



# XX ENANCIB

21 a 25 Outubro/2019 – Florianópolis

A Ciência da Informação e a era da Ciência de Dados

ISSN 2177-3688

**GT-9 – Museu, Patrimônio e Informação**

**PLANO MUSEOLÓGICO: UM MARCO NA GESTÃO DE MUSEUS À LUZ DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO**

***MUSEOLOGICAL PLAN: A LANDMARK IN THE MANAGEMENT OF MUSEUMS IN THE LIGHT OF INFORMATION AND KNOWLEDGE MANAGEMENT***

Cláudia Maria Alves Vilhena - PPG-GOC ECI/UFMG<sup>1</sup>

Célia da Consolação Dias - PPG-GOC ECI/UFMG<sup>2</sup>

**Modalidade: Trabalho Completo**

**Resumo:** Os museus possuem importante papel perante a sociedade, seus bens são musealizados para serem preservados e comunicados, levando a sociedade a diversas reflexões. Tal processo acarreta em uma gestão eficiente. O plano museológico é um procedimento metodológico para dar suporte a gestão do museu. O estudo apresenta a elaboração do plano museológico aliado aos modelos de gestão da informação e do conhecimento como meio de contribuir neste processo. O objetivo da pesquisa é contribuir com as instituições, no que tange a aplicabilidade do plano museológico institucional. A metodologia utilizada para a coleta dos dados foi a aplicação de um questionário semiestruturado, enviado por mala direta as instituições museológicas, buscando responder em que medida este plano contribui com a gestão museológica. O resultado obtido demonstrou que para a elaboração do plano museológico são necessários reuniões, oficinas e eventos com a participação de todos os setores da instituição, de acordo com o Estatuto de Museu, para discutirem conjuntamente o fazer museológico e assim atingir a eficiência esperada na gestão do museu. A conclusão da pesquisa apontou que, para atingir o êxito na aplicabilidade do plano museológico dentro das instituições museais, como sendo um documento informacional estratégico e determinante, será necessário a prática do compartilhamento de informações técnicas entre os funcionários e a direção da instituição, bem como a troca de experiências profissionais.

**Palavras-Chave:** Museus. Museologia. Gestão museológica. Plano museológico. Gestão da informação e do conhecimento.

**Abstract:** Museums play an important role in society, their possessions are musealized to be preserved and communicated, leading society to reflect. This process leads to efficient management. The museum plan is a methodological procedure to support museum management. The study presents the elaboration of the museological plan allied to the models of information and knowledge management as a means to contribute in this process. The objective of the research is to contribute with the institutions, regarding the applicability of the institutional museological plan. The methodology used to collect the data was the application of a semi-structured questionnaire, sent by direct mail to the museological institutions, seeking to answer to what extent this plan contributes to museological management. The result obtained showed that the preparation of the museological plan requires meetings, workshops and events with the participation of all sectors of the institution,

---

<sup>1</sup>Museóloga. Doutoranda em Ciência da Informação – PPG-GOC, Escola de Ciência da Informação da UFMG.

<sup>2</sup>Doutora em Ciência da Informação - PPG-GOC, Escola de Ciência da Informação da UFMG.

in accordance with the Statute of Museums, to jointly discuss the museological achievement and thus achieve the expected efficiency in management of the museum. The conclusion of the research pointed out that, in order to achieve a successful application of the museological plan within museum institutions, as a strategic and determinant informational document, it will be necessary to share technical information between the employees and the management of the institution, as well as the exchange of professional experiences.

**Keywords:** Museums. Museology. Museological management. Museological plan. Information and knowledge management.

## 1 INTRODUÇÃO

Os museus são espaços culturais dinâmicos. Servem como promotores de reflexões sobre vários assuntos. Os museus são espaços de sociabilidade, fruição e de vivência da cidadania. Para Franco (2019), os museus são locais de interpretação e de construção de significados. De acordo com Alves (2013, p. 9), “Nos últimos anos, os museus – centros perpetuadores da memória, da arte e do conhecimento – têm experimentado um extraordinário fortalecimento no Brasil”, o que pode ser constatado pelo aumento de instituições museológicas pelo país, ocasionando maior democratização dessas instituições e maior acesso da sociedade às exposições.

Todavia, com essa democratização, a sociedade atual exige cada vez mais um desempenho qualificado das instituições. Para tanto, o desempenho das funções básicas dos museus necessitam de suportes teóricos e de procedimentos metodológicos adequados aos desafios que lhe são impostos.

Trata-se de ações museológicas que são metodologias específicas voltadas para o trabalho interno e externo do museu, as quais visam contribuir na administração, referindo a Museologia.

A Museologia, enquanto campo científico, tem como objeto de estudo, segundo Scheiner (2008) a ideia de museu como processo. Para esta autora a Museologia é:

O campo do conhecimento dedicado ao estudo e análise do Museu enquanto representação da sociedade humana, no tempo e no espaço. Abrange o estudo das múltiplas relações existentes entre o humano e o Real, representadas sob diferentes formas de museus: museus tradicionais, baseados no objeto; museus de território, relacionados ao patrimônio material e imaterial das sociedades do passado e do presente; museus da natureza; museus virtuais/digitais. Como disciplina acadêmica, tem metodologias específicas de trabalho, relativas à coleta, preservação, documentação e comunicação do patrimônio da Humanidade. Possui ainda uma terminologia específica, ora em desenvolvimento, que permite o trabalho integrado com outras áreas do conhecimento, tanto na teoria como na prática (SCHEINER, 2012, p. 18-19).

No tocante a Nova Museologia ou Movimento Internacional para uma Nova Museologia – MINOM<sup>3</sup>, Santos(2005) afirma não se tratar de uma nova ciência em substituição a Museologia tradicional, e sim sua contemporaneidade, um novo paradigma na

---

<sup>3</sup> De acordo com a Declaração de Quebec, de 12 de outubro de 1984, o Movimento Internacional para uma Nova Museologia tem a sua primeira expressão pública e internacional em 1972, na “Mesa-Redonda de Santiago do Chile”, organizada pelo ICOM. Este movimento afirma a função social do museu e o carácter global das suas intervenções.

forma de pensar o conceito de museu e na interação do homem com seu patrimônio. A Nova Museologia está preocupada com a mudança social, “orientadas pelos princípios da liberdade e da diversidade cultural e disciplinar” (VICTOR, 2005, p.94).

Para Santos (2002, p. 114), o propósito básico da Nova Museologia está pautada no “diálogo, no argumento em contextos interativos, sendo, portanto, o mundo vivido, o espaço social onde será realizada a ação comunicativa”.

Como afirmam Rangel e Júnior (2015), neste novo momento, as fronteiras do museu tornaram-se cada vez mais flexíveis, rompendo as disciplinaridades, tornando, assim um local de preservação e também de integração, inclusão, reflexão e debate, o “*museu-fórum*” anteriormente denominado por Cameron (1970), em seu clássico artigo “*The museum: a temple or the fórum*”.

O museu-fórum de acordo com Primo (2014), realiza ações e interações museológicas, as quais afastam-se da ênfase tradicional sobre os objetos e tornam-se fóruns de ideias e de debate público, em torno de questões sociais, políticas e culturais relevantes para a sociedade. Assim, o museu-fórum “é o local de gestão e fomento da ação museológica socialmente comprometida com os indivíduos e com os seus patrimônios” (PRIMO, 2014, p. 6-7).

Dentro das instituições museais ocorre todo um processo, denominado, por Cury (2005), de processo museológico, o qual acontece desde a entrada do objeto no museu, finalizando ao apresentar este mesmo objeto ao público, criando com isso um processo contínuo, onde várias atividades acontecem para alcançar o produto final, qual seja, a comunicação museológica, de forma a interagir com o público visitante.

Tais processos na contemporaneidade, de acordo com Bruno (2014), estão ligados à organização das instituições museológicas, significando que quanto melhor for o ordenamento e a priorização das ações no museu, por meio de uma gestão museológica (GM) eficiente, melhor será seu desenvolvimento e sua resposta para a sociedade.

Além disso, Cury (2005) entende a instituição como um conjunto de decisões interdependentes e que as ações não podem ser isoladas, pois os problemas nunca são isolados, e sim interligados, compondo uma problemática, portanto, é imprescindível a organização nos museus de forma participativa, ou seja, tratar da gestão nestes espaços em conjunto.

Para Sukel (1998), o museu deve ser visto como uma organização, em seu capítulo

intitulado “*Los museos como organizaciones*”, publicado no livro *La gestión del Museo*, organizado por Kevin Moore, em 1998, o autor comenta que:

Em primeiro lugar, como em todas as organizações, os museus estão orientados a ter uma série de objetivos. [...] Em segundo lugar, os museus cumprem seus objetivos com uma estrutura organizada. [...] O diretor do museu (que poderia equivaler ao presidente da companhia) se encarrega do planejamento, o controle e outras funções. (SUKEL, 1998, p. 391-392).<sup>4</sup>

Portanto, um dos desafios atuais dos museus é tratar de sua gestão, pois “a qualificação da gestão museológica é um desafio para os museus do mundo inteiro” (ARAUJO, 2015, s.p).

De acordo com Edson (2004), uma função-chave da gestão de museus é ajudar, independentemente de seu tamanho ou de sua natureza, a atingir resultados consistentes. E um modelo de gestão contemporânea é a elaboração e implementação de planos museológicos institucionais.

Ressalta-se que o Plano Museológico (PM) nada mais é que o planejamento estratégico, conforme denominado pela Administração, e que, de acordo com Trindade (2010), já está sendo adotado em países do mundo, em especial na Espanha, onde é requisito fundamental para o reconhecimento da instituição como museu.

O objetivo geral é contribuir com as instituições museológicas, no que tange a aplicabilidade do (PM) institucional. Como um documento legal, demonstrar sua importância, eficiência e eficácia para as instituições.

A metodologia aplicada para a realização da pesquisa foi um questionário semiestruturado enviado por mala direta, para quatro instituições museológicas: sendo um museu federal, diretamente administrado pelo Instituto Brasileiro de Museus – IBRAM, na cidade de Sabará; um museu estadual, administrado pela Superintendência de Museus em Minas Gerais; um museu municipal; administrado pela Fundação Municipal de Cultura de Belo Horizonte; e um museu privado na cidade de Belo Horizonte. No segundo momento, houve o acesso aos planos museológicos (PMs) das instituições pesquisadas para certificar a existência dos mesmos.

Concluiu-se ao final da pesquisa que, o (PM), como um documento informacional estratégico e determinante nas instituições, atingirá tal êxito, quando neste espaços existir o

---

<sup>4</sup> Trecho na língua original: “En primer lugar, como en todas las organizaciones, los museos están orientados hacia una serie de objetivos. [...] En segundo lugar, los museos cumplen sus objetivos con una estructura organizada. [...] El director del museo (que podría equivaler al presidente de la campaña) se encarrega de la planificación, el control y otras funciones”. Tradução nossa.

compartilhamento de informações técnicas entre os funcionários e a direção da instituição, assim como a troca de experiências entre os sujeitos envolvidos no fazer museológico.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Planejamento para Chiavenato (1993), trata-se de um modelo teórico para a ação futura. Segundo este autor, “planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los. O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência” (CHIAVENTO, 1993, p. 367). O (PM) surge como uma ferramenta básica de planejamento estratégico do museu, no qual são apontadas, elencadas e priorizadas todas as ações a serem desenvolvidas pela instituição museal, a fim de que, este possa cumprir sua função social, educativa e democrática. Assim, o planejamento é o processo de estabelecer objetivos ou metas, conforme afirmam Megginson *et al.* (1998), determinando a melhor maneira de atingi-las, sendo o alicerce para as funções de organizar, liderar e controlar.

Nestes termos, a aprovação do Estatuto Brasileiro de Museus, Lei 11.904/2009, apresenta-se como um importante marco para as políticas públicas voltadas para o setor de museus. Nesta lei, na Seção III, consta sobre o plano museológico que determina no art. 44 que “É dever dos museus elaborar e implementar o Plano Museológico.” (BRASIL, 2009a).

Bottallo, ao relatar sobre a conferência *Planejamento estratégico em museus*, de Sofia Rodriguez Bernis, ocorrido na cidade de São Paulo, no ano de 2012, comenta que:

A diferença entre os museus que já vem praticando princípios de gestão baseados nos planos museológicos demonstram uma diferença de resultados perceptível em relação aos que ainda trabalham de maneira intuitiva e amadora. (BOTTALLO, 2012, *on-line*).

De acordo com Cândido, em seu livro *Gestão de museus, diagnóstico museológico e planejamento um desafio contemporâneo*, publicado em 2013, “o plano museológico é um documento fundamental para fortalecer o museu em vários aspectos, tanto externo como nas metas e estratégias a serem conhecidas e compartilhadas por todos da equipe” (CÂNDIDO, 2013, p.110).

Assim, quando fala-se em PM como documento fundamental, refere-se ao uso da informação, um recurso estratégico e determinante para as organizações, que quando utilizado corretamente torna-se um ativo inesgotável e valioso para as instituições museais.

A informação é objeto de estudo da Ciência da Informação (CI), pois ela trata da

organização, recuperação, armazenamento, tratamento e disseminação da informação, entre outros. Por isso, a (CI), como um campo científico, tem como características principais ser interdisciplinar, inexoravelmente ligada à tecnologia da informação e uma participação ativa na evolução da sociedade da informação e do conhecimento.

Para Saracevic (1996, p. 47),

A ciência da informação é um campo dedicado às questões científicas e à prática profissional voltadas para os problemas da efetiva comunicação do conhecimento e de seus registros entre os seres humanos, no contexto social, institucional ou individual do uso e das necessidades de informação.

Assim sendo, a relevância desta pesquisa reside na aproximação entre a (CI) e a Museologia, pois, de acordo com Loureiro (2000, p.102), a (CI), por possuir uma “perspectiva interdisciplinar é, sem dúvida, um rico e fértil solo para as reflexões museológicas em torno das complexas e heterogêneas questões que conformam a prática museal”. Desta forma, a criação de uma ponte interdisciplinar, entre ambos os saberes, traria luz sob pontos emergenciais e complexos que obstaculizam o desenvolvimento da prática museal e do fazer museológico<sup>5</sup>.

De forma que a informação

[...] para poder ser utilizada por mais pessoas sem limitações de tempo e espaço, supõe que a mesma tenha sido “documentada”, ou seja, registrada. O registro torna a informação menos volátil e mais portátil. [...] A informação disponibilizada por uma instituição passa a ser uma informação “que existe”, ou seja, que é socialmente considerada existente, importante e potencialmente útil para alguém, ou alguma instituição, em algum momento, próximo ou distante (Smit, 2012, p. 85-86).

Sob este aspecto, pensar em diagnósticos e planos museológicos é estruturar e organizar a informação dentro das instituições museais. Segundo Goulart e Mattos (2012, p. 3), “[...] é a integração de pessoas, processos e tecnologias.”, ou seja, o compartilhamento das informações museológicas entre os diversos setores do museu contribuindo na tomada de decisão.

Para a elaboração do (PM), de acordo com a Lei do Estatuto de Museus (2009) esse, preferencialmente, deve ser elaborado de forma participativa, pode-se, então, fazer uso dos modelos de gestão da informação e do conhecimento (GIC), ou seja: a informação e o conhecimento precisam ser trabalhados incessantemente dentro da organização-museu, pois, segundo Santos (1999), os sujeitos envolvidos nas tarefas executadas são vistos como

---

<sup>5</sup> De acordo com Santos (2002), o “fazer museológico” é compreendido como um processo caracterizado pela aplicação das ações de pesquisa, preservação e comunicação.

categorias estanques, em que a cada um cabe a tarefa de executar as ações previstas por algumas “cabeças iluminadas”, sendo, então, excluídos do momento da concepção, definição dos objetivos e metas para a instituição. Para Santos (1999, p. 67), “não há espaço para a contribuição do grupo, troca, enriquecimento mútuo, crítica salutar, porque nossa pobreza política não nos permite ver além de nossos interesses e de nosso próprio umbigo”. Urge, portanto, reverter esse quadro apresentado por Santos e, sim, unir forças através do diálogo, para um só propósito na instituição, qual seja, trabalhar a informação em seus espaços. Pois a “Informação e conhecimento, neste contexto, são resultantes de processos individuais e coletivos, suportados ou não por dispositivos tecnológicos, influenciados por uma série de variáveis como a cultura e as representações sociais” (GOULART; MATTOS, 2012, p. 3).

De acordo com Barbosa (2008) a informação e o conhecimento tem se transformado em importantes fatores de transformações econômicas e sociais. No entanto, o autor sinaliza que “o próprio percurso da informação e do conhecimento em um contexto organizacional é permeado por meandros” (BARBOSA, 2008, p. 5), o que pode-se perceber também dentro das instituições museais que, em alguns casos, realizam suas tarefas no improviso e no amadorismo, sem considerar informações advindas de outros setores e/ou funcionários do próprio museu.

Assim sendo, o (PM) institucional é de suma importância para as instituições museais, pois as carências que subsistem nos museus, conforme Maganhotto (2006), vão desde recursos humanos, informacionais, materiais e financeiros, até a falta de conhecimento básico dos responsáveis pela conservação, exposição e elaboração do próprio (PM) dessas instituições, o que efetivamente compromete a gestão museológica e o desempenho das ações. Conforme Cândido (2013, p. 112), “Já se afirmou que museus sem planejamento podem se tornar problemáticos, com custos muito desproporcionais à realidade de sua missão e função social”. Por isso, a adoção de (GM) e de (PMs) são imprescindíveis para a administração interna e externa das instituições.

Nesse sentido, pode-se perceber como a gestão da informação (GI) e a gestão do conhecimento (GC) podem contribuir para a implementação do (PM) participativo nas instituições museais, uma vez que a (GI) e a (GC) “são modelos de gestão que auxiliam a organização a proporcionar as condições adequadas” (TEIXEIRA; VALENTIM, 2012, p. 158).



### 2.1 Plano museológico: documento museológico informacional e participativo

Para Trindade (2010), o plano é considerado um documento museológico por constituir um marco na trajetória dos museus. E como tal, constitui-se em um processo avaliativo, o qual necessita ser periodicamente revisto e aprimorado de acordo com o que consta no regimento interno do museu, para com isso atender as novas demandas da instituição.

Para tanto, é de suma importância a criação de um ambiente motivacional e de aprendizagem. Pois,

o planejamento não é apenas uma técnica com o objetivo de melhorar a ação dos museus. É, sobretudo, um processo de crescimento humano. É um processo educativo de ação e reflexão, que deve ser alcançado com a participação, deve ser uma prática incorporada ao cotidiano dos nossos museus e exercitada por todos que estão envolvidos com a sua missão. Destaco a construção do Plano museológico como um dos processos mais importantes no sentido de colocar em prática esse novo olhar da gestão museológica, essa nova forma de planejar. Trata-se de um instrumento de fundamental importância, pois fornece o aporte necessário para que as ações a serem executadas levem em consideração um fim previamente estabelecido e coerente com a concepção adotada [...]. A sua construção, a partir do envolvimento de todas as pessoas e setores é um momento único, de aprendizagem e de crescimento conjunto. [...]. É produção de conhecimento, é relação entre teoria e prática, é exercício de reflexão crítica e criativa e é comprometimento (SANTOS, 2014, p. 99).

A partir destas perspectivas, compreende-se que a informação é considerada insumo organizacional e um importante recurso estratégico, assim como os demais disponíveis dentro de uma organização. Já o conhecimento, resultante da matéria-prima informação, ocorre por meio do uso e da interpretação da informação pelos sujeitos organizacionais. Portanto, ambos, informação e conhecimento, são fenômenos indissociáveis e complementares que afetam diretamente a atuação organizacional. Para Valentim (2008), a informação e o conhecimento, bem como a (GIC) nas organizações, são necessários, uma vez que são as pessoas, por meio das atividades que desenvolvem nas organizações, que possibilitam o desenvolvimento econômico e social.

O processo de elaboração de (PM) baseado nos modelos de (GIC) são apresentados na próxima subseção.

## 2.2 A importância da GIC como processo na elaboração do plano museológico para as instituições museológicas

De acordo com Terra e Gordon (2002), ambiente ou cultura organizacional pode ser entendido como algo que constitui normas e valores que ajudam a todos dentro de uma organização, a interpretar eventos e a determinar que comportamento é apropriado ou não.

Além disso, normas e valores são informações que possibilitam a organização a desempenhar suas funções de maneira mais eficiente e eficaz, pois a informação “é um dos principais insumos para a tomada de decisão em organizações” (CEDÓN, 2003, p. 125). Sendo também insumo para geração de conhecimento. E, ainda, “a informação é considerada um dos insumos para o desenvolvimento empresarial quando disponibilizada com rapidez e precisão [...]” (BORGES; SOUZA, 2003, p. 199). Entretanto, para que a informação flua e seja realmente útil, é necessário que seja organizada e gerida.

De acordo com Valentim (2008, *on-line*), “os fazeres organizacionais são alicerçados por informação, conhecimento e tecnologias de informação e comunicação”. Correlacionando com o pensamento de Valentim, os fazeres museológicos na organização museu necessitam ser alicerçados por informação, conhecimento e tecnologias de informação e comunicação, pois o museu, assim como o arquivo e a biblioteca, entendidos como serviços clássicos de informação, são, de acordo com Silva e Liedke (2016), espaços de mediação comunicacional tanto com seu público-alvo, quanto internamente com sua equipe de trabalhadores.

Para Lenzi e Tálamo (2007, p. 6), “Gerenciar informações implica planejar, selecionar, coletar, analisar, organizar, otimizar os fluxos, normalizar, tornar disponível para uso e avaliar informações, disseminando-as em sistemas e serviços”. Sendo assim, o museu como uma organização, necessita ser estrategicamente administrado, através de uma gestão que contribua de maneira eficiente para a realização do processo museológico.

Ora, o museu é uma organização, logo, como as demais organizações, ele precisa ser estrategicamente administrado; isto é, necessita de gestão eficiente a fim de desempenhar a função de laboratório em o qual a experimentação museológica se realiza, sendo reconhecidamente útil à sociedade por sua capacidade de promover diálogo intercultural, territorialização da cultura etc. Só que ao se pensar em gestão eficiente, pensa-se logo em planejamento estratégico (SOARES, 2015, p. 215).

Vale lembrar que, ao observar a Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009, que institui o Estatuto de Museus, e o Decreto-Lei nº 8.124/13, que regulamenta os dispositivos desta Lei, percebe-se que ambos mencionam que o (PM) deverá ser realizado, preferencialmente,

de forma participativa, conforme já foi citado ao longo do texto, ou seja, com a participação dos funcionários, de especialistas, parceiros sociais, usuários e consultores externos, considerando suas especificidades, pois

o ponto de vista particular de uma pessoa é influenciado por sua experiência de trabalho, assim como sua educação, seu treinamento profissional e suas responsabilidades funcionais no interior de uma grande organização (TERRA; GORDON; 2002, p. 55).

Isto posto, evidencia-se a possibilidade de elaboração de (PMs) que considerem a (GIC) como elementos-chave para contribuir com a (GM), uma vez que a informação e o conhecimento, conforme Barbosa (2008), tem cada vez mais ganhado a atenção de gestores, profissionais e de pesquisadores.

Ao aplicar o processo de (GI) na elaboração de planos museológicos, será dado um passo à frente, no sentido de colaborar com os gestores do museu na tomada de decisão, pois a (GI) trata da gerência da informação.

A gestão da informação envolve um conjunto de atividades estruturadas que incluem a obtenção, geração, distribuição e uso da informação. A atividade de gestão da informação representa o controle e gerenciamento do ambiente informacional da organização, incluindo T.I. (Tecnologia da informação), a informação propriamente dita e os recursos humanos envolvidos em qualquer dessas fases (LENZI; TÁLAMO, 2007, p. 6).

A (GI) no (PM) significa tornar a informação que foi sistematizada e formalizada após a elaboração e confecção do (PM) disponível, disseminando-a para todos os setores do museu, em vários tipos de suporte (digital, papel, etc.), para uso e avaliação, por meio de canais ou fluxos formais da informação; criando, assim, como resultado, um plano museológico que esteja disponibilizado como um documento informacional, registrado e sistematizado para o museu, através do uso da gestão estratégica da informação.

Para Alvarenga Neto e Barbosa (2007), a gestão estratégica da informação norteia e dá validade ampla a outras atividades e temas importantes, relacionados à (GC) como a gestão do capital intelectual, da aprendizagem organizacional, da criação e transferência do conhecimento.

Ao que se refere a (GC) no (PM) trata-se da gerência do capital intelectual dos funcionários, através de reuniões, discussões e eventos, na elaboração do plano, percebendo, de acordo com Terra e Gordon (2002), que o recurso do conhecimento é a chave para estabelecer vantagens competitivas duradouras que se consolidam por si próprias. A (GC) se refere à administração do conhecimento dos trabalhadores, visando ao aumento da produção, a qual, “se propõe a resgatar informações internas fragmentadas

(conhecimento tácito) e transformá-las em representações estruturadas, dotadas de significado (conhecimento explícito)” (LENZI; TÁLAMO, 2007, p.10).

Nas palavras de Barbosa (2008), o fenômeno central da (GC) é baseado no conhecimento pessoal, denominado como ativos intangíveis ou capital intelectual das organizações. A criação do conhecimento organizacional, segundo Alvarenga Neto e Barbosa (2007, *on-line*), “[...] é a ampliação do conhecimento criado pelos indivíduos, se satisfeitas as condições contextuais que devem ser propiciadas pela organização”, tal processo de criação colabora na elaboração do (PM), pois para que este plano tenha êxito dentro da instituição é necessário haver a combinação com o capital intelectual do museu. Porque

é mais importante aumentar a capacidade de interpretação dos funcionários do que simplesmente aumentar a quantidade de informação disponível. [...] O conhecimento tácito coletivo dos funcionários inclui um conjunto de valores compartilhados, padrões de comunicação e rotinas organizacionais que estão fortemente ligadas à sua experiência conjunta (TERRA; GORDON, 2002, p. 58, 60).

Para tanto, é necessário que o museu, assim como outras tantas organizações, se abra para novas possibilidades de gestão. Eis um grande desafio, pois o museu “é uma organização onde a departamentalização ainda persiste e os muros intraorganizacionais não são facilmente derrubados” (SOARES, 2015, p. 219).

No entanto, pode-se mudar o curso das coisas e, ao invés de pensar na departamentalização, deve-se pensar em união de forças e de vontades, acreditar nas palavras de Santos (1999) quais sejam, no enriquecimento com a experiência do outro, no incentivo à criatividade, na troca salutar e na abertura de novos caminhos, sem ter que desprezar o conhecimento historicamente já construído.

Resumindo, os diretores de museus, quando forem elaborar ou revisar o (PM) institucional, podem utilizar-se dos modelos de (GI) e de (GC) como contribuintes na(GM), pois o PM confeccionado juntamente com o processo da (GIC), vai na contramão do museu estático, que trabalha no improviso e no amadorismo, o qual, sabe-se que está fadado a desaparecer. Vai ao encontro dos novos museus, abertos ao dinamismo, ao diálogo tanto com seu público interno, quanto com seu público externo e preocupados com o futuro.

Estes novos modelos de museus, de acordo com (Cândido, 2013) percebem a necessidade de aproximação com a Museologia e seus pressupostos teóricos e metodológicos, os quais contribuem para o museu firmar-se como uma organização forte, que sabe de sua importância na sociedade. Como uma organização evidencia a importância

de trabalhar a informação e o conhecimento em seus espaços, uma vez que para Franco (2019), os museus têm uma posição privilegiada no cenário atual, como agentes de transformação e inovação.

### 3 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, do tipo descritiva-exploratória e documental. A técnica para a investigação foi um questionário semiestruturado, enviado por mala direta, o qual foi elaborado na *Google Forms*, cujo site é: <[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfWfUd\\_tLQN5LFnAQw0H0R0hXYk8RgHvCMU042Ai5xFLAI0tg/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfWfUd_tLQN5LFnAQw0H0R0hXYk8RgHvCMU042Ai5xFLAI0tg/viewform)>.

O questionário foi composto por um conjunto de dezesseis questões, as quais referiram-se ao diagnóstico institucional, (PM) e (GM), para quatro instituições museológicas: um museu federal, diretamente administrado pelo Instituto Brasileiro de Museus – IBRAM, na cidade de Sabará em Minas Gerais; um museu estadual, localizado em Belo Horizonte e administrado pela Superintendência de Museus em Minas Gerais; um museu municipal; administrado pela Fundação Municipal de Cultura de Belo Horizonte; e um museu privado na cidade de Belo Horizonte.

Ressalta-se que o questionário foi enviado para quatro setores específicos das quatro instituições acima citadas, a saber: Gestão do museu (direção), Museologia, Conservação e Ação Educativa.

No segundo momento, houve o acesso aos (PMs) das instituições pesquisadas para certificar a existência dos mesmos.

Para a devida interpretação e discussão dos dados coletados foram criadas três categorias de análises: categoria de (GM); categoria de (GI) e categoria de (GC), onde cada questão do questionário referiu-se a uma das três categorias específicas.

Tais categorias são apresentadas e desenvolvidas na subseção a seguir:

#### 3.1 Apresentação das categorias de análises

##### 3.1.1 Categoria de (GM) - (organização do museu)

Esta categoria teve por objetivo verificar a eficácia do plano na instituição. Investigou em que medida o (PM) contribui com a gestão (organização) do museu.

### *3.1.2 Categoria de (GI)*

Esta categoria teve por objetivo verificar se o plano encontra-se disponível dentro da instituição, tanto em meio físico, quanto em meio digital.

### *3.1.3 Categoria de (GC)*

Esta categoria teve por objetivo verificar se, na instituição museológica, o conhecimento tácito coletivo dos funcionários é trabalhado dentro da organização. Buscou-se ainda, verificar se o museu é visto como uma estrutura organizacional única e não por departamentos.

De acordo com as categorias específicas para as análises, apresenta-se abaixo os resultados obtidos.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A princípio, todas as instituições solicitadas a participarem da pesquisa foram resistentes sob várias alegações. Um museu, por exemplo, informou que o (PM) é de caráter interno da instituição; portanto, suas decisões e seu (PM) competem tão somente a instituição. Uma outra instituição informou que não havia tempo para responder a pesquisa, pois o museu tem muitas atividades a desempenhar. Denota-se dificuldade na realização da pesquisa.

### **4.1 Categoria de (GM)**

De acordo com a análise, evidenciou-se que todos os museus pesquisados possuem PM institucional e que ele foi antecedido por um diagnóstico museológico.

Dentre as quatro instituições pesquisadas, o museu municipal informou que o (PM) do foi reinaugurado em 16 de fevereiro de 2017. O (PM) do museu estadual apresentou modelo de gestão para o período compreendido entre 2015 e 2018. O (PM) do museu federal, de acordo com a análise, está em seu terceiro volume desde 2012. O (PM) do museu privado, de acordo com a coordenação do museu, encontra-se em fase de revisão, motivo pelo qual não houve acesso ao documento.

Todos os museus pesquisados afirmaram que o (PM) contribui para a tomada de

decisão do museu e todos os museus possuem uma missão, o que vai ao encontro com o art. 46, do Estatuto de Museus o qual preconiza que “O plano museológico do museu definirá sua missão básica e sua função específica na sociedade [...]”.

Quanto ao (PM) ser consultado e revisado pela instituição, a maioria dos setores que participaram da pesquisa disseram que o plano é consultado quase sempre pela instituição e revisado periodicamente.

#### **4.2 Categoria de (GI)**

Com os dados apontados, verificou-se que nos museus municipal, estadual e federal o (PM) está disponível em todos os setores da instituição, tanto em meio físico, quanto em meio digital.

Vale ressaltar que, de fato houve acesso a tais (PMs) pela pesquisadora. Portanto, somente no museu privado, o (PM) não encontra-se disponível sob nenhum tipo de plataforma.

É importante enfatizar que para o (PM) obter o êxito esperado, ou seja, sua função de comunicabilidade dentro das instituições museológicas, é necessário que ele seja compreendido como uma informação registrada e que o mesmo esteja disponível, para ser um meio de apropriação para promover o conhecimento e a aprendizagem de todos os envolvidos com a instituição.

#### **4.3 Categoria de (GC)**

De acordo com os dados apurados, todos os museus foram unânimes em afirmar que houve reuniões e discussões entre a direção do museu e os funcionários para a realização do diagnóstico e do (PM).

Houve divergências de respostas em relação à existência de trocas de informações entre a direção do museu e os funcionários. Também houve divergências entre os setores da mesma instituição quanto ao investimento do museu no trabalho em equipe, treinamentos, oficinas, eventos e reuniões com seus funcionários.

Os setores pesquisados que responderam ao questionário, em sua maioria, foram unânimes em afirmar que suas atividades se inter-relacionam com outros setores na instituição, com uma única exceção do setor de Direção de Ações Museais do museu

estadual.

Divergência também, entre os respondentes que participaram da pesquisa quanto ao fato de sentirem-se seguros para expressar suas opiniões no que pensam ser o melhor para o desempenho de suas tarefas.

Evidenciou-se, de acordo com os dados coletados que um determinado setor da instituição museológica administrada diretamente pelo (IBRAM) não quis participar da pesquisa, assim como apurou-se também, que houve um setor da instituição museológica municipal, que não participou da elaboração do (PM), o que implica dizer que, o conhecimento tácito coletivo dos funcionários não está sendo trabalhado, de fato, em algumas instituições, ou seja, não existe diálogo entre pessoas ou setores, falta entrosamento, união de forças e de vontades para o trabalho em conjunto.

Entretanto, ao analisar a Lei 11.904/2009, em seu art. 46, no parágrafo 2º, a qual preconiza que “O plano museológico será elaborado, preferencialmente, de forma participativa, envolvendo o conjunto de funcionários dos museus, além de especialistas, parceiros sociais, usuários e consultores externos, levadas em conta suas especificidades” (BRASIL, 2009a), deduz-se que, o (PM) não foi elaborado de forma participativa, nesta instituição.

Além disso, a referida Lei dita também que, para a consolidação do (PM), deve-se levar em conta o caráter interdisciplinar dos programas, em outras palavras, é necessário o envolvimento de todos os setores do museu, não somente na formulação do plano, mas em sua aplicabilidade, cujo intuito é fortalecer a organização-museu no exercício diário das funções de cada departamento. Por essa razão, a importância de gerenciar pessoas e de motivá-las é um dos processos mais eficazes dentro das organizações, assim como para os museus.

Por esse motivo, é importante que os diretores das instituições museológicas dialoguem e interajam com seu corpo de funcionários, com o intuito de ouvi-los e também capacitá-los, pois somente através do compartilhamento de informações e de experiências profissionais, que o conhecimento tácito coletivo torna-se um recurso estratégico e diferencial para a instituição, por meio de uma cultura e de um ambiente organizacional de aprendizagem coletiva. Dessa maneira, a instituição irá trabalhar de forma mais eficaz todo o seu processo museológico, repercutindo principalmente na função social dos museus.



## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O (PM) é uma exigência legal desde 2009, cujo prazo para as instituições museológicas em todo o país adequarem-se foi de 5 anos contados a partir da promulgação da lei, ou seja, até 2014.

No que tange a aplicabilidade do (PM) institucionalizado, este dependerá de uma avaliação contínua, a fim de verificar novas demandas que forem surgindo no museu, mas enfatiza-se que para obter o objetivo planejado, é importante a participação de todos os sujeitos envolvidos no fazer museal.

O PM contribui com a (GM) das instituições na medida em que, para sua elaboração, seja antecedido de um diagnóstico museológico em que haja a participação de todos os setores do museu, e, logo após o diagnóstico levantado, seja realizada a confecção do (PM), o qual também necessita ser elaborado de forma participativa pelos setores da instituição por meio do compartilhamento do conhecimento.

Para tanto, a instituição museológica precisa ser entendida como uma cultura organizacional de aprendizagem, onde os sujeitos organizacionais aprendem a compartilhar o conhecimento individual construído, ou seja, os saberes individuais são compartilhados e socializados na organização museu, por tudo isso, reuniões, eventos, discussões e debates com os funcionários de todos os setores são de extrema importância para criar uma cultura organizacional, um ambiente motivacional, onde todos possam expor suas ideias e experiências, criando entre os servidores do museu mais colaboração e menos competitividade.

A pesquisa contribuiu com o campo museológico ao investigar sobre a importância de se criar um ambiente motivacional dentro dos museus, voltado para o diálogo e para o compartilhamento de informações e que para tanto, podem fazer uso dos modelos de (GI) e (GC), pois é através dessas trocas de informações e de experiências profissionais, entre os sujeitos da organização museu, que nasce uma cultura de aprendizagem, em que o conhecimento tácito coletivo dos funcionários é trabalhado através da (GC), criando com isso novos conhecimentos, como o (PM) institucional, um documento registrado, um fluxo formal de informação, disseminado na instituição pela (GI).

Contudo, afirma-se que várias pesquisas ainda precisam ocorrer sobre o tema, pois trata-se de um assunto de extrema importância e que muito contribui com o museu.

Em suma, espera-se que o (PM), dentro das instituições possa suscitar várias

reflexões, intercâmbios de práticas e ideias sobre o fazer museológico, corroborando para que este equipamento cultural exerça seu importante papel na sociedade de maneira mais qualificada e salutar. Assim, haverá mais engajamento social, menos desperdícios e amadorismos nas instituições. Ademais, estes espaços museais possuem a função de preservar e de dialogar com a sociedade a herança patrimonial coletiva, a fim de despertar na população o conhecimento de sua história, o interesse em interrogar e intervir no presente para contribuir com as futuras gerações um futuro mais promissor. Afinal, a função social dos museus é promover o bem social, por meio da reflexão dos sujeitos.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, Rivadavia C. D. de; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Práticas de gestão do conhecimento no contexto organizacional brasileiro: rumo a gestão de contextos capacitantes. In: VIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 8., 2007, Salvador. **Anais Eletrônico do VIII Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**. Salvador: Enancib/IBICT; Salvador, 2007. Disponível em: <<http://enancib.ibict.br/index.php/enancib/viiienancib/paper/viewFile/2891/2019>>. Acesso em: 18 jul. 2019.

ALVES, Henrique Eduardo. Apresentação do Presidente da Câmara dos Deputados. In: CÂMARA DOS DEPUTADOS. 2. ed. **Legislação sobre museus**. Brasília: Edições Câmara, 2013. 206p.

ARAUJO, Marcelo Mattos. Gestão de museus: um desafio contemporâneo. In: ICOM – Conselho Internacional de Museus (Org.). **Como gerir um museu: manual prático**. Brodowski: Associação Cultural de Apoio ao Museu Casa de Portinari; São Paulo: Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo, 2015. 216p.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues; PAIM, Ísis. Da gerência de recursos informacionais à gestão do conhecimento. In: PAIM, Ísis (Org.). **A gestão da informação e do conhecimento**. Belo Horizonte: ECI/UFMG, 2003. 306p.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Gestão da Informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 13, n. esp., p. 1-25. 2008.

BOTTALLO, Marilúcia. Planejamento e Gestão de museus e a democratização da cultura: Relato da conferência “Planejamento estratégico em museus”, Sofia Rodríguez Bernis. In: **Fórum Permanete**. 2012. Disponível em: <[http://www.forumpermanente.org/event\\_pres/encontros/encontros-paulista-de-museus/iv-encontro-paulista-de-museus/relatos/planejamento-e-gestao-de-museus-e-a-democratizacao-da-cultura](http://www.forumpermanente.org/event_pres/encontros/encontros-paulista-de-museus/iv-encontro-paulista-de-museus/relatos/planejamento-e-gestao-de-museus-e-a-democratizacao-da-cultura)>. Acesso em: 19 jul. 2019.

**XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019**  
**21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC**

BRASIL. Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009. Institui o Estatuto de Museus e dá outras providências. Brasília, 14 jan. 2009a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/lei/l11904.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l11904.htm)>. Acesso em: 27 abril 2019.

BRASIL. Decreto nº 8.124, de 17 de outubro de 2013. Regulamenta dispositivos da Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009, que institui o Estatuto de Museus, e da Lei nº 11.906, de 20 de janeiro de 2009, que cria o Instituto Brasileiro de Museus – IBRAM. Brasília, 17 out. 2013. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Decreto/D8124.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D8124.htm)>. Acesso em: 27 abril 2019.

BRUNO, Maria Cristina Oliveira. Processos museológicos: caminhos para a gestão dos museus. In: **SEMINÁRIO interdisciplinar em museologia: fronteiras regionais e perspectivas nacionais**. Blumenau: Museu Hering; Fundação Hermann Hering, 2014. p. 100-105.

CÂNDIDO, Manuelina Maria Duarte. **Gestão de museus, diagnóstico museológico e planejamento: um desafio contemporâneo**. Porto Alegre: Medianiz, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas da administração**. 4. ed. São Paulo: McGraw-Hill, Makron Books, 1993. v. 1. 398p.

CURY, Marília Xavier. Processo de concepção e montagem de exposição. In: \_\_\_\_\_. **Exposição: concepção, montagem e avaliação**. São Paulo: Annablume, 2005. p. 49-115.

DECLARAÇÃO de Quebec, Princípios de base de uma Nova Museologia, 1984. Tradução de Mário Moutinho. **Cadernos de Sociomuseologia**, Lisboa, v. 15, n. 15, p. 17-32, jun. 2009. Disponível em: <<http://revistas.ulusofona.pt/index.php/cadernosociomuseologia/article/view/342>> Acesso em: 27 abr. 2019.

EDSON, Gary. Gestão de Museu. In: ICOM – Conselho Internacional de Museus (Org.). **Como gerir um museu: manual prático**. Brodowski: Associação Cultural de Apoio ao Museu Casa de Portinari; São Paulo: Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo, 2015. 216p.

FRANCO, M. I. M. Museus: agentes de inovação e transformação. In: \_\_\_\_\_. **Cadernos de Sociomuseologia**. v. 57, p. 13-27, # 13, 2019, Disponível em: <[file:///C:/Users/Cl%C3%A1udia/Downloads/6620-49-19732-1-10-20190120%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Cl%C3%A1udia/Downloads/6620-49-19732-1-10-20190120%20(1).pdf)>. Acesso em: 25 fev. 2019.

FUNDAÇÃO Municipal de Cultura. Disponível em: <https://prefeitura.pbh.gov.br/fundacao-municipal-de-cultura/museus>. Acesso em: 27 abr. 2018.

GOULART, Íris Barbosa; MATTOS, Max Cirino de. Uma abordagem informacional do mundo: reflexões iniciais a partir de uma GIC ampla. In: **ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**, 13., 2012, Rio de Janeiro. Disponível em:

**XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019**  
**21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC**

<<http://repositorios.questoesemrede.uff.br/repositorios/handle/123456789/1518>>. Acesso em: 27 abr. 2019.

IBRAM – Instituto Brasileiro de Museus. Disponível em:  
<<http://www.museus.gov.br/acessoainformacao/o-ibram/>>. Acesso em: 23 mar. 2019.

IRVINE, LOIS. **In Memoriam Duncan Ferguson Cameron 1930-2006**. 29 abr. 2006. Site Commonwealth Association of Museums. Disponível em:  
[http://www.maltwood.uvic.ca/cam/archived\\_news/20060429\\_memoriam\\_cameron.html](http://www.maltwood.uvic.ca/cam/archived_news/20060429_memoriam_cameron.html). Acesso em 27 abr. 2019.

LENZI, Livia Aparecida Ferreira; TÁLAMO, Maria de Fátima G. Moreira. Impacto da dinâmica das terminologias na Gestão da Informação e do Conhecimento. In: VIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 8., 2007, Salvador. **Anais Eletrônico do VIII Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**. Salvador: Enancib/IBICT; Salvador, 2007. Disponível em:  
<<http://file:///C:/Users/Cl%C3%A1udia/Downloads/2880-5153-2-PB.pdf>>. Acesso em: 18 jul. 2019.

LOUREIRO, José Mauro Matheus. Labirinto de Paradoxos: informação, museu, informação. In: PINHEIRO, Lena Vania Ribeiro; GÓMEZ, Maria Nélide González de. (Org.). **Interdiscursos da Ciência da Informação: arte, museu e imagem**. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – IBICT, 2000. p. 91-104.

MAGANHOTO, Clarete de Oliveira. Introdução. In: COSTA, Evanise Páscoa (Org.). **Princípios básicos da museologia**. Curitiba: Coordenação do Sistema Estadual de Museus; Secretaria de Estado da Cultura, 2006. p. 7.

MEGGINSON, Leon C et al. **Administração conceitos e aplicações**. Tradução de Maria Isabel Hopp. 4. ed. São Paulo: Harbra. 1998. 614p.

MINAS GERAIS. Lei nº 9.011, de 1 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estrutura organizacional da administração direta do poder executivo e dá outras providências. Belo Horizonte, 1 jan. 2005. Disponível em: <<https://cm-belo-horizonte.jusbrasil.com.br/legislacao/236293/lei-9011-05>>. Acesso em: 27 maio 2019.

PLANO DIRETOR DO MAST. 2010. Site: **mast.br**. Disponível em:  
[http://site.mast.br/pdf/plano\\_diretor\\_2011\\_2015.pdf](http://site.mast.br/pdf/plano_diretor_2011_2015.pdf). Acesso em: 30 mar. 2019.

PLANO MUSEOLÓGICO MUSEU DA ABOLIÇÃO. 2017. **IBRAM**. Disponível em:  
<https://museudaabolicao.museus.gov.br/wp-content/uploads/2017/06/Plano-Museologico-Museu-da-Aboli%C3%A7%C3%A3o-2017.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2019.

PRIMO, Judite. O social como objeto da museologia. **Cadernos de Sociomuseologia**, Lisboa, v. 47, n. 3, 2014, Disponível em:  
<http://revistas.ulusofona.pt/index.php/cadernosociomuseologia/article/view/4529/3057>. Acesso em: 9 mar. 2019.

RANGEL, Márcio Ferreira; JÚNIOR, José do Nascimento. A trajetória da Política Nacional de Museus: impactos sobre o campo museológico brasileiro. In: GRANATO, Marcus. (Org.). **A trajetória da Política Nacional de Museus: impactos sobre o campo museológico brasileiro**. Rio de Janeiro: MAST, 2015. Disponível em:  
<[http://www.mast.br/hotsite\\_mast\\_30\\_anos/pdf/capitulo\\_10.pdf](http://www.mast.br/hotsite_mast_30_anos/pdf/capitulo_10.pdf)>. Acesso em: 27 abr. 2019.

SANTOS, Maria Célia T. Moura. Processo Museológico: critérios de exclusão. In: SEMANA DOS MUSEUS DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. 2., 1999. **Anais...** São Paulo, 1999. p.65-72.

SANTOS, Maria Célia T. Moura. Reflexões sobre a Nova Museologia. **Cadernos de Sociomuseologia**, Lisboa, n. 18, 2002, p. 93-139. Disponível em:  
<http://revistas.ulusofona.pt/index.php/cadernosociomuseologia/article/view/363/272>. Acesso em: 14 jun. 2019.

SANTOS, Maria Célia T. Moura. Um compromisso social com a museologia. **Cadernos do CEOM**, Santa Catarina, v. 27, n.41, p. 71-114, dez. 2014. Disponível em:  
<<http://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rcc/article/view/2598>>. Acesso em: 5 mar. 2019.

SCHEINER, Tereza Cristina. O museu como processo. **Caderno de diretrizes museológicas**. Mediação em museus: curadorias, exposições, ação educativa. Belo Horizonte: Secretaria do Estado de Minas Gerais, v. 2, p. 33-47, 2008. Disponível em:  
<<http://www.youblisher.com/p/251662-Caderno-de-diretrizes-museologicas>>. Acesso em: 10 mar. 2019.

SCHEINER, Tereza Cristina. Repensando o Museu Integral: do conceito às práticas. **Boletim do Museu Paraense Emílio Goeldi**, Belém, v. 7, n. 1, p. 15-30, jan./abr. 2012. Disponível em:  
<http://www.scielo.br/pdf/bgoeldi/v7n1/a03v7n1.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2019.

SARACEVIC, Tefko. Ciência da Informação: origem, evolução e relações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.1, n.1, p. 41-62, jan./jun. 1996. Disponível em:  
<<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/235>>. Acesso em: 5 mar. 2019.

SILVA, Armando Malheiro da; LIEDKE, Enoí Dagô. Comunicação e Informação no contexto das organizações. In: MORIGI, Valdir; JACKS, Nilda; GOLIN, Cida. (Org.). **Epistemologia, comunicação e informação**, Porto Alegre: Sulina, 2016. p. 195-217.

SMIT, Johanna W. A informação na Ciência da Informação. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, Ribeirão Preto, v. 3, n. 2, p. 84-101, jul./dez. 2012. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/incid/article/view/48655/52726>. Acesso em: 25 abr. 2019.

SOARES, Ednaldo. Planejamento estratégico: ferramenta indispensável na gestão eficiente de museus. **Museologia & Interdisciplinaridade**, Brasília, v. 4, n. 8, 2015. Disponível em:

**XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019**  
**21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC**

<http://periodicos.unb.br/index.php/museologia/article/view/15663/12207>. Acesso em: 10 mar. 2019.

SUKEL, William M. Los museus como organizaciones. In: MOORE, Kevin (Org.). **La gestión del museo**. Gijón: Trea, 1998. p. 391-394.

TEIXEIRA, T. M. C; VALENTIM, M, L, P. Inteligência competitiva organizacional subsidiada por modelos de gestão da informação e do conhecimento. In: CAVALCANTE, Lídia Eugênia; PINTO, Virginia Bentes; VIDOTTI, Silvana Aparecida Borsetti Gregório. (Org.). **Ciência da Informação e contemporaneidade: tessituras e olhares**. Fortaleza: Edições UFC, 2012. p. 135-164.

TERRA, José Cláudio Cyrineu Terra; GORDON, Cindy. Gestão do Conhecimento na Era das Redes. In: **PORTAIS CORPORATIVOS: a revolução do conhecimento**. São Paulo: Negócio Editora, 2002. p. 55-80.

TRINDADE, Silvana Cançado (Org.). **Planejamento museológico**. Caderno 2. Belo Horizonte: Secretaria de Estado da Cultura/Superintendência de Museus e Artes Visuais de Minas Gerais, 2010.

VALETIM, Marta Lígia Pomim. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendência da pesquisa brasileira em Ciência da Informação**, v. 1, n. 1, 2008. Disponível em: <<http://inseer.ibict.br/ancib/index.php/tpbci/article/view/110/151>>. Acesso em: 6 mar. 2019.

VICTOR, Isabel. Os museus e a qualidade: distinguir entre museus com “qualidades” e a qualidade em museus. **Cadernos de Sociomuseologia**, Lisboa, v. 23, n. 23, 2005, Disponível em: <http://revistas.ulusofona.pt/index.php/cadernosociomuseologia/issue/view/40>. Acesso em: 19 abr. 2019.