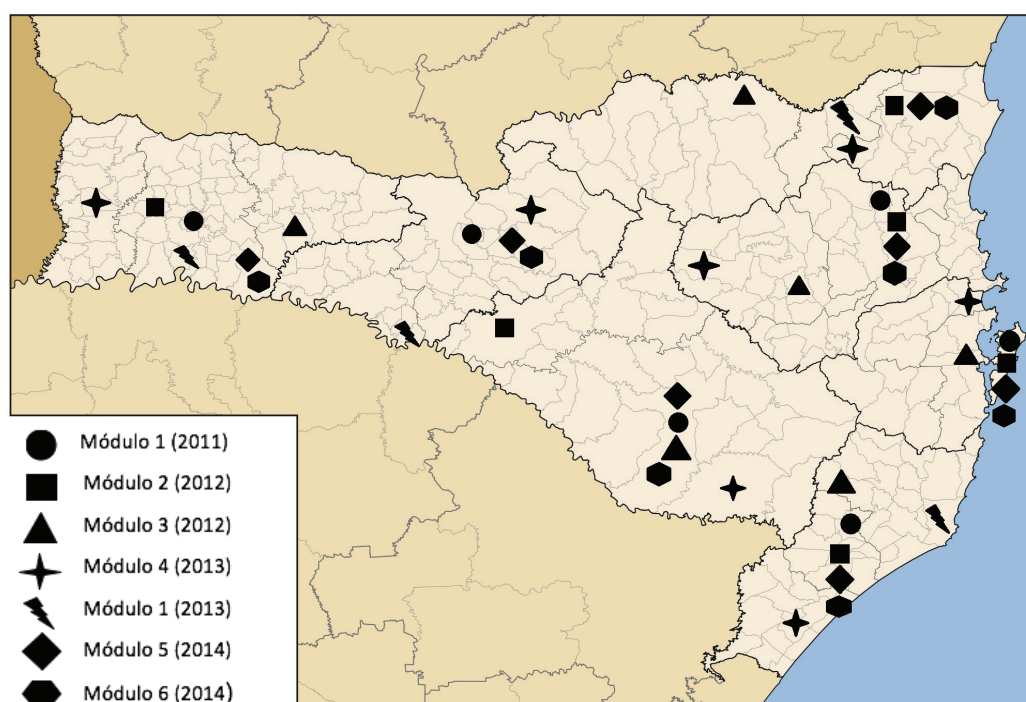
**Tabela 4:** Locais de realização dos módulos 1, 4, 5 e 6 do PCM

Módulo	Cidades / Regiões Atendidas
1 (retomada)	São Carlos (Oeste); Piratuba (Meio-Oeste e Serra); Laguna (Sul e Grande Florianópolis); São Bento do Sul (Vale do Itajaí e Norte).
4	São Miguel do Oeste (Oeste); Caçador (Meio-Oeste); São Joaquim (Serra); Sombrio (Sul); Tijucas (Grande Florianópolis); Taió (Vale do Itajaí); Corupá (Norte).
5	Chapecó (Oeste); Videira (Meio-Oeste); Lages (Serra); Criciúma (Sul); Florianópolis (Grande Florianópolis); Blumenau (Vale do Itajaí); Joinville (Norte)
6	Chapecó (Oeste); Videira (Meio-Oeste); Lages (Serra); Criciúma (Sul); Florianópolis (Grande Florianópolis); Blumenau (Vale do Itajaí); Joinville (Norte)

Fonte: Elaborado pelo autor

Para finalizar o cronograma da formação continuada, faltava a execução do módulo 7 (Museus e Turismo), inicialmente programada para ocorrer em 2014 e postergada para o ano de 2015. No entanto, após mudança na gestão da FCC (agosto de 2014) e sob a justificativa de contingenciamento orçamentário e readequação de suas ações, a Fundação decidiu *suspender temporariamente* o desenvolvimento do último módulo. Essa suspensão permanece até os dias atuais e deixa os profissionais participantes das capacitações desprovidos de completarem sua formação iniciada anos atrás. Isto evidencia que houve descontinuidade no processo de interação que vinha se estabelecendo no campo, através do Sistema Estadual de Museus.

**Figura 2:** Distribuição dos módulos do PCM em território catarinense



Fonte: Adaptado pelo autor a partir de mapa disponibilizado pela **Wikipédia**

## PROGNÓSTICOS DE UMA TRAJETÓRIA: A VEZ DO PARTICIPANTE

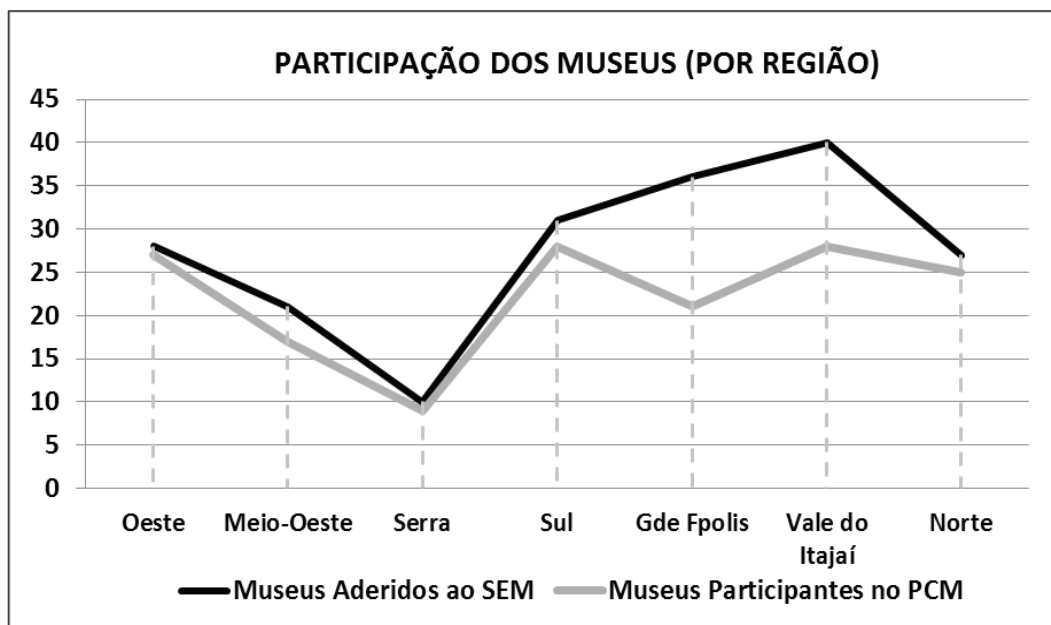
Por avaliação entendemos a atividade através da qual adentramos em um processo dialético e hermenêutico de construção e/ou reconstrução, com o objetivo de chegar a um consenso, após uma negociação que considera o ponto de vista de todas as partes implicadas e interessadas (clientes, beneficiários, atores e competidores) diante do processo avaliativo. Sendo um processo dialético não pretende chegar a conclusões válidas para sempre. Elas se referem a um momento dado da vida de um plano, programa, projeto ou instituição. Por isto, a avaliação deve ser permanente e integrada a qualquer processo de gestão para indicar o caminho de novas construções. (SOARES, 1991, p. 32).

O Programa de Capacitação Museológica nasceu a partir de evocações do campo museal catarinense, que percebia a necessidade de se propiciar uma formação continuada e que fosse uma instância de aprendizagem e trocas de informações. No entanto, tão importante quanto ofertar as capacitações, era avaliar os resultados desse programa para os participantes.

Independente da não conclusão dos sete módulos que compõem o PCM, ainda assim cabe uma análise sobre o desenvolvimento do referido programa. Afinal, toda atividade humana, com um mínimo de organização, comporta revisões e replanejamentos que permitem um estudo sobre ações passadas para que se possa mensurar e julgar sua adequação aos objetivos propostos anteriormente, de forma a possibilitar sua valorização final ou sua retomada em novas condições.

Dando início à apresentação dos dados coletados, cabe destacar que dos 193 museus aderidos à rede do Sistema Estadual de Museus de Santa Catarina, 155, ou seja, 80% do total, participaram (por meio de seus profissionais) de algum dos módulos do programa. Porém, destes, 48 museus (30%) foram partícipes de todos os módulos ofertados. Ou seja, menos da metade dos museus participantes concluíram a formação continuada.

**Gráfico 1:** Participação dos museus no PCM divididos por região museológica



Fonte: Elaborado pelo autor

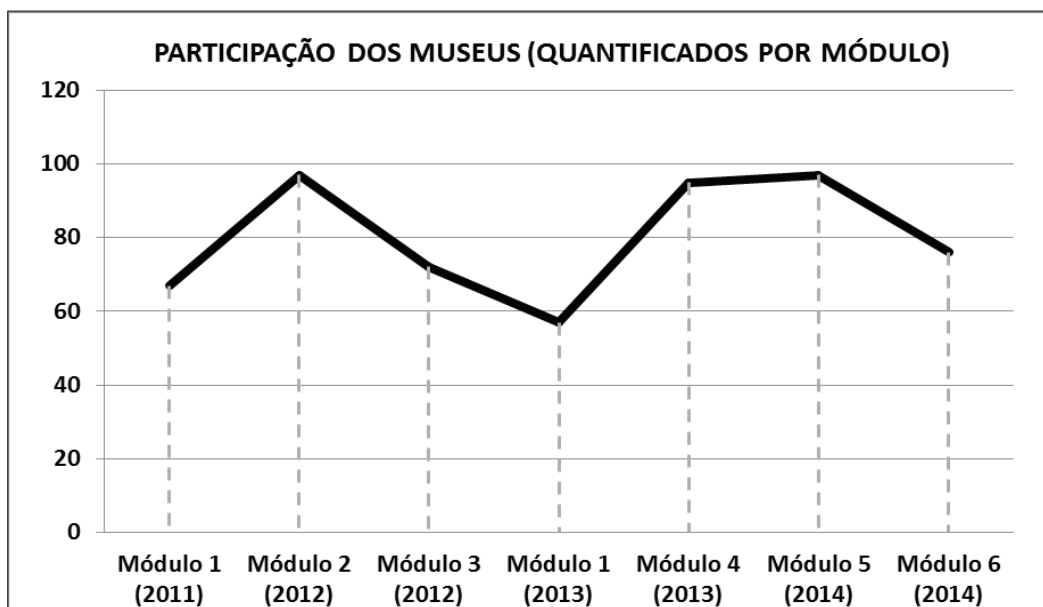
O gráfico acima ilustra que a maior parte dos museus participantes do programa procede das regiões Sul e Vale do Itajaí (28 instituições por região). Porém, proporcionalmente, as regiões Oeste, Serra e Norte foram as que tiveram maior participação em algum dos módulos ofertados. A região



Oeste, com 27 museus participantes de um total de 28 aderidos; a Serra, com 9 museus participantes de um total de 10 e por fim, a região Norte com 25 museus participantes de um total de 27. Ao contrário dos museus da Grande Florianópolis, que, de sua totalidade, pouco mais da metade (21 de um total de 36) frequentaram alguma das oficinas. Vale ressaltar que a região metropolitana da capital catarinense conta com um curso de graduação em Museologia, ofertado pela Universidade Federal de Santa Catarina, além de outras formações e opções de consultas técnicas, em sua maioria, gratuitas e com grande número de vagas disponíveis. Talvez isso possa explicar a baixa adesão dessa região aos módulos do Programa de Capacitação Museológica.

No âmbito da participação dos museus por módulo é perceptível a preferência dos profissionais por oficinas de cunho mais tecnicista e que possibilitem a resolução pontual de determinada dificuldade técnica por parte da instituição. Oficinas que se debruçaram sobre a discussão de *cases* de gestão e informações sobre legislação vigente para a área (módulo 1) e alternativas de financiamento e fomento para as atividades técnicas (módulo 3), não tiveram tanta frequência, conforme o gráfico abaixo:

**Gráfico 2:** Participação dos museus nos módulos do PCM



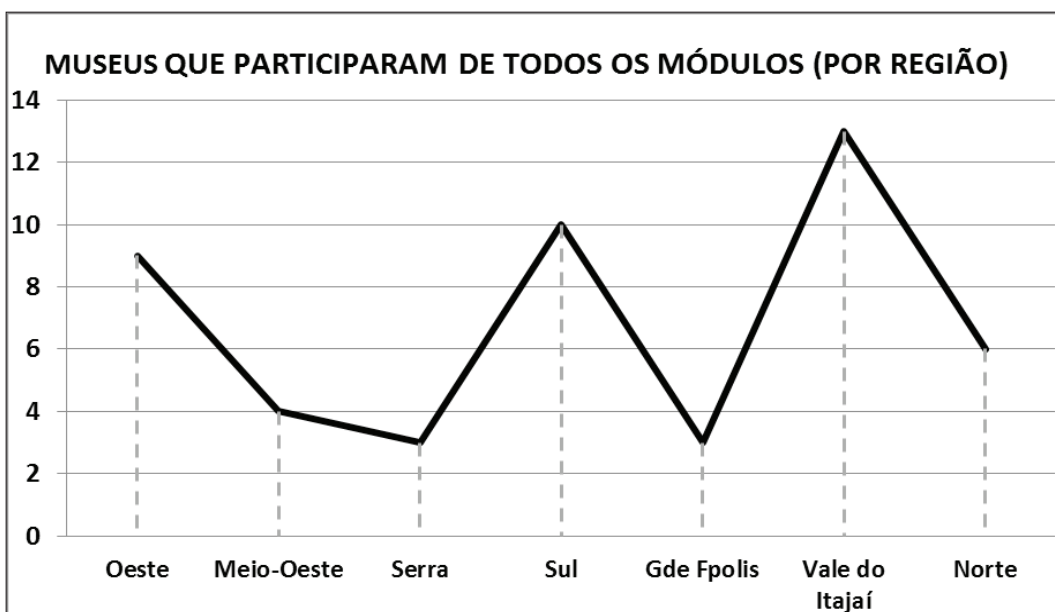
Fonte: Mensurado e elaborado pelo autor

Os módulos que trabalharam questões relacionadas à documentação e gestão de acervos museológicos (módulo 2) e comunicação, curadoria e exposições (módulo 5) tiveram a expressiva participação de 97 museus

cada, seguidos pelos módulos 4 e 6 que abordavam práticas que tangenciam a conservação de acervos e a ação educativa, e acessibilidade em museus, respectivamente. Não há, ainda, a compreensão de certa parcela dos técnicos de museus que é por meio da gestão, do planejamento e do financiamento que as atividades técnicas da cadeia operatória dos museus (preservação, pesquisa e comunicação) são mais bem efetivadas.

Quando a análise foca os museus que participaram de todos os módulos fica novamente perceptível a adesão maior das regiões Sul e Vale do Itajaí, acompanhados de perto pela região Oeste, com 10, 13 e 9 museus respectivamente (ver gráfico a seguir), no processo de formação continuada. Uma das possibilidades desse resultado é o alto grau de articulação de tais regiões e conseqüentemente de seus museus, denotada também na participação dos representantes regionais junto ao Comitê Gestor do SEM/SC. Seus representantes possuem forte comunicação junto aos seus pares e atuam no sentido de capilarizar regionalmente as discussões e resoluções desse colegiado.

**Gráfico 3:** Participação dos museus em todos os módulos do PCM



Fonte: Mensurado e elaborado pelo autor

Também se ressalta no gráfico a participação pequena dos museus da região da Grande Florianópolis, sendo que apenas 3 deles foram participantes dos seis módulos executados. Além do acesso mais facilitado a outras formas de capacitação, pesa também o fato de que se trata da região que apresenta a menor capacidade de articulação entre os membros do seu

grupo, por conta de um processo histórico de isolamento de suas instituições. Nessa perspectiva, é importante denotar e considerar a importância da sociedade civil na promoção de determinada política pública, pois não é necessariamente uma política promovida pelo Estado, uma vez que “ultrapassa os limites da pasta de cultura do governo e envolve (ou deveria envolver) o setor privado e a sociedade civil (terceiro setor, universidades, centros de debate), amalgamando as perspectivas de diferentes atores sociais” (REIS, 2007, p. 140).

O monitoramento das políticas públicas é limitado se levarmos em consideração apenas os montantes de gastos, os recursos humanos, os indicadores de esforço público, outputs, a realização de metas e objetivos, a medida de custos, a construção de índices sociais etc. As interações e os conflitos cognitivos fazem parte de toda realidade social estruturada, inclusive das políticas públicas, que se referem a estruturas sociais que constroem, produzem e negociam significações (SILVA, 2012, p. 94).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS<sup>12</sup>**

[...] somos todos favoráveis à avaliação, mas nunca consideramos chegado o momento da avaliação. Sempre nos parece preciso prepará-lo mais e melhor; sempre é possível, conseqüentemente, retardar o instante de sua efetivação (SILVA JUNIOR, 1999, p. 10).

Quais reflexões tirar, pelo menos provisoriamente, dos indicadores obtidos dos participantes do Programa de Capacitação Museológica e por fim, das variações, oscilações e rupturas ocorridas ao longo do processo de execução dos módulos? Longe de se propor soluções, apresenta-se aqui algumas ponderações que poderão ser úteis para a implantação de políticas futuras que almejem a formação dos agentes de museus.

As variáveis territoriais e políticas compõem as experiências e formam diferentes lógicas que motivaram ou desmotivaram a frequência aos

---

12 No que diz respeito às dificuldades apresentadas no desenvolvimento deste trabalho, cabe ressaltar à posição do avaliador ante o objeto avaliado. Arretche (1998) problematiza a dificuldade imposta nas avaliações realizadas pelas próprias equipes governamentais encarregadas da execução de uma dada política, por conta da necessidade de isenção e imparcialidade. Sendo assim, mesmo buscando a neutralidade no processo avaliativo é salutar relativizar que a posição do autor deste artigo, como um dos membros da equipe do SEM/SC, na época, possa ter dificultado no distanciamento necessário para o desenvolvimento da pesquisa.

módulos, o que pode ser descrito pelos diferenciais de frequência de cada oficina e a relativa adesão dos museus a todos os módulos executados. O recorte escolhido por este trabalho – haja vista as outras possibilidades de avaliação do PCM – revela que a divisão e a distribuição territorial, tão defendida como forma de facilitar o acesso aos cursos, não têm funcionado com o êxito desejado. Outra questão levantada como condicionante das práticas foi o simples desinteresse por alguns dos cursos oferecidos, tendo em vista o que foi percebido especialmente na frequência ao módulo 3 (Sustentabilidade dos Museus), que abordava estratégias de fomento e financiamento das atividades dos museus. Ainda há preferência, por parte dos profissionais, por cursos e oficinas de cunho mais tecnicista, esquecendo-se que são as estratégias de gestão e financiamento que subsidiam a ampliação da função social dos museus.

Porém, a mudança do cronograma de execução dos módulos, por conta das eleições municipais de 2012, foi um dos pontos cruciais para a não realização de todos os módulos. Caso o calendário inicial tivesse sido mantido, o Programa teria alcançado o ano de 2014 com todos os módulos executados e possibilidades maiores de avaliação e continuidade. A interrupção das capacitações foi, sem dúvida, prejudicial e quase impossibilitou uma avaliação mais consistente sobre a influência das oficinas no desenvolvimento das práticas museológicas aplicadas pelos profissionais das instituições.

É preciso ainda ponderar que, apesar de 80% dos museus terem participado em algum dos módulos do PCM, apenas 30% (48 museus) estiveram presentes em todas as etapas oferecidas – um percentual considerado baixo. Pela análise das avaliações recebidas observa-se que um dos principais motivos desse índice foi a temporalidade do Programa, considerada demasiadamente longa, diante da alta rotatividade do quadro técnico dos museus

Fatores externos também interferiram no desenvolvimento do Programa, com destaque para o desconhecimento, ou para a resistência, que os gestores públicos municipais responsáveis pela administração da maioria dos museus catarinenses têm para compreender suas responsabilidades no âmbito da preservação do patrimônio cultural. Em muitos depoimentos fica entendido que, apesar da contribuição das oficinas para a instrumentalização, o conhecimento adquirido não é posto em prática por restrições orçamentárias e até políticas impostas àquele museu.

Aqui vale uma reflexão da atuação política do SEM/SC. Não basta capacitar os agentes técnicos de museus, mas também é preciso uma ação mais efetiva de articulação e sensibilização junto aos prefeitos, secretários, presidentes de fundações e autarquias municipais sobre o potencial

dos museus como espaço para construção de conhecimento, tomada de consciência e, por fim, de transformação social. Além disso, cabe a orientação quanto às responsabilidades da legislação brasileira, que compromete esses gestores no que diz respeito à preservação e à difusão do patrimônio cultural, especialmente a Lei Federal 11.904/2009.

Enfim, do ponto de vista das políticas culturais, essas constatações exigiriam iniciativas de reorganização do PCM, aproximando-as dos interesses e da necessidade de seu público-alvo. Talvez, se os formulários de avaliação (especialmente as respostas dissertativas) fossem mensurados imediatamente após a realização dos módulos, algumas questões problematizadas durante o artigo poderiam ter sido identificadas e sanadas de forma mais rápida e eficaz. Fica a reflexão sobre a importância da instância de avaliação ser um processo contínuo de acompanhamento, desde o início da execução de qualquer projeto, e não meramente um instrumento formalizador de conclusão de uma ação.

Apesar do esforço existente, especialmente no âmbito federal, no que diz respeito à elaboração de políticas de longo prazo, projetados a partir de instrumentos de gestão tais como planos, conferências e conselhos, esse quadro não está presente em boa parte dos estados brasileiros, como é o caso de Santa Catarina. Na maioria das vezes, as ações implementadas no campo da cultura são marcadas pela falta de planejamento, pelo personalismo e pelo desenvolvimento de ações culturais esporádicas.

O PCM foi alvo dessa tradição de descontinuidade existente na gestão pública da cultura, tendo sido suspenso por tempo indeterminado sob a justificativa de contingenciamento orçamentário, aplicado no momento de alteração na gestão da Fundação Catarinense de Cultura, no ano de 2014. Essa suspensão colocou em xeque a construção coletiva de uma política pública para o campo museal, e frustra a expectativa de profissionais que aguardavam a realização do módulo 7 (Museus e Turismo) para finalizar o processo de formação continuada.

É preciso considerar que, não raro, em trabalhos dessa natureza podem ocorrer flutuações e descontinuidades, contribuindo para a fragmentação do trabalho e um eterno recomeçar. Há dificuldades próprias à construção de um processo avaliativo, assim como algumas perspectivas que revelam novas e nem sempre animadoras possibilidades. José Márcio Barros aponta, de forma mais clara, os desafios que ainda devem ser encarados para implantação de uma cultura de avaliação nos projetos de políticas públicas:

A questão que emerge, no caso específico do Brasil, é a de saber como tornar a avaliação um princípio de gestão pública em tempos que se reconhece

a urgência e a legitimidade de ações que promovem, de forma ampla e horizontal, a inclusão de grande parte da população, até então excluída das políticas públicas de cultura. Como articular o tempo político da inclusão com o tempo e as práticas de análise crítica? Como não limitar a avaliação a rápidas análises de conjuntura ou acompanhamento de processo? (BARROS, 2012, p.2)

Seguindo a mesma linha de reflexão proposta por Barros (2012, p.3) é preciso “superar a ausência de sinergia entre a formulação de políticas, desenvolvimento institucional e alocação orçamentária”.

Da mesma forma, essas percepções permitem desenhar um quadro mais preciso a respeito das dificuldades de se efetivar um programa de formação continuada, com quatro anos de duração – o que requer amadurecimento e comprometimento da instituição executora para o desenvolvimento e finalização do projeto.

O Estado possui papel protagonista nas relações de estruturação do campo organizacional dos museus, que ainda ficam à mercê da influência e da dependência, em especial financeira, por parte do poder público. Partindo desse pressuposto, é possível intuir que apesar da consciência sobre a importância da cultura para o desenvolvimento social e, conseqüentemente, para a formação de gestores e técnicos culturais como ferramenta para esse processo, esta ainda é, no entanto, uma ação continuamente preterida perante tantas demandas de políticas personalísticas e descontinuadas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARRETECHE, Marta. Políticas sociais no Brasil: descentralização em um Estado federativo. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. São Paulo, v. 14, n. 40, p. 111-141, 1999.
- BARROS, José Márcio. Para uma cultura da avaliação da cultura. *Revista Observatório do Itaú Cultural*. São Paulo, n. 21, 2012.
- BORDIEU, Pierre. *O poder simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004b.
- BOTELHO, Isaura. As dimensões da cultura e o lugar das políticas culturais. *São Paulo em Perspectiva*. São Paulo, v. 15, n. 2, p.73-83, abr./jun. 2001.
- BRASIL. Lei Federal 11.904 de 14 de janeiro de 2009 (Estatuto de Museus).
- \_\_\_\_\_. Minc/ Iphan/ Demu. *Política nacional de museus: relatório de gestão 2003-2006*. Brasília, 2006.
- BRUNO, Maria Cristina Oliveira. Políticas Públicas no Brasil Contemporâneo: qual é o papel dos museus e dos Centros de Memória? *Cadernos Tramas da Memória*, v. 1, p. 115-126, 2011.
- \_\_\_\_\_. Estudos de Cultura Material e Coleções Museológicas: avanços, retrocesso e

desafios. In: GRANATO, Marcos; RANGEL, Márcio (Orgs.). *Cultural Material e patrimônio da Ciência e Tecnologia*. Rio de Janeiro: Museu de Astronomia e ciências Afins-MAST, v. 1, p. 14-25, 2009.

\_\_\_\_\_. Museus, identidades e patrimônio cultural. In *Revista do Museu de Arqueologia e Etnologia*, v. S-7, p. 145-151, 2008.

\_\_\_\_\_. *O ICOM-Brasil e o Pensamento Museológico Brasileiro - documentos selecionados*. São Paulo: Pinacoteca do Estado: Secretaria de Estado da Cultura: Comitê Brasileiro do ICOM, v. 2. 402 ps., 2010.

\_\_\_\_\_. *Waldisa Rússio Camargo Guarnieri - textos e contextos de uma trajetória profissional*. São Paulo: Pinacoteca do Estado: Secretaria de Estado da Cultura: Comitê Brasileiro do ICOM, v. 2. 499 p., 2010.

CANCLINI, Néstor Garcia. Políticas culturais na América Latina. *Novos Estudos Cebrap*. São Paulo, 1983.

CARVALHO, Sonia Nahas de. Avaliação de programas sociais: balanço das experiências e contribuição para o debate. *São Paulo em Perspectiva*. São Paulo, v. 17, n. 3-4, jul./dez., 2003.

COELHO, Teixeira. Banco de dados: do inerte cultural à cultura da vida. IN: CANCLINI, Nestor Garcia. *Políticas culturais para o desenvolvimento: uma base de dados para a cultura*. Brasília: UNESCO, p.217-232, 2003..

\_\_\_\_\_. *Dicionário Crítico de Política Cultural. Cultura e imaginário*. São Paulo: Iluminuras, 2004.

DUARTE, Rosani Hobold. *Ação educativa no Museu ao Ar Livre de Orleans*. (Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção do título de Bacharel em Museologia) – Centro Universitário Barriga Verde – UNIBAVE, 2008.

DUARTE CÂNDIDO, Manuelina Maria. *Gestão de museus, um desafio contemporâneo: diagnóstico museológico e planejamento*. Porto Alegre: Editora Medianiz, v. 1. 240 p., 2014.

FCC – Fundação Catarinense de Cultura (Santa Catarina). *Relatório das atividades do Sistema Estadual de Museus: 2011-2014*. Florianópolis, 2014.

\_\_\_\_\_. *Guia de Museus de Santa Catarina*. Florianópolis: FCC, 2014

\_\_\_\_\_. *Relatório das atividades do Sistema Estadual de Museus de Santa Catarina*: Florianópolis, 2011.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

GUARNIERI, Waldísia Rússio Camargo. Texto III. In: *Produzindo o Passado: estratégias de construção do patrimônio cultura*. São Paulo: Brasiliense, 1984.

HELENA, Maria. *Democratização cultural: um desafio a ser enfrentando*. Blog Acesso. Disponível em: <<http://www.blogacesso.com.br/?p=63>>. Acesso em: 17 abr. 2016.

IBGE. *Sistema de informações e indicadores culturais 2003-2005*. Rio de Janeiro: IBGE, 2007.

LEITE, Maria Isabel. Museus de arte: espaços de educação e cultura In: LEITE, M. I.;

OSTETTO, L. (Orgs.). *Museu, educação e cultura: encontros de crianças e professores com a arte*. Campinas: Papirus, 2005.

\_\_\_\_\_. *Experiência estética e formação cultural: discutindo o papel da cidade e de seus equipamentos culturais*. [mimeo: 2006]

LOPES, João Teixeira. Estranhos no Museu. Reflexões. In: *Sociologia, Problemas e Práticas*, n. 49. Lisboa: Observatório das Atividades Culturais/Instituto Português dos Museus, 2005.

MIZUKAMI, Luiz Fernando. *Redes e Sistemas de Museus: um estudo a partir do Sistema Estadual de Museus de São Paulo*. Dissertação (Mestrado em Museologia) – Universidade de São Paulo, 2014.

OLIVEIRA, Rafael Pereira. *Políticas Culturais e o campo museal em Santa Catarina (1987-2006)*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

PIRES, Elizabete Neves. *Histórico dos Museus de Santa Catarina*. Orleans: Curso de Museologia – UNIBAVE, 2007.

REIS, Ana Carla Fonseca. *Economia da cultura e desenvolvimento sustentável*. Barueri: Manole, 2007.

SANTA CATARINA. Decreto 599 de 18 de outubro de 2011.

SANTOS, Myrian Sepúlveda dos. Museus brasileiros e política cultural. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais. São Paulo, Brasil., v. 19, n. 55, p. 53-72, jun. 2004.

SILVA JÚNIOR, C. *Formação do educador e avaliação educacional: formação inicial e contínua*. V.4, São Paulo: Editora UNESP, 1999.

SOARES, Ismar de Oliveira. Programas de educação para a comunicação: fundamentos e procedimentos para uma avaliação. In: *Anuário de Inovações em Comunicações e Arte, 1990*. São Paulo: ECA/USP, 1991.

SUANO, Marlene. Raquel. *O que é museu*. São Paulo: Brasiliense, 1986.