



Ministério do
Turismo

Fundação Casa de Rui Barbosa
Programa de Pós-Graduação em Memória e Acervos
Mestrado Profissional em Memória e Acervos

Beatriz Silva Cunha

**Caminhos para reestruturação: a gestão dentro de instituições atingidas por
sinistros – Museu Nacional/UFRJ**

Rio de Janeiro
2022

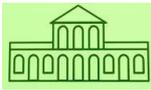
Beatriz Silva Cunha

**Caminhos para reestruturação: a gestão dentro de instituições atingidas por
sinistros – Museu Nacional/UFRJ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Memória e Acervos da Fundação Casa de Rui Barbosa, para obtenção do grau de Mestre em Memória e Acervos.

Área de Concentração: Patrimônio documental: representação, gerenciamento e preservação de espaços de memória.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maria Luisa Ramos de Oliveira Soares.



CATALOGAÇÃO NA FONTE

FCRB

C972c Cunha, Beatriz Silva
Caminhos para reestruturação: gestão dentro de instituições atingidas por
sinistros / Beatriz Silva – Rio de Janeiro, 2022.
180 p.: il, color

Orientador: Prof.^a Dr. Maria Luisa Ramos de Oliveira Soares.
Dissertação (Mestrado em memória e acervos) – Programa de pós-
graduação em memória e acervos, Fundação Casa de Rui Barbosa, 2022.

1. Museu Nacional. Rio de Janeiro. 2. Gestão Museológica. 3.
Gerenciamento de riscos. 4. Gestão Institucional. 5. Museologia. I. Soares,
Maria Luisa Ramos. II. Título.

CDD: 069.2

Responsável pela catalogação:
Bibliotecária – Raquel Cristina da Silva Tiellet Oliveira.
CRB 6557

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta
dissertação.

Assinatura

Data

Beatriz Silva Cunha

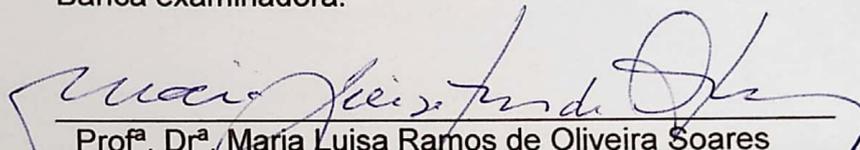
**Caminhos para reestruturação: a gestão dentro de instituições atingidas por
sinistros – Museu Nacional/UFRJ**

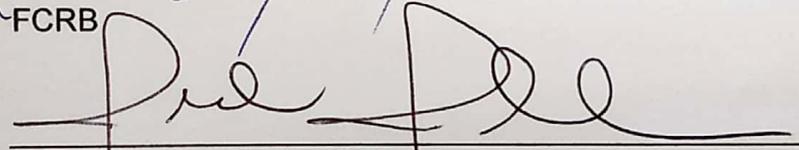
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Memória e Acervos da Fundação Casa de Rui Barbosa, para obtenção do grau de Mestre em Memória e Acervos.

Área de Concentração: Patrimônio documental: representação, gerenciamento e preservação de espaços de memória.

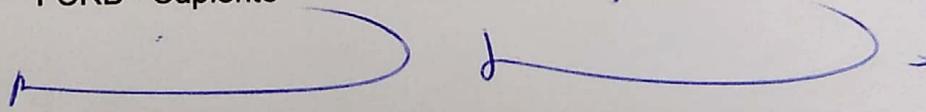
Aprovado em 23 de março de 2022.

Banca examinadora:


Prof^a. Dr^a. Maria Luisa Ramos de Oliveira Soares
FCRB


Prof^a. Dr^a. Claudia Suely Rodrigues de Carvalho
FCRB

Prof^a. Dr^a. Aparecida Marina de Souza Rangel
FCRB - Suplente


Prof^a. Dr^a. Alejandra Saladino
UNIRIO

Prof. Dr. Ivan Coelho de Sá
UNIRIO – Suplente

Rio de Janeiro
2022

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Maria Cristina e Joosevelt,

À minha filha canina, Mel,

Às minhas avós, Therezinha (*in memoriam*) e Beliene,

Aos meus avôs, Armando (*in memoriam*) e Celestino (*in memoriam*).

AGRADECIMENTOS

Agradeço a toda a minha família, em especial aos meus pais e à minha cachorrinha, que estiveram comigo, me apoiando e dando forças, durante todo o processo, desde a aprovação até a finalização deste mestrado.

Agradeço à minha orientadora, a Prof^a. Dr^a. Maria Luisa Ramos de Oliveira Soares, pela paciência, disponibilidade e pelo incentivo nestes dois anos tão complicados de pandemia de COVID-19.

Agradeço aos servidores do Museu Nacional/UFRJ, Sheila Villas Boas e Marcelo Ribeiro Britto, pelas entrevistas concedidas.

Agradeço à Banca Examinadora por ter aceitado o meu convite e pela disponibilidade em receber, ler e avaliar o meu trabalho.

Agradeço à Bruna, Carina, Gabriel e Walquíria.

Agradeço a mim mesma, pela resiliência.

Por fim, agradeço a todas as forças superiores que me acompanharam até aqui.

Um mundo sem arte não poderia enxergar a si próprio. Ficaria encerrado dentro dos limites de regras simplistas. É por essa razão que os regimes totalitários, uma vez instalados, censuram, proíbem e queimam. É assim que eles perfuram o olhar do pensamento, do sonho, da memória e da expressão das diferenças. Dan Franck. *Paris Boêmia*.

RESUMO

CUNHA, Beatriz Silva. Caminhos para reestruturação: a gestão dentro de instituições atingidas por sinistros – Museu Nacional/UFRJ. 2022. 180 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Memória e Acervos) – Programa de Pós-Graduação em Memória e Acervos, Fundação Casa de Rui Barbosa, Rio de Janeiro, 2022.

Esta pesquisa pretende estudar as noções de gestão museológica e gestão de risco que estão sendo utilizadas para auxiliar o Museu Nacional/UFRJ em sua reestruturação. Com os desafios impostos pelo incêndio de setembro de 2018 e o ano de 2020, em que a Organização Mundial de Saúde declarou pandemia de SARS-CoV-2, o caso do Museu Nacional é entendido como uma forma de estudar os processos e metodologias desenvolvidos, inspirados pela Museologia e suas práticas de gestão, que ajudam a instituição a se reestruturar. O objetivo é identificar as ações de gestão da instituição, criada há 204 anos, que focam em perpetuar e salvaguardar a memória e o patrimônio atingido por acidentes nos últimos anos, bem como propor, por fim, um produto para ajudar no dia a dia e em emergências. Acredita-se que seja possível observar contribuições efetivas das práticas utilizadas no contexto do Museu Nacional, visando o aprimoramento das diretrizes gerais consolidadas por autores da gestão museológica e da gestão de risco no âmbito dos museus.

Palavras-chave: Museu Nacional. Museologia. Gestão. Gestão museológica. Gerenciamento de riscos.

ABSTRACT

CUNHA, Beatriz Silva. Ways of restructuring: the management inside institutions affected by disasters – Museu Nacional/UFRJ. 2022. 180 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Memória e Acervos) – Programa de Pós-Graduação em Memória e Acervos, Fundação Casa de Rui Barbosa, Rio de Janeiro, 2022.

This research intends to study the notions of museum management and risk management that are being used to help the Museu Nacional/UFRJ in its restructuring. With the challenges imposed by the fire of September 2018 and the year of 2020, in which the World Health Organization declared a SARS-CoV-2 pandemic, the case of Museu Nacional is understood as a way of studying the processes and methodologies developed, inspired by Museology and its management practices, that help the institution to restructure itself. The aim is to identify the institution's management actions, created 204 years ago, which focus on perpetuating and safeguarding the memory and the heritage affected by accidents in recent years, as well as propose, at last, a product to help on the daily basis and on emergencies. It is believed that is possible to observe effective contributions from the practices used in the context of Museu Nacional, aiming at the improvement of general guidelines consolidated by authors of museum management and risk management within the scope of museums.

Keywords: Museu Nacional. Museology. Management. Museum management. Risk management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Vista frontal do Palácio de São Cristóvão, sede do Museu Nacional/UFRJ, em 2016	17
Figura 2	Litografia, de Jean Baptiste Debret, das melhorias feitas no Palácio de São Cristóvão mostrando os anos de 1808, 1816, 1822 e 1831 (de baixo para cima, respectivamente)	27
Figura 3	Gravura do Museu Nacional, em 1870, na época de Ladislau Netto como diretor	29
Figura 4	Localização do Fórum de Ciência e Cultura – FCC e do Museu Nacional no organograma da UFRJ	33
Figura 5	O Palácio de São Cristóvão e seus três andares	44
Figura 6	Plantas do 1º, 2º e 3º pavimentos do Palácio de São Cristóvão, da esquerda para a direita, respectivamente	45
Figura 7	Localização da Seção de Museologia – SEMU e da Seção de Assistência ao Ensino - SAE no organograma do Museu Nacional/UFRJ	54
Figura 8	Diagrama da análise “SWOT”	59
Figura 9	Processo de gerenciamento de risco – visão geral	65
Figura 10	Processo de avaliação de riscos	66
Figura 11	Contexto do acervo museológico	69
Figura 12	Os 10 agentes de risco	70
Figura 13	Diagrama de interseção entre sensibilidade e exposição dos acervos	71
Figura 14	As 6 “camadas” de envoltório	72
Figura 15	Os “5 estágios” de controle	75
Figura 16	Área de intervenção do Projeto Museu Nacional Vive em destaque.	79
Figura 17	Números da reconstrução do Museu Nacional/UFRJ	80
Figura 18	Planta do Palácio de São Cristóvão apresentando a divisão do 1º pavimento para o trabalho do Resgate, as salas onde as atividades foram concluídas (em verde) e onde elas ainda continuam (em azul)	84



Figura 19	Agente de risco biológico – Pandemia de Covid-19	89
Figura 20	Bloco 1 do Palácio de São Cristóvão	92
Figura 21	PLANEJE-SE! Versão diária	107
Figura 22	PLANEJE-SE! Versão emergencial	109
Figura 23	PLANEJE-SE! Versão diária e PLANEJE-SE! Versão emergencial, de cima para baixo, respectivamente, em um exemplo virtual	110
Figura 24	PLANEJE-SE! Versão diária e o PLANEJE-SE! Versão emergencial, de cima para baixo, respectivamente, fixados em uma parede real	111

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Quantificação das verbas do Museu Nacional/UFRJ	53
Gráfico 2	Postagens do Museu Nacional/UFRJ no <i>instagram</i> de 02/09/2018 a 31/12/2018	100
Gráfico 3	Postagens do Museu Nacional/UFRJ no <i>instagram</i> em 2019	100
Gráfico 4	Postagens do Museu Nacional/UFRJ no <i>instagram</i> em 2020 antes da suspensão das atividades	101
Gráfico 5	Postagens do Museu Nacional/UFRJ no <i>instagram</i> em 2020 depois da suspensão das atividades	101
Gráfico 6	Postagens do Museu Nacional/UFRJ no <i>instagram</i> de 01/01/2021 até 20/02/2021	102

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Números de visitante no Museu Nacional/UFRJ nos anos de 1998, 1999, 2000, 2001 e 2018	46
Quadro 2	Número aproximado de itens no acervo do Museu Nacional/UFRJ por ano	47
Quadro 3	Projetos ativos no ano de 2018	47
Quadro 4	Eventos do Museu Nacional/UFRJ de setembro de 2018 a março de 2020	86
Quadro 5	Exposições do Museu Nacional/UFRJ de setembro de 2018 a março de 2020	86
Quadro 6	Exposições virtuais realizadas pelo Museu Nacional/UFRJ em 2020	95
Quadro 7	Eventos virtuais realizados pelo Museu Nacional/UFRJ em 2020	95
Quadro 8	Ações técnicas realizadas em 2020 pelo Museu Nacional/UFRJ para sua reconstrução física	97
Quadro 9	Quantidade de postagens do Museu Nacional/UFRJ em seu perfil no <i>Instagram</i>	99

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC	Academia Brasileira de Ciências
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
Alerj	Assembleia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro
AS/NZS	Norma Australiana e Neozelandesa para Gestão de Riscos
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CCBB	Centro Cultural Banco do Brasil
CCI	Instituto Canadense de Conservação
CCR	Centro Conservazione Restauro
EPIs	Equipamentos de Proteção Individuais
FAPERJ	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro
FCC	Fórum de Ciência e Cultura
GRESIL	Grêmio Recreativo Escola de Samba Imperatriz Leopoldinense
IBRAM	Instituto Brasileiro de Museus
ICCROM	Centro Internacional de Estudos para a Conservação e Restauro de Bens Culturais
ICOM	Conselho Internacional de Museus
ICOM-CC	Comitê para Conservação do Conselho Internacional de Museus
IHGB	Instituto Histórico e Geográfico Brasileiro
IPHAN	Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
IV	Radiação Infravermelha
MAM - RJ	Museu de Arte Moderna do Rio de Janeiro
MEC	Ministério da Educação
MHNJB	Museu de História Natural e Jardim Botânico
MN	Museu Nacional
OMS	Organização Mundial da Saúde
PPA	Plano Plurianual
SAE	Seção de Assistência ao Ensino
SAMN	Sociedade dos Amigos do Museu Nacional
SARS-CoV-2	Síndrome Respiratória Aguda Grave 2
SBPC	Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência



SEMU	Seção de Museologia
SESC - RJ	Serviço Social do Comércio – Rio de Janeiro
SWOT	Strenghts, Weakness, Opportunities and Threats
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TQM	Total Quality Management
UERJ	Universidade do Estado do Rio de Janeiro
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNIRIO	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
UV	Radiação Ultravioleta

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	17
1. O MUSEU NACIONAL/UFRJ	24
1.1. História e estrutura	24
1.2. Vozes do Museu Nacional: um relato sobre a instituição museológica mais antiga do Brasil	34
1.3. Breve panorama até setembro de 2018	43
2. QUESTÕES RELEVANTES PARA O PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO DO MUSEU NACIONAL/UFRJ	50
2.1. Museu Nacional/UFRJ, um museu universitário	50
2.2. Gestão museológica	55
2.3. Gerenciamento de riscos	62
2.3.1. Gerenciamento de riscos aplicados a acervos museológicos	68
3. O PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO DO MUSEU NACIONAL/UFRJ	76
3.1. Projeto Museu Nacional Vive	77
3.2. Gestão museológica e gerenciamento de riscos no Museu Nacional/UFRJ – ações de destaque de setembro de 2018 a março de 2020	81
3.3. Gestão museológica e gerenciamento de riscos no Museu Nacional/UFRJ – ações de destaque de março de 2020 a fevereiro de 2021	87
3.4. Reconstrução do Museu Nacional/UFRJ: um caso de sucesso?	103
4. PLANEJE-SE!	105
CONSIDERAÇÕES FINAIS	112
REFERÊNCIAS	115
APÊNDICES	143

INTRODUÇÃO

O tema desta pesquisa teve seu início ainda na graduação de Museologia, da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro - UNIRIO, simultaneamente ao desenvolvimento do trabalho de conclusão de curso - TCC em 2019. Almejando continuar com o tópico central da gestão museológica, abordado também no TCC, começaram a ser pensados locais em que o planejamento de museus, suas aplicações e seus resultados, poderiam ser observados. Logo, o Museu Nacional/UFRJ (figura 1), a primeira instituição museológica destinada à pesquisa do Brasil, surgiu como objeto relevante a ser estudado. Devido a sua trajetória de mais de 200 anos e pelos recentes acontecimentos na sua história, o museu se mostrou um rico espaço para observar práticas relacionadas ao planejamento museológico.

Figura 1: Vista frontal do Palácio de São Cristóvão, sede do Museu Nacional/UFRJ, em 2016.



Fonte: Página da rede social *Facebook* do Museu Nacional/UFRJ

Tendo escolhido o objeto de estudo, foram estabelecidos os tópicos a serem analisados: a gestão museológica, citada no parágrafo acima, acrescido do gerenciamento de riscos. Este último foi selecionado devido aos eventos ocorridos no intervalo de tempo abordado nesta pesquisa, que compreende os anos de 2018 a 2020. Objetiva-se neste trabalho identificar de que forma a gestão de museus e de riscos podem estar auxiliando o Museu Nacional/UFRJ após um incêndio e durante o primeiro ano de uma pandemia ainda em curso.

O Museu Nacional/UFRJ estabeleceu seu pioneirismo através de estudos de excelência e um acervo diverso e rico, regularmente ampliado. Após completar 200 anos, em junho de 2018, a instituição foi atingida por um incêndio no dia 2 de setembro, causando a perda de exposições e objetos de coleções, alocados no Paço de São Cristóvão. Durante o sinistro, os 3 andares do edifício colapsaram, sendo necessárias, então, obras de escoramento e estabilização para evitar o desmoronamento da fachada e da estrutura, o que geraria mais perdas, da arquitetura e do acervo possivelmente embaixo dos escombros.

De acordo com a Prof^a. Dr^a. Claudia Rodrigues Ferreira de Carvalho¹, ex-diretora e atual pesquisadora da instituição, o incêndio afetou todo o material alojado no Palácio, porém o tamanho e a gravidade dos danos dependeram da natureza física de cada acervo. É importante ressaltar que o Museu Nacional/UFRJ não foi destruído por completo, pois a sua estrutura está distribuída por diversos prédios: a biblioteca de obras raras, por exemplo, continua existindo, bem como atividades de ensino, pesquisa e extensão seguem acontecendo no Horto Botânico, uma grande área localizada dentro da Quinta da Boa Vista. Diversas ações foram desenvolvidas visando à recuperação e a manutenção do museu, como a criação, imediatamente após o sinistro, para auxiliar na recuperação do acervo embaixo da estrutura queimada do palácio, do Núcleo de Resgate de Acervos Científicos do Museu Nacional.

Em 11 de março de 2020, a Organização Mundial da Saúde - OMS qualificou o vírus SARS-CoV-2, mais conhecido como COVID-19, como uma pandemia e em 17 do mesmo mês, o governo do Rio de Janeiro, local onde já tinham casos confirmados do novo vírus, decretou situação de emergência e determinou medidas restritivas para prevenir a disseminação do novo coronavírus. O Museu Nacional teve então que suspender suas atividades presenciais por tempo indeterminado, interrompendo, assim, o trabalho de recuperação de acervos, que estava chegando

¹ Arqueóloga com especialização em Paleopatologia, mestre e doutora em Saúde Pública pela Escola Nacional de Saúde Pública/FIOCRUZ. Docente do Setor de Antropologia Biológica do Departamento de Antropologia do Museu Nacional/ UFRJ, do Programa de Pós-Graduação em Arqueologia do Museu Nacional e leciona também no curso de especialização em Geologia do Quaternário, da mesma instituição. Participa também da graduação em Ciências Biomédicas da UFRJ, habilitação forense. Foi diretora do Museu Nacional/UFRJ de janeiro de 2010 a janeiro de 2018. Atualmente coordena o Núcleo de Resgate do acervo do Museu Nacional. Disponível em: <http://lattes.cnpq.br/5967619325600027>.

ao fim. Segundo o diretor do Museu Nacional, o Prof. Dr. Alexander Kellner², a pandemia e a subsequente quarentena influenciaram no cronograma anual do museu: projetos que deveriam ter sido iniciados em abril de 2020, só puderam ter algumas etapas adiantadas de forma online. A instituição interrompeu as ações in loco, por enquanto, para garantir a segurança do público e dos funcionários, sendo o espaço digital a principal alternativa para a manutenção do contato do museu com a sociedade e na recuperação e salvaguarda do patrimônio.

Conforme a Prof^a. Dr^a. Manuelina Maria Duarte Cândido³, autora do livro *Gestão de museus, um desafio contemporâneo: diagnóstico museológico e planejamento*, a gestão de museus se caracteriza por ser “[...] um desses elementos de conexão entre o desejo e o pensamento mais etéreo, poderoso e ilimitado, e as condições reais de execução” (DUARTE CÂNDIDO, 2013, p. 27). Objetivamente, são as formas utilizadas em instituições museológicas, segundo suas missões, com a finalidade de alcançar metas e objetivos, que beneficiam as diversas áreas componentes de um museu. A gestão é uma tarefa desafiadora e necessita de comprometimento diário, precisando, obrigatoriamente, manter seu caráter dinâmico para obter ações bem sucedidas, podendo e devendo ser repensada e modificada em caso de erros e dissonâncias entre o desejado, o posto em prática e seus resultados.

Uma das primeiras menções à gestão museológica data do final do século XIX. O tratado *The principles of museum administration*, do secretário assistente do Instituto Smithsonian, George Brown Goode⁴, publicado no *Annual report of the museums association*, em 1895, sinalizou, de modo inicial, a falta de discussões e

²Graduado em Geologia pela UFRJ, possui mestrado em também em Geologia pela mesma instituição. É mestre e doutor em Geociências – Paleontologia, pela Columbia University, dos Estados Unidos. Foi eleito para Diretor do Museu Nacional/UFRJ para o quadriênio 2018-2022, e reeleito para 2022-2026. Foi Chefe do Departamento de Geologia e Paleontologia e o Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Zoologia do museu. Disponível em: <http://lattes.cnpq.br/0424535851535945>.

³Formada em História pela Universidade Estadual do Ceará, mestre em Arqueologia pela Universidade de São Paulo e doutora em Museologia pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Fez estágio pós-doutoral em Museologia com supervisão do Prof. François Mairesse, na Universidade Paris III, Sorbonne Nouvelle (França). Dirigiu o Museu da Imagem e do Som do Ceará e o Depto. de Processos Museais do IBRAM. É membro do ICOM e participa do Board do ICOFOM-LAM de 2018-2020.

⁴Foi encarregado do United States National Museum, membro da National Academy of Sciences, America Philosophical Society e American Society of Naturalists, bolsista da American Academy of Arts and Sciences e membro correspondente do American Institute of Architects, Societé des Amis des Sciences Naturelles (Moscou), Societé Zoologique (França) e Zoological Society of London.

textos a respeito da administração de museus. Mais adiante, propôs tópicos, denominados “As cinco necessidades cardinais na administração de museus⁵” (na realidade, são seis pontos), os quais todos estão em concordância com proposições feitas na contemporaneidade:

“Um museu não pode ser estabelecido e mantido com credibilidade sem provisão adequada em cinco direções:

- a. Uma organização estável e meios adequados de suporte;
- b. Um plano definido, elaborado com sabedoria, de acordo com as oportunidades da instituição e as necessidades da comunidade, em benefício da qual deve ser mantido;
- c. Material para trabalhar - boas coleções ou instalações para criá-las;
- d. Pessoas para fazer o trabalho - uma equipe competente;
- e. Um local para trabalhar - um prédio adequado;
- f. Aparelhos para trabalhar - acessórios adequados, materiais de instalação, ferramentas e assistência mecânica.” (GOODE, 1897, p.202, tradução nossa).

Os pontos acima são considerados básicos, mas são, em sua maioria, alguns dos principais desafios que os museus brasileiros enfrentam. O planejamento, mesmo que existente, não é um processo contínuo, fato o qual dificulta o cumprimento de metas e objetivos estabelecidos, visando beneficiar as próprias instituições. De acordo com o Ministerio de Cultura y Deporte, da Espanha, em sua publicação *Criterios para la Elaboración del Plan Museológico*, a gestão de museus é relevante pois:

“A dimensão atual do museu exige aos seus responsáveis a definição da instituição desde um ponto de vista conceitual, com a finalidade de que sirva de fundamento para o estabelecimento de planos de trabalho, suas prioridades e objetivos para o futuro. Esta análise deve se realizar com uma metodologia estabelecida e clara, que possibilite sua elaboração e compreensão, oriente a posterior tomada de decisões, conclua com um diagnóstico da situação e, ao mesmo tempo, se converta em um documento de futuro tanto para o próprio museu como para os órgãos administrativos responsáveis.” (MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE, 2005, p.27, tradução nossa).

Uma gestão museológica de sucesso se configura como um processo que requer tempo, disposição e dinheiro. De acordo com Mason (2004), os motivos principais para não se planejar são: os poucos recursos financeiros disponibilizados; o tamanho das instituições; a falta de conhecimento; as tarefas e os problemas do dia-a-dia; entre outros. Contudo, Mason (2004) esclarece que ao se dispor a

⁵ “III. THE FIVE CARDINAL NECESSITIES IN MUSEUM ADMINISTRATION” (GOODE, 1897, p.202).

planejar, as ações de pensar, refletir e discutir os obstáculos, as necessidades e ideias de crescimento, podem se mostrar tão ou mais valiosas que o documento final produzido, tanto para a criação de novos museus, quanto para a revitalização dos já existentes.

Simultaneamente, como a gestão de museus, o gerenciamento de riscos é uma questão essencial para instituições museológicas e se caracteriza como um processo contínuo, cuja importância deve ser do conhecimento de todos os funcionários, bem como contar com o apoio e o engajamento destes. De acordo com a Cartilha *Gestão de Riscos para o Patrimônio Musealizado Brasileiro*, publicado em 2017 pelo Instituto Brasileiro de Museus - IBRAM, risco é a chance de algum fato ocorrer causando consequências negativas e, risco em museus, é a possibilidade de algo acontecer e acarretar danos ao acervo musealizado. Estas perdas são em decorrência dos chamados agentes riscos: forças físicas; furto, roubo e vandalismo; fogo; água; pragas; poluentes; luz e radiação ultravioleta (UV) e infravermelha (IV); temperatura incorreta; umidade incorreta; e dissociação.

Segundo Hollós e Pedersoli Junior (2009), o gerenciamento de riscos propicia o estabelecimento de prioridades e guia as tomadas de decisões, baseando-se em estudos científicos com a probabilidade de eventos e a grandeza dos impactos ao atingirem uma organização. Além disso, uma instituição museológica ter conhecimento dos riscos aos quais está exposta torna possível o planejamento de ações preventivas, de controle e respostas rápidas e eficazes a um momento de emergência, bem como a destinação de verbas para recuperar e diminuir os danos no seu acervo e prédio. As atividades que compõem a gestão de riscos se dividem entre antes da emergência, com o objetivo de atenuar os riscos, incluindo identificar, detectar e bloquear; e com a emergência em curso ou já finalizada, que abarca as ações de responder e recuperar.

Proteger seu acervo é uma das funções primárias de um museu e o ICOM, em seu *Código de Ética para Museus*, afirma nos tópicos 1.6 e 2.21, ambos intitulados “Proteção contra sinistros”, que a segurança é uma questão que deve ter presença obrigatória nas instituições. O gerenciamento de riscos colabora para a prevenção, a tomada de decisões e a resposta rápida diante de situações de instabilidade, evitando e diminuindo as ações de ameaças sobre as coleções

pertencentes a museus, preservando-as para que as próximas gerações as encontrem em um estado igual ou melhor. Assim, de acordo com o IBRAM:

“O Patrimônio Cultural traz em si uma série de elementos que o identificam e dão sentido e valor para nossas sociedades. Proteger esse patrimônio e oferecer ferramentas para sua gestão, conservação e valorização constitui uma tarefa chave para garantir o seu acesso e a sua permanência ao longo do tempo” (IBRAM, 2017, p.13).

Tendo os principais tópicos a serem discutidos, a gestão de museus e o gerenciamento de riscos, referente ao objeto escolhido, o Museu Nacional/UFRJ, e o objetivo principal para esta pesquisa, é necessário estabelecer as ações que serão desenvolvidas para alcançar este último. Como o trabalho trata do período da instituição que englobam dois eventos significativos, considerou-se pertinente verificar se foi realizado um diagnóstico depois do incêndio de 2018 e uma avaliação do estágio em que o Museu se encontrava em março de 2020, antes da pandemia de COVID-19. A partir destes pontos, foram elencadas as seguintes tarefas:

1. Identificar ações ligadas à gestão de museus: 09/2018 a 02/2021;
2. Identificar ações ligadas ao gerenciamento de riscos: 09/2018 a 02/2021;
3. Verificar se o Museu Nacional/UFRJ avançou, estagnou ou regrediu a partir das ações identificadas no período estabelecido.

Este trabalho desenvolve uma pesquisa descritiva (KÖCHE, 2014), visto que se propôs a descrever como ações da gestão museológica e do gerenciamento de riscos ajudaram o Museu Nacional/UFRJ no caminho para sua reestruturação após um sinistro e um ano de pandemia. Até março de 2020, pretendia-se realizar uma "pesquisa 'no campo'" (SZEREMETA, 2017, p.161), baseada nos métodos da Antropologia, buscando observar as práticas de planejamento a partir da inserção no ambiente diário dos profissionais e pesquisadores do museu, complementada por questionários e entrevistas com os mesmos. Contudo, com o rápido crescimento da pandemia de COVID-19, que obrigou a suspensão de atividades presenciais e forçando o distanciamento social, foi necessário rever a metodologia para este trabalho.

Mesmo diante das mudanças necessárias, ainda será feito um estudo de caso do Museu Nacional/UFRJ frente à ocorrência de sinistros, pois acredita-se que sua investigação pode se revelar de grande ajuda para outras instituições lidarem com fatos similares. Objetiva-se, também, utilizar dados coletados de entrevistas com dois profissionais do Museu Nacional/UFRJ e do comparecimento a eventos promovidos pelo museu, ou àqueles que possuíssem em sua programação falas de pessoas da instituição, analisando as informações por meio dos métodos quantitativo e qualitativo. Por fim, para embasar e enriquecer o trabalho, será realizada uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa documental visando precisar as conclusões obtidas ao longo de todo o processo.

A pesquisa está dividida em quatro capítulos. No primeiro capítulo, será apresentado o Museu Nacional/UFRJ, sua história e trajetória. Serão destacadas, em seguida, as experiências de dois profissionais da instituição, através de seus relatos sobre a instituição. Será também apresentado um breve panorama de como estava o Museu Nacional até setembro de 2018, com seus números e projetos desenvolvidos.

No segundo capítulo, serão apresentados fundamentos e conceitos da gestão de museus e da gestão de riscos, visando expor as bases para posterior identificação de ações que sejam consonantes a elas.

No terceiro capítulo, será abordado o processo de reestruturação do Museu Nacional/UFRJ, desencadeado pelo incêndio de 2018 e impactado pela pandemia de COVID-19. Dentro deste processo, o enfoque será abordar iniciativas que se relacionem direta ou indiretamente com a gestão museológica e o gerenciamento de riscos, revisando, primeiramente, suas definições e relevância.

Por fim, no quarto e último capítulo, será apresentado um resultado prático desta dissertação, o produto.

1. O MUSEU NACIONAL/UFRJ

1.1. Histórico e estrutura

No dia 6 de junho de 1818 foi criado, por meio de um decreto, o Museu Real, localizando-se no Campo de Santana, em um prédio, entre as atuais ruas Visconde do Rio Branco e da Constituição, centro do Rio de Janeiro. O museu foi renomeado após a Independência do Brasil, em 1822, passando a se chamar Museu Imperial e Nacional, e finalmente mudou seu nome para Museu Nacional em 1889, com a Proclamação da República. A sede da instituição permaneceu no Campo de Santana até 1892, quando foi deslocado para o Palácio de São Cristóvão, na Quinta da Boa Vista, no Bairro de São Cristóvão, Zona Norte do Rio de Janeiro, após a finalização da Constituinte Republicana.

O Museu Nacional é a primeira instituição museológica brasileira, tendo como precursora a Casa de História Natural, criada pelo Vice-Rei D. Luis de Vasconcelos e Sousa⁶ em 1784, mais conhecida como Casa dos Pássaros. Depois de mais de 20 anos de funcionamento, em 1813, D. João extinguiu todos os cargos da instituição, encerrando suas atividades, e, o acervo foi incorporado, cinco anos depois, ao Museu Real, em 1818. O primeiro diretor do recém-criado museu foi o Frei José Batista da Costa Azevedo (1763-1822), religioso e especialista em mineralogia brasileiro, que focou, em seus anos de direção, na abertura para visitação do público.

A chegada da Corte Real Portuguesa no Brasil, em 1808, trouxe mudanças importantes para o Brasil: a criação da Imprensa Régia (1808); do Jardim Botânico (1808); da Biblioteca Real (1810); do Real Theatro de São João (1813); e da Escola Real de Ciências, Artes e Ofícios (1816), por exemplo, foram algumas das diversas ações que fomentaram a cultura, a ciência e as artes. Neste contexto, o nascimento do primeiro museu brasileiro, dedicado, sobretudo, às ciências naturais, ocorreu em um momento de crescimento da pesquisa em história natural e coincidiu, também, com a vinda de naturalistas da Europa para o Brasil, em especial o Rio de Janeiro.

⁶Luis de Vasconcelos e Sousa (1742-1809), filho do 1º marquês de Castelo Melhor, era o 4º conde de Figueiró. Entre 1778 e 1790 foi o 12º vice-rei do Brasil. Sua administração ficou marcada por medidas no processo de urbanização do Rio de Janeiro, como a construção do passeio público entre outras. Disponível em: <http://bndigital.bn.gov.br/projetos/200anos/condesCastelo.html>.

Segundo o decreto de 06 de junho de 1818 que criou o Museu Real, presente na *Collecção das Leis do Brazil*⁷, publicado pela Imprensa Nacional em 1889:

“Crêa um Museu nesta Côrte, e manda que elle seja estabelecido em um predio do Campo de Sant'Anna que manda comprar e incorporar aos proprios da Corôa. Querendo propagar os conhecimentos e estudos das sciencias naturaes no Reino do Brazil, que encerra em si milhares de objectos dignos de observação e exame, e que podem ser empregados em beneficio do commercio, da industria e das artes, que muito desejo favorecer, como grandes mananciaes de riqueza: Hei por bem que nesta Côrte se estabeleça um Museu Real (...).” (BRASIL, 1889, p.60-61).

O Museu Real foi inicialmente alocado no Campo de Santana, após a aquisição da residência de João Rodrigues Pereira de Almeida, mais tarde conhecido como Barão de Ubá. Em 1892, o museu foi transferido para o Paço de São Cristóvão, antiga moradia da família real portuguesa, até 1822, e depois da família imperial brasileira, de 1822 a 1889. Em seus primórdios, a área do palácio, a fazenda de São Cristóvão, pertenceu aos jesuítas, durante os séculos XVI, XVII e XVIII.

Após a expulsão da Companhia de Jesus do Brasil através das ações do Marquês de Pombal, o terreno foi colocado em posse da coroa portuguesa e o comerciante luso-libanês, chamado Elie Antun Lubbus⁸, adquiriu a residência no ponto mais alto da área (MENDES, 2020). Ao adquirir a propriedade que, no futuro, viria a ser o Palácio de São Cristóvão, Elie Antun Lubbus a reformou e a ofereceu a D. João VI, em janeiro de 1809 (DANTAS, 2007), tornando, assim, a região de São Cristóvão, oficialmente, a residência da família real portuguesa. O local ficou conhecido como Quinta da Boa Vista por ter uma vista privilegiada que exaltava a natureza e o relevo brasileiro: de um lado era possível ver o mar, do outro, a Floresta de Tijuca, e, em outro, o morro do Corcovado.

As primeiras mudanças no casarão começaram com o casamento da filha mais velha de D. João VI, Maria Teresa de Bragança, em 1810. O crescimento da família motivou a ampliação do local, que precisava se tornar a residência real e, para tal tarefa, Manoel da Costa foi o responsável, utilizando como modelo o atual

⁷Collecção das Leis 1818. Disponível em: https://bd.camara.leg.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/18332/collecao_leis_1818_parte1.pdf?sequen=1.

⁸ Também conhecido como Elias Antonio Lopes (DANTAS, 2007, p.39).

Palácio Nacional da Ajuda, em Lisboa. O próximo período de mudanças iniciaria um ano antes do casamento de D. Pedro I com D. Leopoldina, em 1816, na parte de trás do palácio supervisionado pelo arquiteto inglês John Johnson (SANTOS, 1981, p. 46 *apud* DANTAS, 2007, p.40), que projetou quatro pavilhões neogóticos⁹.

O acervo do Museu começou a ser constituído com a incorporação de objetos com origens variadas: vindos da antiga Casa dos Pássaros, da “Coleção Werner” e da coleção da família real portuguesa, por exemplo. Em um esforço para enriquecer e aumentar as coleções do Museu Real, D. João VI, em 1820, financiou a realização de viagens exploratórias a várias regiões do Brasil do naturalista alemão Frederic Sellow, que foi responsável, anos depois, em 1827, por intermediar junto ao Museu de Berlin o envio de uma coleção ornitológica para a instituição brasileira.

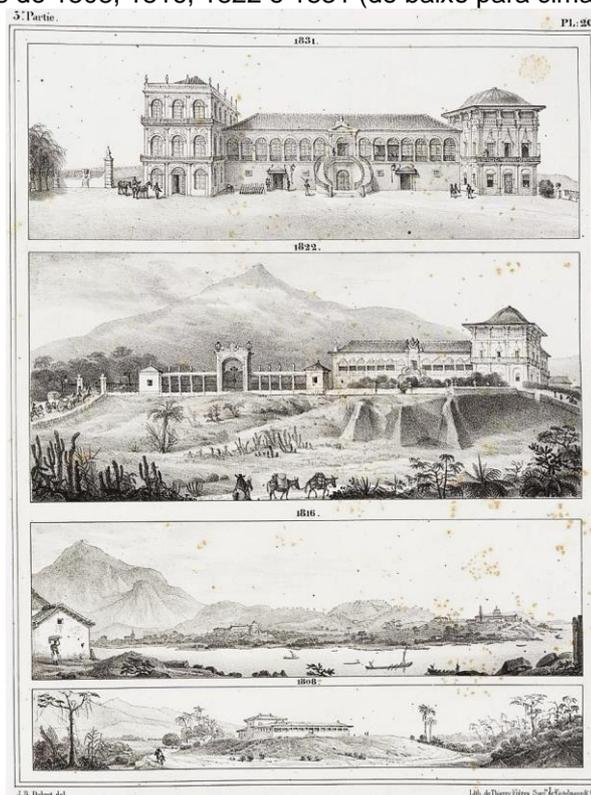
O crescimento do acervo do Museu Nacional se deu, também, através de doações, como: em 1823, a doação de aproximadamente 266 espécies de plantas feita por Antônio Luis Patricio da Silva Manso, do Hospital Militar da Província de Mato Grosso; em 1824, D. Pedro I doou objetos de etnografia que haviam sido mandados para ele da Ilha de Sandwich; objetos de mineralogia foram enviados da Dinamarca; materiais mineralógicos e relacionados à geognosia, provenientes do vulcão Vesúvio; e foram doadas as coleções de mineralogia e de máquinas de José Bonifácio, em 1838.

Em 1828, o novo diretor, Frei Custódio Alves Serrão, encarregou o italiano Francisco Ricardo Zani de explorar o vale do Amazonas e deste trabalho resultaram objetos de zoologia para o Museu. No primeiro inventário do Museu Nacional, em 1838, foram discriminados em um documento entregue ao Ministro do Império Francisco de Paula de Almeida e Albuquerque: 4.964 objetos de zoologia; 1600 botânicos; 4516 de mineralogia; 1105 de numismática; 500 de arqueologia e etnografia; 62 quadros; 30 exemplares de máquinas industriais; e 5181 ferramentas de física e química. Por solicitações do mesmo diretor, a instituição passou a ser dividida em seções através do Regulamento nº 123 de 03 de fevereiro de 1842, o qual objetivava uma organização institucional visando a “melhor classificação, e conservação dos objetos” (BRASIL, 1842).

⁹ Movimento artístico iniciado em meados do século XVIII na Europa baseada na arte do período medieval, principalmente da arquitetura gótica.

No período de D. Pedro I, houve alterações na fachada, com a colocação de uma escadaria semicircular e o reparo e a construção de torreões (norte e sul, respectivamente), por exemplo. Nestes anos de obra, John Johnson, Manoel da Costa e Pierre Joseph Pézerat foram os arquitetos que trabalharam na expansão do palácio e usaram os estilos neogótico e neoclássico na arquitetura do edifício. Segundo Dantas (2007, p.43), “As mudanças de estilos arquitetônicos fizeram com que o Paço de São Cristóvão fosse considerado um dos primeiros exemplos do ecletismo do século XIX.”, como pode ser visto no desenho de Jean-Baptiste Debret, no qual são possíveis as mudanças ocorridas ao longo dos anos no edifício: por exemplo, enquanto um torreão tem inspiração neoclássica¹⁰, o outro tem neogótica com uma cúpula em estilo mourisco¹¹, como pode ser visto abaixo na figura 2.

Figura 2: Litografia, de Jean Baptiste Debret, das melhorias feitas no Palácio de São Cristóvão mostrando os anos de 1808, 1816, 1822 e 1831 (de baixo para cima, respectivamente).



Fonte: Imagem editada pela autora. Original: *Amerliorations Progressives du Palais de St. Christophe (Quinta da Boa Vista) No. 3 1822*, de Jean Baptiste Debret, disponível em: https://library.artstor.org/public/SS34829_34829_42654932

¹⁰ O Neoclassicismo foi um movimento artístico europeu predominante nos séculos XVIII e parte do XIX, que retoma a arte da antiguidade clássica (Grécia e Roma).

¹¹ O estilo mourisco, também chamado de Neomourisco, Neomudéjar ou Neoárabe, foi um estilo artístico originado na Europa, no século XIX, que retomava a arte islâmica antiga.

Em 1850, uma década depois do fim da Regência e da ascensão do sucessor de D. Pedro I, D. Pedro II, começaram novas obras no Palácio de São Cristóvão, coordenadas por Manuel de Araújo Porto Alegre (TELLES, 1965, p. 226-228 *apud* DANTAS, 2007, p.44). Ao longo dos anos, outros arquitetos estiveram presentes nas alterações do palácio. Theodore Marx transferiu as Salas do Trono e do Corpo Diplomático para o segundo andar do torreão norte, em 1857, e Francisco Joaquim Bettencourt da Silva construiu o Observatório Astronômico do imperador D. Pedro II, também no torreão norte, e uma torre, com um grande relógio, do lado direito do prédio, em 1862 (DANTAS, 2007, p. 45). Neste período o estilo arquitetônico utilizado foi o neoclássico, em voga nos países “civilizados” e, entre as várias alterações relacionadas a ele, podem ser citadas: a escadaria de mármore no pátio; a retirada da escada em semicírculo; e colocação de estátuas de deuses gregos no telhado (DANTAS, 2007, p. 44), por exemplo.

Em 1858 foi doada uma nova coleção de animais marinhos, em torno de 2000 objetos, por João de Deus de Mattos, que passou a ser exposta ao público. Também durante o final da década de 50 do século XIX, o Instituto Histórico e Geográfico Brasileiro – IHGB propôs a realização de uma viagem por um grupo de naturalistas para explorar as regiões norte e nordeste do Brasil. A Comissão Científica de Exploração, ou "Comissão das Borboletas", foi coordenada por Manoel Ferreira Lagos e resultou na publicação, em 1862, dos "Trabalhos da Comissão Científica de Exploração", na incorporação ao acervo do Museu Nacional de coleções de mineralogia, botânica, livros e estampas de zoologia, etnologia e mineralogia, e na organização de uma “Exposição de Indústria”, que exibiu os materiais conseguidos pela Comissão.

Foi sob a direção de Ladislau Netto¹², que o Museu Nacional deixou o Campo de Santana (figura 3) para se estabelecer em sua sede atual, na Quinta da Boa Vista. Tal traslado, infelizmente, causou a perda de diversas coleções do acervo do Museu. Contudo, com Ladislau Netto como diretor, a instituição adquiriu o “Museu do Imperador” (DANTAS, 2007): acervo pessoal de D. Pedro II composto por objetos de mineralogia, numismática e um herbário, herdados da Imperatriz Leopoldina, mãe

¹²Ladislau de Souza Mello Netto (1838-1894) dirigiu o Museu Nacional de 1870 a 1894. Disponível em: https://anpuh.org.br/uploads/anais-simposios/pdf/2019-01/1548875180_743692f01e0e95da8a771c56dd0128bf.pdf.

do imperador, que correu risco de ser leiloado junto com outros bens da família imperial.

Figura 3: Gravura do Museu Nacional, em 1870, na época de Ladislau Netto como diretor.



Fonte: *Investigações Históricas e Científicas sobre o Museu Imperial e Nacional do Rio de Janeiro, Acompanhadas de uma Breve Notícia de suas Coleções e Publicadas por Ordem do Ministério da Agricultura* de Ladislau Netto, publicado pelo Instituto Philomatico, no Rio de Janeiro em 1870.

Em 1889, com a Proclamação da República e o exílio da família imperial, o edifício foi modificado novamente, tendo, inclusive, sediado um leilão, chamado Leilão do Paço, em 1890, promovido pelo Governo Provisório republicano que estava interessado em acabar com vestígios do Império. Na época da realização da Constituinte Republicana, aconteceram obras para adaptar o Paço de São Cristóvão para sediar o evento, como a construção de uma cúpula em um dos pátios internos. Esta ocupação marcou a ocupação republicana do espaço imperial, servindo para solidificar o novo governo, no entanto, após ser utilizado nestes dois acontecimentos, o Palácio foi abandonado.

O Museu Nacional só foi transferido do Campo de Santana para o Paço de São Cristóvão devido aos insistentes pedidos do diretor do museu na época, Ladislau Netto. As solicitações para a mudança de sede se iniciaram dois meses depois do exílio da família imperial, no entanto, apenas em 1892, o edifício passou a ser reconhecido oficialmente como sede do Museu Nacional, bem como o Palácio de São Cristóvão passou a ser chamado de Palácio da Quinta da Boa Vista. Depois da transferência, o diretor solicitou que os objetos deixados no local após as atividades

do leilão e da Constituinte, permanecessem no Museu, como sua propriedade, para auxiliar na estruturação da instituição em sua nova sede.

O Palácio da Quinta da Boa Vista não tinha estrutura para abrigar um museu científico e, por isso, foram necessárias mudanças para adaptação do prédio à nova função, como a remoção de uma cúpula, colocada em razão da Constituinte Republicana. Dentre outras alterações sofridas após a Proclamação da República, é possível citar a destruição do Observatório Astronômico do imperador e da torre do relógio, bem como a transformação de algumas janelas em paredes e a ampliação de salas no segundo pavimento para se tornarem espaços expositivos. No início do século XX, as transformações continuaram impulsionadas pelo grande processo de urbanização pelo qual o Rio de Janeiro passava no momento.

Em 1937, a Sociedade dos Amigos do Museu Nacional – SAMN foi fundada e um de seus objetivos foi reunir objetos dispersos no Leilão do Paço em 1890 (MENDES, 2020). No mesmo ano, foi possível identificar um crescimento desordenado dentro do Palácio de São Cristóvão para alocar atividades de ensino e pesquisa, se intensificando com a incorporação do Museu Nacional à Universidade do Brasil, atual UFRJ, em 1946¹³. Em 11 de maio de 1938, o edifício foi tombado pelo atual Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - IPHAN¹⁴, constando no Livro de Belas Artes, inscrição 051, e no Livro Histórico, inscrição 023.

Com um acervo muito extenso, o qual se manteve em constante crescimento, a ideia de realocar as coleções para outros edifícios, deixando o Paço de São Cristóvão apenas para exposições, era um objetivo antigo do Museu Nacional/UFRJ. Esta expansão necessária é um projeto passado de direção a direção e seu ritmo de progresso fica à mercê da quantidade de recursos repassados à instituição. A primeira construção realizada para a ampliação foi o anexo Alípio de Miranda Ribeiro, na década de 1950, como relata o professor associado da UFRJ, Marcelo Ribeiro de Britto¹⁵, em uma entrevista em 31 de março de 2021 (apêndice 2):

¹³ DECRETO-LEI No 8.689, DE 15 DE JANEIRO DE 1946 que Incorpora o Museu Nacional à Universidade do Brasil e dá outras providências.

¹⁴ Lista dos Bens Culturais Inscritos nos Livros de Tombo (1938-2012): Livro Belas Artes Nº inscr.: 051 ;Vol. 1 ;F. 010 ;Data: 11/05/1938 e Livro Histórico Nº inscr.: 023 ;Vol. 1 ;F. 005 ;Data: 11/05/1938.

¹⁵ Marcelo Ribeiro de Britto é bacharel em Ciências Biológicas, modalidade Zoologia e mestre em Ciências Biológicas, ambos pela Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, e possui doutorado em Ciências Biológicas pela Universidade de São Paulo - USP. Atualmente ocupa o cargo de

“(...) na década de 50 foi criado o anexo que fica ali ao lado, que é o chamado anexo Alípio de Miranda Ribeiro, que não foi atingido pelo incêndio, cuja ideia justamente você lidar com as coleções que estavam expandindo e principalmente com as coleções que a gente chama de meio líquido que mantém os espécimes em álcool, por exemplo (...)” (BRITTO, 2021).

Para além do Palácio, outra área importante do Museu Nacional, dentro da Quinta da Boa Vista, é o Horto Botânico, incorporado à instituição em 30 de setembro de 1896. Destinado ao cultivo de plantas e ao estudo da biologia, o local possui construções históricas datadas de 1910, como tanques e um sistema de canais. A partir da década de 70 do século XX, iniciaram as construções de prédios no entorno do Horto Botânico onde estão, atualmente, alocados o Departamento de Vertebrados, o Departamento de Botânica e a Biblioteca Central, fundada em 1863, que possui mais de 500 mil volumes.

Durante seus mais de 200 anos de existência, O Museu Nacional/UFRJ estabeleceu seu pioneirismo através de pesquisas e publicações de ponta, como a primeira publicação científica seriada brasileira, a “Arquivos do Museu Nacional”, e por meio, também, de um acervo de referência internacional. Atualmente vinculado ao Ministério da Educação - MEC, o museu tem como missão (encontrada no site do próprio Museu Nacional):

“Descobrir e interpretar fenômenos do mundo natural e as culturas humanas, difundindo o seu conhecimento com base na realização de pesquisas, organização de coleções, formação de recursos humanos e educação científica, assim como atuar na preservação do patrimônio científico, histórico, natural e cultural em benefício da sociedade.”.

O Museu Nacional faz parte do Fórum de Ciência e Cultura - FCC¹⁶ da UFRJ (figura 4) e, atualmente, está dividido em três grandes segmentos: o primeiro abarca as atividades de extensão e ensino, contendo “seis programas de pós-graduação *stricto sensu*¹⁷, mestrado e doutorado, e três programas do tipo *lato sensu*¹⁸,

professor associado da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Tem experiência na área de Zoologia e atua principalmente nos seguintes temas: Sistemática, Ictiologia, Taxonomia de grupos recentes, e Morfologia e evolução dos actinoptérigeos. Disponível em: <http://lattes.cnpq.br/1404779120165713>.

¹⁶ O Fórum de Ciência e Cultura é parte da Estrutura Média da UFRJ e tem como finalidade favorecer a comunicação e o diálogo, o encontro e confronto de ideias, visões, concepções e perspectivas, bem como busca realizar o ideal, em certa medida utópico, de um saber e fazer acadêmicos que se abrem para o mundo, para a sociedade brasileira em particular.

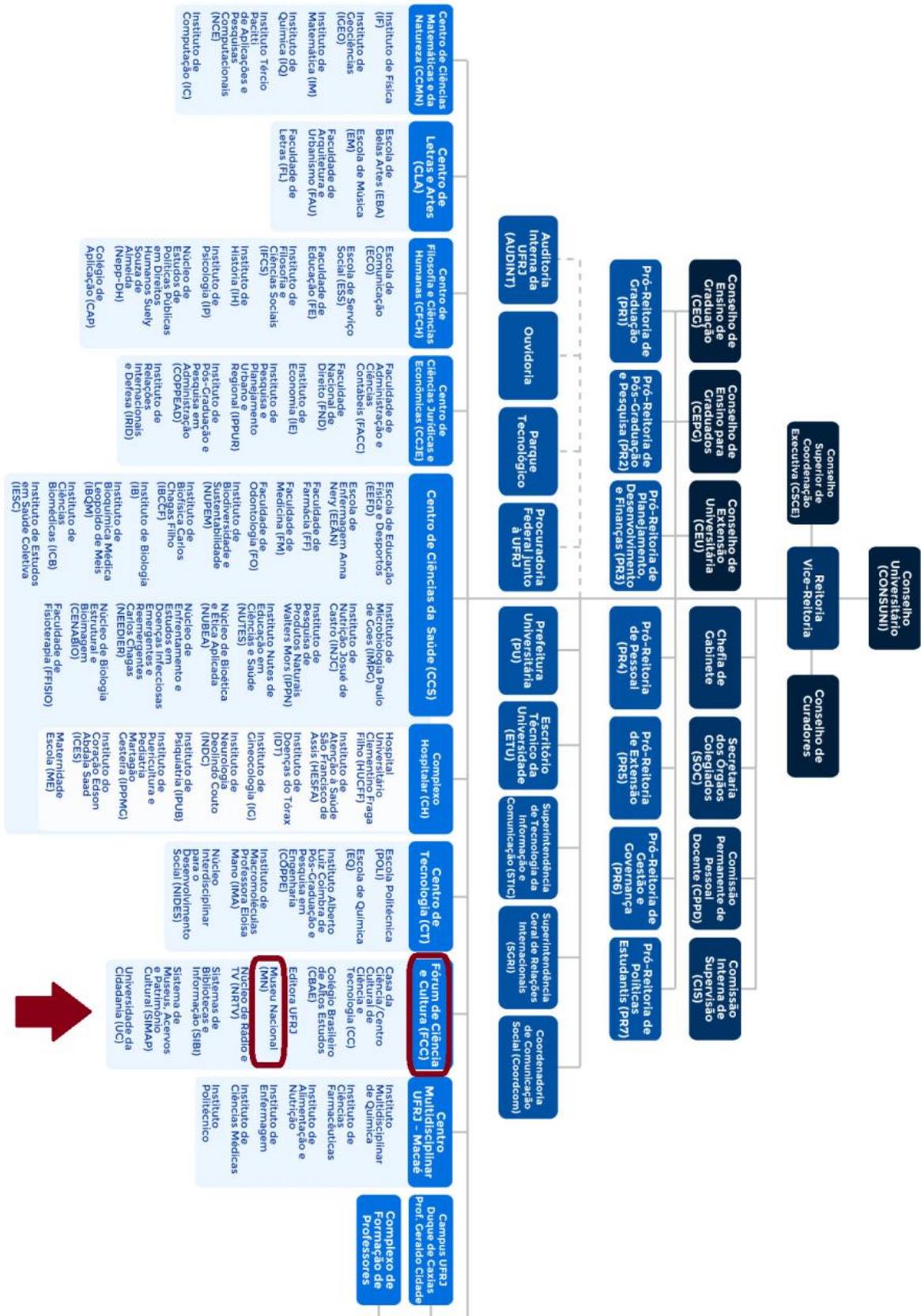
¹⁷ As pós-graduações *stricto sensu* são programas de mestrado e doutorado abertos a candidatos diplomados em cursos superiores de graduação. Ao final do curso o aluno obterá diploma. Disponível

especialização” (BRITTO, 2021). O segundo grande segmento engloba os seis departamentos da instituição, divididos em: Antropologia, Botânica, Entomologia, Geologia e Paleontologia, Invertebrados e Vertebrados, os quais possuem, em seu quadro de funcionários, duas categorias: o pessoal técnico-administrativo e o pessoal docente (BRITTO, 2021).

em: <http://portal.mec.gov.br/component/content/article?id=13072:qual-a-diferenca-entre-pos-graduacao-lato-sensu-e-stricto-sensu>.

¹⁸ As pós-graduações *lato sensu* são programas de especialização e incluem os cursos designados como MBA (*Master Business Administration*) abertos a candidatos diplomados em cursos superiores. Ao final do curso o aluno obterá certificado e não diploma. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/component/content/article?id=13072:qual-a-diferenca-entre-pos-graduacao-lato-sensu-e-stricto-sensu>.

Figura 4: Fórum de Ciência e Cultura – FCC e do Museu Nacional no organograma da UFRJ.



Fonte: Imagem editada pela autora e originalmente encontrada no site da UFRJ: <https://ufrj.br/wp-content/uploads/2021/10/organograma-ufrj-29-10-21.jpg>

Por fim, o terceiro segmento abrange a parte administrativa da instituição. Atualmente, existem 11 seções (Seção de Atividades Gerenciais, Seção de Pessoal, Seção Financeira, Seção de Serviços Gerais, Seção de Áudio Visual, Seção de Comunicação e Eventos, Seção de Museologia, Seção de Assistência ao Ensino, Seção de Memória e Arquivo, Seção de Planejamento, Arquitetura e Restauração e Seção de Informática). Nesta área também se encontram a Biblioteca Central, o Laboratório Central de Conservação e Restauração, a Coordenação do sítio do Museu Nacional na Internet, a Comissão de Publicação e o Núcleo de Preservação Ambiental.

1.2. Vozes do Museu Nacional: entrevista Sheila Villas Bôas, servidora do Museu Nacional/UFRJ.

Como parte do processo de análise a ser realizado sobre a instituição, a utilização do método da história oral destaca a relevância de entrevistas com os próprios funcionários do Museu Nacional como expressão de discursos e memórias. Logo, reconhecendo a importância da oralidade em desenvolvimentos de pesquisas como um “documento histórico de primeira ordem” (JOUTARD, 2000, p.40), foram escolhidos alguns setores da instituição para entrar em contato e, se possível, colaborar com uma entrevista para o trabalho. A Seção de Assistência ao Ensino - SAE, setor educativo do Museu Nacional, respondeu prontamente e foi extremamente solícita, aceitando participar de uma conversa (apêndice 1).

Esta parte do trabalho aborda o relato feito por uma profissional da SAE, visando relatar a sua experiência ao trabalhar em um setor do Museu desde antes do incêndio até o momento de pandemia de COVID-19 vivido pelo mundo inteiro. Em um primeiro momento, será exposta um pouco da trajetória da SAE, explorando algumas atividades recentes propostas até a noite fatídica de 02 de setembro de 2018; em seguida, será visto o momento do incêndio e depois dele; e, por fim, o impacto da pandemia para a instituição. É importante ressaltar que falas da servidora da SAE irão permear o texto, ressaltando a característica da história oral de procurar “(...) aspectos da memória viva ao construir, no presente, uma imagem abrangente e dinâmica do vivido a partir de um processo dialógico de pesquisa.” (ALMEIDA, 2016, p.49).

Em outubro de 1927, o diretor Roquette Pinto criou o primeiro setor educativo de museu do país, a Seção de Assistência ao Ensino (SAE), que focava em estabelecer metodologias e modos para facilitar o acesso à ciência da população. A SAE tinha como propósito assistir as coleções de História Natural e “(...) intermediaria as demais seções e suas produções científicas direcionadas ao atendimento do público” (RANGEL, 2010, p.61). A criação da Seção foi uma tentativa de fazer a instituição se tornar um museu-pedagógico, mesmo que, mais tarde, o próprio Roquette Pinto admitisse as “(...) limitações encontradas nas práticas educativas escolares dentro do museu (...)” (PEREIRA, 2010, p.131) e concordasse com “(...) a ideia de que o museu é um espaço de complemento escolar (...)” (PEREIRA, 2010, p.131).

Desde o início, devido a sua própria natureza, a SAE esteve junto com seu público, dedicando-se a atender escolas e instituições de ensino, como também colaborando no aperfeiçoamento dos docentes, atividade retomada na gestão atual. Essa relação de proximidade é percebida ao entrevistar a servidora, e chefe da SAE no momento da conversa, Sheila Villas Bôas¹⁹. Logo no primeiro momento do encontro, virtual, devido a medidas de isolamento social impostas pela pandemia de COVID-19, seu compromisso com o público e com a SAE são imediatamente percebidos: “é a nossa missão assumida como servidor público estar disponível na medida do possível e fazer o que for necessário para atender o público né, então você é nosso público”.

Sheila Villas Bôas é servidora pública da área de pedagogia desde 2008, mas entrou na SAE apenas em abril de 2013. Vinda da Escola de Educação Infantil da UFRJ, ela precisou sair depois de um acidente, que a deixou lesionada, e a impediu de ter o “vigor físico que a criançada exigia”, em suas próprias palavras. No entanto, foi exatamente essa experiência de uma vida inteira lidando com crianças que a ajudou na adaptação ao chegar à SAE.

Tendo chegado a um momento de transição de chefia, a que estava de saída durara 20 anos, Sheila foi muito bem recebida, até com certa expectativa, pois a

¹⁹Graduada em Pedagogia, pela Universidade Castelo Branco - UCB, possui especialização em Acessibilidade Cultural pela Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ e, atualmente, é Técnico em Assuntos Educacionais da mesma instituição. Disponível em: <http://lattes.cnpq.br/5756839496489160>.

seção já aguardava há algum tempo um novo servidor da área de pedagogia. Ela contou sobre sua falta de conhecimento inicial para desenvolver atividades na SAE, mas que outros servidores foram muito generosos e a ajudaram a se ajustar na nova posição:

“A Guilhermina tinha muitas propostas de atividades e a gente começou uma série de trabalhos, é, que eu devo dizer, a expertise da Guilhermina [Guabiraba Ribeiro] e da Andrea [Fernandes Costa], que é uma pessoa maravilhosa, diga-se de passagem, é... A Andréa já trazia essa experiência do Museu de Ciências da Vida, do MAST né, ela já trazia uma expertise muito intensa da área de educação museal. Aí eu devo dizer da minha parte, era uma ignorância total, mas pra você ver a formação em serviço aconteceu de uma maneira tão generosa, elas foram tão generosas comigo, que elas me cederam todos os caminhos, abriram todos os caminhos para que eu conseguisse me enquadrar, eu me esforcei bastante para atender as expectativas delas, as necessidades da própria seção, e a partir dessa conjunção, a gente foi produzindo muito rapidamente e as propostas que a gente tinha atividade educativa, tinha projeto, alguns projetos que já existiam...” (BOAS, 2021).

Sheila fala com muita felicidade e satisfação dos projetos de que participou, como o “Manhãs no Parque”, idealizado por um biólogo, no qual era proposto um passeio, agendado previamente pela escola, para turmas de crianças do terceiro ou quarto ano, pela Quinta da Boa Vista reconhecendo pontos tidos como importantes, com perguntas e respostas escolhidas pela seção ou trazidas pelas próprias crianças. Outro projeto citado com carinho por Sheila era o ligado à revitalização da coleção didática usada para empréstimos, que recebeu um aporte financeiro da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro - FAPERJ em 2012, e pôde trocar os frascos dos espécimes, manutenção e a compra do álcool 70°, por exemplo. Ela entrou para a coordenação deste projeto pouco mais de dois meses de iniciar sua participação e descreve como sendo uma experiência muito positiva:

“(...) o revitalizando foi uma experiência também muito boa que a gente pôde trazer de volta muita força, com vontade de divulgação, por que, na verdade, a coleção era utilizada [palavra não identificada], então você acaba reduzindo um público mínimo, que é o professor que vai levar pra escola e enriquecer a oferta desse conhecimento aos alunos.” (BOAS, 2021).

Durante a conversa, Sheila ressalta a importância de tornar acessível ao público, reconhecendo sua importância e aplicação no seu dia a dia, o conhecimento produzido na universidade. O “grande ganho”, segundo ela, é realizar com sucesso essa comunicação entre os saberes científicos e o público, contribuindo, mais tarde,

na formação de profissionais, das mais diversas áreas, que também reconheçam a relevância e a necessidade de fazer esta produção científica chegar ao público, quem quer que seja ele. Esta fala se encontra sintonizada com o exposto por Cazelli e Valente (2019) que afirmam a convergência de diversos saberes dentro dos museus, locais que promovem “momentos socialmente partilhados de apropriação do conhecimento a partir de leituras, trocas de ideias e vivências de experiências” (CAZELLI; VALENTE, 2019, p.29).

Há, ainda, que se falar sobre o valor excepcional da integração, em um mesmo projeto, de variados grupos, ponto abordado também por Cazelli e Valente (2019): ao expor sobre a relevância do diálogo simultâneo com diferentes públicos, provoca-se o crescimento das “representações sociais e culturais no seu espaço” (CAZELLI; VALENTE, 2019, p.29), se caracterizando como uma ação importante e necessária. Dialogar ao mesmo tempo com múltiplas audiências, ampliar as representações sociais e culturais no seu espaço, é um movimento importante. Sobre esse tópico, Sheila relatou sua experiência:

“(...) poxa você integrar um aluno do ensino médio, aproximar ele de um aluno que tá na graduação e muitas vezes você ter um servidor da pós-graduação né. E às vezes a gente recebia alguém pedindo um estágio que também tá fazendo um mestrado, um doutorado, aquilo era fantástico, por que você percebia assim, todo mundo troca num nível de intensidade que um leva o outro, entendeu? Então deixa de ser uma bolha e você passa a ter tudo junto e misturado e aí as coisas tem uma fluência assim, uma fluidez mesmo, e foi maravilhoso.” (BOAS, 2021).

Por meio da conversa com Sheila, é possível sentir o seu carinho e felicidade com o trabalho realizado ao longo de 5 anos, até 2018. “Parece que eu ‘tô’, eu ‘tava’ no paraíso, sabe? Eu não ‘tô’ sendo romântica, por mais romântica que eu seja, eu não estou sendo romântica, estou sendo sincera”, conta, e descreve vividamente como, a cada ano, as atividades da SAE iam melhorando, trazendo novidades para enriquecer e aperfeiçoar o conteúdo e as ações a serem propostas para o seu público diverso. Através da narração feita por Sheila, ao longo de toda a entrevista, de suas memórias na SAE, corrobora-se a ideia de Jô Gondar de que estas não são possíveis sem afeto:

“Se, como artifício explicativo, desdobrarmos o processo de produção da memória em algumas etapas, deveremos considerar o

afeto como a primeira [...].Desse modo, se a memória é um processo, o que o deflagra são relações e afetos.” (GONDAR, 2016, p. 38).

Em 2018, após completar 200 anos em junho, o Museu Nacional foi atingido por um incêndio no dia 2 de setembro que causou a perda das exposições e coleções que se encontravam no Paço de São Cristóvão. O Palácio conectado profundamente com a história política, científica e artística brasileira, teve seus três andares comprometidos, que colapsaram durante o sinistro. Foram necessárias, então, obras de escoramento e estabilização para evitar o desmoronamento da fachada e da estrutura, evitando mais perdas, do edifício, como um todo, e dos materiais das coleções e exposições que poderiam estar debaixo dos escombros.

De acordo com a Prof^a. Dr^a. Claudia Carvalho, ex-diretora e atual pesquisadora da instituição, o incêndio afetou todo o material alojado no Palácio, tendo alguns, por conta de sua natureza, sofrido maiores perdas, como: o arquivo histórico, o acervo de documentação de línguas indígenas, plumárias, fitas magnéticas e os cilindros de cera. Outros, mais resistentes, como cerâmicas, rochas, minerais, fósseis, materiais metálicos, conchas, alguns exemplares de ossos, apesar de alterados pela ação do fogo, são recuperáveis. É importante destacar que o Museu Nacional/UFRJ não foi destruído por completo, pois a sua estrutura estava distribuída por diversos prédios em outros locais: a biblioteca de obras raras, por exemplo, continua existindo, bem como atividades de ensino, pesquisa e extensão seguem acontecendo no Horto Botânico, uma grande área localizada dentro da Quinta da Boa Vista.

Nesta parte da entrevista, onde Sheila começa a contar do momento do incêndio, logo se percebe como é uma lembrança delicada e sensível. Com a voz embargada, ela conta sobre o momento bom em que a SAE se encontrava:

“Eu acho que se dói tanto, dói por que a gente tinha muita felicidade no que a gente ‘tava’ fazendo né. Então a gente... De uma hora pra outra foi cortado, foi um momento que a gente ‘tava’ num crescimento tão bacana da própria seção, a gente ‘tava’ tendo a ampliação do quadro, ampliação na qualidade desse servidor que ‘tava’ lá, um servidor com a capacidade intelectual, que tinha amor ao que estava fazendo, as pessoas acreditando mesmo no que a gente estava propondo, todo podendo propor e querendo propor. Então você via assim, uma dinâmica intensa sobre aquilo, tanto que quando acontece o incêndio, você é cortado à zero, nós fomos cortados a zero.” (BOAS, 2021).

Segundo Farias e Pinto (2016), é possível alocar o sinistro sofrido pelo Museu Nacional como uma “experiência traumática” (FARIAS; PINTO, 2016, p.179), o momento em que o ser humano, em seu caminho existencial, fica diante de uma situação chocante ou catastrófica. Esta colocação se torna mais pertinente quando na entrevista Sheila descreve o acontecimento do incêndio como “estar surfando a Onda de Nazaré²⁰, levar um ‘caixote’²¹ e chegar à beira da praia sem saber o que fazer” (BOAS, 2021). Passado o instante do incêndio, ela conta ter experimentado uma sensação de “limbo”:

“A gente ouve falar do limbo né, imagina o que é o limbo, então um limbo pra cada situação: se é um namoro que acaba, se é um casamento que acaba. O limbo tem essa situação né? Se você vai sair pra uma festa com os amigos e perde a carona é outra sensação, imagina você chegar pra trabalhar e não ter pra onde ir, a gente chegava e ia todo mundo pra aquele pátio da biblioteca, na área velha, as pessoas vagavam, pareciam zumbis, todo mundo assim andando feito gato perdido no parque, sabe? Depois que você abandona o gato, o bicho fica assim que não sabe pra onde vai. O almoço, como é que a gente ia fazer uma refeição, tudo, a rotina ‘tava’... Acabou tudo, é limbo. Se eu não foi experimentar o limbo na morte, eu experimentei em vida da pior maneira possível e eu vi que não estava sozinha, ‘tava’ todo mundo naquela situação e eu ‘tô’ falando todo mundo, o diretor não tinha lugar (...)” (BOAS, 2021).

Logo após o incêndio, ainda atordoados, Sheila relata que outra servidora da SAE, a educadora Andrea Fernandes Costa perguntou para a equipe: “A gente vai expor na Quinta, né?”. A partir disso, houve uma intensa mobilização dos funcionários para montar um grupo de voluntários que ficassem na Quinta da Boa Vista, uma mesa, salva ao acaso do incêndio, onde foram postos uma quantidade considerável de animais da coleção da SAE, também poupada, felizmente, para atender a demanda do público. Os servidores começaram a atender em frente ao museu, se esforçando e conseguindo manter aberto o canal de comunicação com o público: “Não, então vamos continuar fazendo o que a gente faz melhor, ‘né’, continuar indo conversar com o público”, ressaltou Sheila.

²⁰Ondas gigantes que se formam na Vila Nazaré, Leiria, localizada a cerca de 130 km a norte da capital Lisboa, Portugal. Disponível em: <https://www.tempo.pt/noticias/ciencia/ondas-da-nazare-porque-sao-tao-grandes.html>.

²¹A expressão “levar um caixote” significa ser atingido por uma onda, quase se afogar no mar, rolar sem controle por causa de uma onda até chegar na areia. Disponível em: <https://www.dicionarioinformal.com.br/diferenca-entre/levar%20um%20caldo/caixote/#:~:text=Sin%C3%B4nimos%20de%20Levar%20um%20caldo,esquife%20f%C3%A9retro%20caixinha%20mais...>

De acordo com Farias e Pinto (2016), a experiência traumática pode abater a almejada estabilidade da vida do ser humano, podendo culminar em dois caminhos: o fim definitivo do que foi abalado ou ações progressivas levando a novas perspectivas na vida. Durante a conversa com Sheila ficou claro, mesmo com toda a incerteza do momento, que o término do Museu Nacional jamais foi uma opção. Os servidores da SAE, acrescida de voluntários, estagiários e bolsistas, mantiveram como puderam compromissos com o público firmados antes do incêndio e procuraram alternativas possíveis que tivessem impacto positivo, como é dito no fragmento abaixo:

“O que a gente pode fazer? O que a gente pode fazer, como é que a gente pode resolver, o que é possível ser feito ainda, né. E a gente foi procurando, com os colegas, o que de fato a gente acreditava que ia ter um resultado positivo, então quem trabalhava com a coleção pelo computador, pelo telefone começou a conversar com as pessoas que estavam agendadas, tanto pra pegar quanto pra entregar [material].” (BOAS, 2021).

As primeiras duas semanas foram de soluções alternativas e dúvidas. Com a interdição do Palácio, muitos funcionários ficaram sem ter onde trabalhar e, nesse momento, contaram com a solidariedade de outras áreas do Museu que não foram atingidas pelo incêndio. Conforme relatou Sheila, os servidores do Horto Botânico, cujo acervo não estava mais no edifício histórico desde 2008, receberam a equipe da SAE de portas abertas, adaptando e compartilhando seu espaço e equipamentos com os colegas:

“A sala de convivência foi colocada uma mesa enorme pra gente trabalhar, os computadores receberam, imagina, 11 servidores, tinha um computador pra trabalhar, então assim, amamos, amamos, colocamos no chão e agradecemos com sinceridade a acolhida. Ali, a gente tinha um olhar, um carinho...” (BOAS, 2021).

O trabalho na Quinta da Boa Vista estava a todo vapor após o incêndio: os servidores propuseram encontros com o público todo domingo, de setembro de 2018 a fevereiro de 2019. Depois, em março de 2019, com o começo do ano letivo, se iniciaram as demandas das escolas e novos projetos, e estes momentos com a comunidade passaram a ser em domingos alternados. Sheila destacou, com muito orgulho, a força e a união dos servidores da SAE: “(...) aí é que você vê a força dessa seção, a força desses servidores. Quando o servidor quer, ele faz qualquer coisa acontecer.”.

O incêndio é uma lembrança dolorosa, em especial para os funcionários que trabalhavam todos os dias no Museu Nacional. Todo o esforço deles em manter a instituição viva, tentando cumprir sua missão da melhor maneira possível, é um ato de resistência da memória frente ao esquecimento que se impõe a partir da situação do sinistro. Assim, conforme Farias e Pinto (2016) pontuam, lembrar, contar e escrever sobre o incêndio no Museu Nacional abre o caminho para a possível “construção de memória em uma situação paradoxal, na qual, de um lado, parece haver o triunfo do esquecimento” (FARIAS; PINTO, 2016, p.178).

A pandemia de COVID-19, declarada pela OMS em 11 de março de 2020, e a subsequente quarentena influenciaram no cronograma anual do museu. Nesse ano, atividades presenciais foram interrompidas para garantir a segurança das pessoas e o espaço digital vem assumindo um papel cada vez mais proeminente na manutenção do contato do museu com seu público. Sobre este tópico, Sheila destaca:

“Quando chegou a epidemia [pandemia de COVID-19] a gente não tinha mais esse presencial, mas a gente já tinha fortalecido a rede. Então quando a galera ‘tava’ começando, os outros museus, os outros centros de ciências ‘tavam’ começando a criar um vínculo com o público nas redes, a nossa rede já estava assim, ‘num’ ritmo muito mais frenético, entendeu? E a grande questão na pandemia foi como sustentar a qualidade e a intensidade das redes sociais.” (BOAS, 2021).

A entrada da SAE nas redes sociais, conforme contou Sheila, aconteceu em 2012, quando a educadora Andrea Fernandes Costa assumiu a chefia da seção. O primeiro passo virtual da SAE foi a criação de um blog, em seguida uma página no *Facebook*²² e, por fim, um perfil no *Instagram*²³, todos estes antes do incêndio. Essas iniciativas demonstram a sintonia dos servidores do setor com a crescente importância e utilização das redes sociais entre o seu público, criando mais formas de comunicação com ele, como discorrem Costa, Marti e Miranda (2019):

“Reconhecendo a importância da cibercultura e suas mídias sociais digitais, a SAE tem se presentificando nas redes (*Facebook* e *Instagram*) com o intuito não só de ampliar o alcance social de seu

²²O *Facebook* é a maior rede social do mundo que teve início em 2003. Nela os usuários podem criar um perfil ou uma página, interagindo entre si através de curtidas, mensagens e compartilhamentos de imagens e textos. Disponível em: <https://canaltech.com.br/empresa/facebook/>.

²³*Instagram* é uma rede social onde são compartilhados fotos e vídeos lançada em 2010. Disponível em: <https://www.techtudo.com.br/tudo-sobre/instagram.html>.

trabalho, mas também de promover novos espaços e estratégias para a construção de uma relação dialógica entre ciências e sociedade.” (COSTA; MARTI; MIRANDA, 2019, p.97).

Sheila descreveu as atividades das redes sociais como muito intensas, desde sua entrada na SAE, em 2013, inclusive fazendo a comparação com uma “redação de jornal”, com Andrea Costa participando ativamente das ideias e discussões sobre as postagens a serem feitas. As redes sociais da SAE tiveram um estímulo quando Frieda Marti, uma doutoranda em educação museal online da UERJ, ofereceu ajuda e, com um olhar mais especializado, colaborou ainda mais para impulsionar as páginas da seção, incentivo que se tornou benéfico quando ocorre o incêndio, como Sheila narra:

“(…) ela organizou os textos, aquele negócio foi crescendo, crescendo, aí no *Instagram* o pessoal ‘bombava’ as paradas dela, isso tudo em cima do que a gente já tinha feito no blog e das coisas que já estavam acontecendo (...). Aí as redes sociais ‘bombaram’. ‘Bombaram’ geral. Começou procura de mediação pelas redes e aquilo foi ficando cada vez maior e aí quando o Museu pegou fogo era a porta que a gente tinha aberta ‘pro’ público, a gente começou a postar convidando pra ir fazer a visita lá presencialmente, na Quinta da Boa Vista, divulgando que a gente ‘tava’ lá na Quinta (...).” (BOAS, 2021).

Sheila evidencia que trabalhar nas redes sociais tem sido o caminho adotado pela SAE para tentar driblar o isolamento e a distância física imposta pela pandemia. Divididos em grupos, eles propõem e discutem ideias e atividades que podem ser realizáveis pela seção virtualmente, tentando manter a constância e qualidade das ações. Apesar dos obstáculos, Sheila insiste em um caminho para o sucesso:

“(…) acho que é isso, ter atenção com o público, ter o máximo possível, fazer o máximo possível pra poder ser ouvido. Eu acho que quem não escuta, não é escutado. Então, o museu pra ter público, ele precisa saber o que esse público quer e fala o vocabulário desse público.”. (BOAS, 2021).

A prática da história oral é subjetiva, pois trata ativamente de pessoas, tanto a que fala como a que escuta, respeitosamente, suas experiências e lembranças. A subjetividade inerente a cada indivíduo é perceptível durante a conversa com Sheila Villas Boas, quando vislumbrarmos acontecimentos do Museu Nacional através da sua perspectiva como usuária e funcionária da instituição. Logo, segundo Almeida: “A história oral não é feita de sujeitos abstratos, mas dos micro-poderes cotidianos,

das construções da memória social; das resistências e dos sentidos de afetividade na história.” (ALMEIDA, 2018, p.106).

Os relatos dos servidores do Museu Nacional, como os trechos apresentados da entrevista com Sheila Villas Bôas, são um caminho possível para a reestruturação da instituição, através das memórias particulares que um indivíduo tem do museu, ou seja, “pela apropriação que a população fez dele” (CRUZ, 2019, p.25). A partir destas memórias é possível aprender e fazer análises que documentos da história oficial não serão capazes de prover (PORTELLI, 1997). A história oral se caracteriza como uma ferramenta que permite o pesquisador desvelar assuntos e perspectivas antes não contempladas e, o grande obstáculo a ser superado para alcançar esta profundidade de conhecimento, é não ver a memória como um meio objetivo de obter informação, mas sim uma forma de luta e resistência, reconhecendo-a como um processo em constante movimento (PORTELLI, 2000).

1.3. Breve panorama até setembro de 2018

A partir do Relatório Anual de 2018 e da publicação *200 anos do Museu Nacional*, estes dois últimos disponibilizados pelo Museu Nacional online, é possível dizer que o museu se encontrava em um momento promissor. Em 2017, a instituição foi escolhida como tema para o Carnaval de 2018 do Grêmio Recreativo Escola de Samba Imperatriz Leopoldinense - GRESIL, que culminou com o samba-enredo “Uma noite real no Museu Nacional” e um desfile na Marquês de Sapucaí na madrugada de 13 de fevereiro de 2018. Antes deste evento, houve a posse do diretor Alexander Kellner no dia 7 de fevereiro, iniciando, assim, um novo período de gestão no museu.

O Museu Nacional tinha mais de 20 milhões de objetos e, dentre o seu variado acervo, era possível destacar: a coleção de arte greco-romana da Imperatriz Teresa Cristina, esposa de D. Pedro II; a maior coleção egípcia da América Latina; o *Maxakalisaurus topai*, o dinossauro originário de Minas Gerais; e o fóssil da “Luzia”, o mais antigo já achado nas Américas, por exemplo. O Palácio de São Cristóvão onde ficavam estes itens, e muitos outros, era um edifício de três andares (figura 5). No primeiro pavimento (figura 6), ficavam alocadas algumas exposições e partes

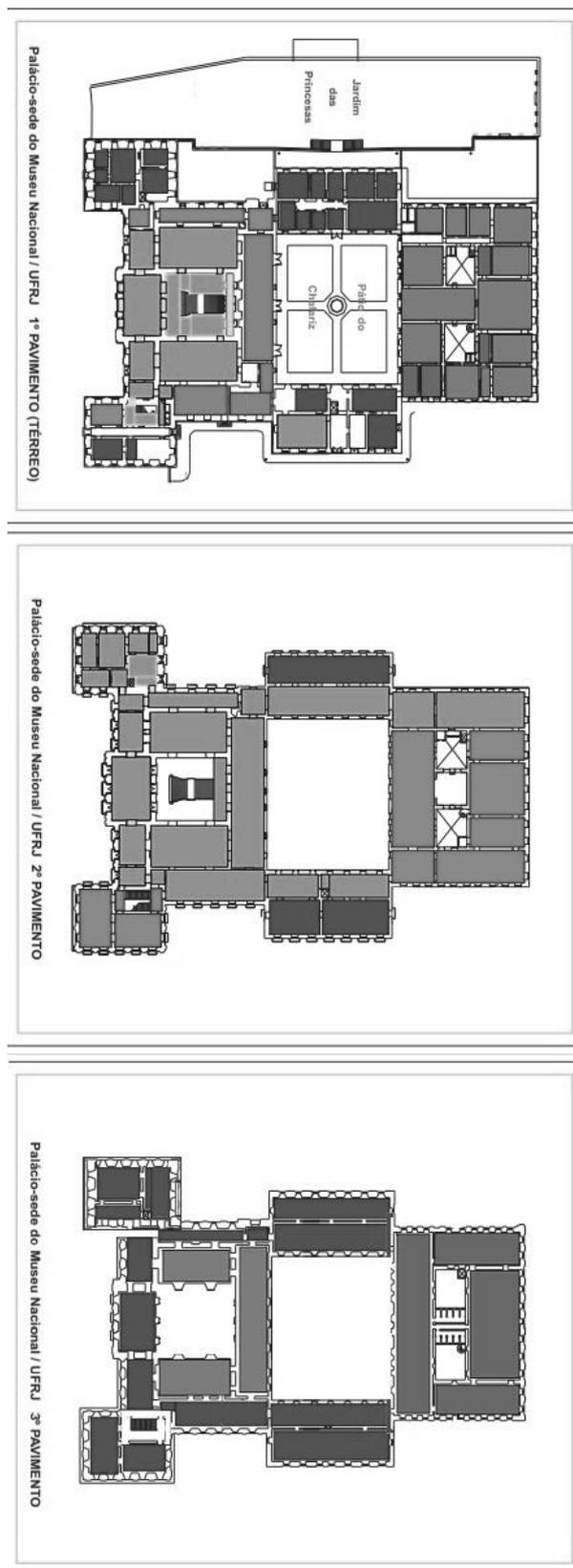
acadêmicas da instituição, no segundo (figura 6) se concentrava a maioria das exposições e, por fim, no terceiro e último pavimento (figura 6), se encontrava a maior parcela da área acadêmica e o espaço administrativo do Museu, no qual eram permitidos apenas servidores (MENDES, 2020, p. 46-47).

Figura 5: O Palácio de São Cristóvão e seus três andares.



Fonte: Imagem editada e legendada pela autora. Desenho original da fachada do Palácio de São Cristóvão proveniente do texto *AS ROCHAS DO MUSEU NACIONAL E MICRO AMBIENTE DE DEGRADAÇÃO* (SENRA; QUEIROZ; RIBEIRO, 2016). Disponível em: <https://www.cetem.gov.br/antigo/images/congressos/2016/SPRO8.pdf>

Figura 6: Plantas do 1º, 2º e 3º pavimentos do Palácio de São Cristóvão, da esquerda para a direita, respectivamente.



Fonte: Imagem editada pela autora e originalmente do *PLANO RESUMIDO DE EXPANSÃO PREDIAL E RECUPERAÇÃO DO PAÇO DE SÃO CRISTÓVÃO*, presente no site do Museu Nacional/UFRJ: https://www.museunacional.ufrj.br/200_anos/projeto_atual.html

Em 2018, foram realizadas diversas atividades em razão da comemoração do bicentenário do Museu Nacional, no dia 6 de junho, algumas delas pensadas e iniciadas na gestão anterior. Para agradecer à GRESIL, o Carnaval foi trazido para dentro do museu: em 18 de maio, no dia Internacional dos Museus, foi inaugurada a exposição de curta duração “O Museu dá samba: a Imperatriz é o relicário do bicentenário do Museu Nacional”, com 30 fantasias criadas para o desfile realizado 3 meses antes. Fantasias doadas pelos servidores do Museu Nacional estiveram presentes no Turismo Cultural de São Cristóvão, nos dias 19 e 20 de maio.

Em 6 de junho, aconteceu o evento oficial de celebração dos 200 anos da instituição, com a reabertura da “Sala da Baleia” e a inauguração das seguintes exposições: “Expedição Coral: 1865-2018”; “Celacanto: A mais incrível história de pescador”; e “Mostra 200 anos do Museu Nacional”. A programação de aniversário aconteceu nos dias 9 e 10 de junho com a realização de oficinas, visitas mediadas e exposições, havendo, ainda, a confecção de medalhas comemorativas pela Casa da Moeda. No mês seguinte, ocorreu a abertura da sala “Parque Cretáceo: Maxakalisaurus Topai”, o Museu Nacional participou do Congresso 70 anos da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência - SBPC e, no dia 30 de julho, foi realizado o Seminário “200 anos de Museus”, no Centro Cultural Banco do Brasil - CCBB, no Centro do Rio de Janeiro.

Através dos dados fornecidos pelos relatórios anuais é possível ver numericamente que a quantidade de visitantes no Museu Nacional (quadro 1) em 2018, até 12 de julho, quase superava o público do ano todo de 1998 e era 49% do público de 2001, 61% do de 2000 e 44% do ano 1999. Em relação ao acervo (quadro 2), o número de itens quase duplicou desde 2001. Por fim, até o incêndio, a instituição tinha 14 projetos ativos (quadro 3).

Quadro 1: Números de visitante no Museu Nacional/UFRJ nos anos de 1998, 1999, 2000, 2001 e 2018.

Público do Museu Nacional ²⁴	
Ano	Nº de

²⁴ Estes números foram retirados dos relatórios anuais disponibilizados online pelo Museu Nacional.

	visitantes
2018 ²⁵	82.142
2001	165.707
2000	134.558
1999	187.257
1998	86.723

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 2: Número aproximado de itens no acervo do Museu Nacional/UFRJ por ano.

Acervo do Museu Nacional ²⁶	
Ano	Nº de exemplares
2018	< 15.164.384
2001	≈ 8.949.225
2000	≈ 9.068.082
1999	≈ 9.068.082
1998	≈ 5.290.221

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 3: Projetos ativos no ano de 2018.

Projetos do Museu Nacional ativos em 2018
“Meninas com Ciência”
“Tardes de Geociências”

²⁵ Em 2018, foram perdidos os dados do período de 12 de julho a 02 de setembro, devido ao incêndio.

²⁶ Estes números foram retirados dos relatórios anuais disponibilizados online pelo Museu Nacional.

“DGP responde”
“Jovens Cientistas da Quinta da Boa Vista”
“A Geologia é para todos”
“Coral Vivo”
“Costões Rochosos”
“AMBES”
“NEODAT”
“Barco de Brasileiro”
“A Caixa Misteriosa do Museu”
“Museu vai à Escola”
“Tem criança no museu — De férias com a ciência”
“O Museu na Quinta — Encontro com a Comunidade”

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com Britto (2021), toda peça ao chegar ao Museu Nacional/UFRJ necessita passar por um processo chamado de curadoria, o qual, em suas palavras, é “o cuidado com esse acervo tanto na sua manutenção, mas também como no seu crescimento” (BRITTO, 2021). Em relação ao acesso às coleções por parte do público, o Prof. Marcelo Britto (2021) relata que era mais restrito, a fim de garantir sua segurança, a manutenção de condições para sua preservação e, também, devido ao espaço limitado onde eram armazenadas no Palácio de São Cristóvão.

Ainda assim, era possível fazer consultas e a visitação com grupos pequenos mediante agendamento, além de muitas das informações delas estarem disponíveis em repositórios públicos (BRITTO, 2021).

Em agosto de 2018, o museu realizou a abertura do 49º Congresso Brasileiro de Geologia, na “Sala da Baleia”, com a palestra “O Museu Nacional e a Mineralogia no Brasil do século XIX”. No dia 21 de agosto, a Biblioteca Central/MN preparou o II Seminário Especial: Lugar de Memória da Biblioteca do Museu Nacional, como parte das celebrações dos 200 anos do Museu e, no mesmo mês, inaugurou a exposição temporária “Primeiros Brasileiros”, no Memorial dos Povos Indígenas em Brasília. Infelizmente, no dia 2 de setembro, antes dos eventos de comemoração da independência, um grande incêndio aconteceu na instituição, interditando o Palácio de São Cristóvão, local que abrigava exposições, coleções e setores do Museu.

2. QUESTÕES RELEVANTES PARA O PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO DO MUSEU NACIONAL/UFRJ

Antes de adentrar propriamente o processo de reestruturação do Museu Nacional/UFRJ, é necessário abordar e discorrer, primeiro, acerca de uma característica intrínseca a ele: sua classificação como um museu público universitário. Para além desta questão, será preciso expor os tópicos a serem investigados no contexto da instituição: a gestão museológica, o gerenciamento de riscos, e algumas questões sobre a gestão de riscos aplicada a acervos museológicos.

2.1. Museu Nacional/UFRJ, um museu universitário.

O Brasil possui mais de três mil museus, públicos ou privados, registrados no Instituto Brasileiro de Museus – IBRAM, estando quase 180 destes sob a gestão universitária (SILVA; SOUZA; BRESCIANI, 2020). O Museu Nacional/UFRJ, como já mencionado, se encontra dentro da estrutura institucional da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, fato que pode impor desafios na questão de planejamento e administração diários do museu. Essa organização complexa requer manutenção e recursos financeiros constantes o que, para muitas instituições públicas, é um grande obstáculo, visto que o orçamento estipulado, ao longo dos anos, pelo governo brasileiro dificilmente supre suas necessidades.

Para além da questão financeira, igualmente a outras instituições museológicas geridas por universidades, o Museu Nacional não cuida apenas de acervos e circuitos expositivos, mas também se preocupa com as áreas de pesquisa, ensino e extensão. Logo, as funções fundamentais de um museu passam a servir às atividades universitárias, algo que pode requerer atenção, pois não se deve favorecer a segunda em detrimento da primeira, respectivamente. É preciso lembrar que o Museu Nacional é um museu e, por isso, é obrigatório que suas ações de cunho museológico sejam tratadas com devida importância, pois, sua alocação na definição de ‘museu universitário’ apenas se dará de forma satisfatória com a igualdade de valor entre suas características museológicas e universitárias.

Em 1946, houve a integração do Museu Nacional à Universidade Federal do Rio de Janeiro, chamada de Universidade do Brasil à época, e, a partir deste evento,

os regimentos do museu adquiriram um caráter mais universitário e acadêmico do que museal. De acordo com o art. 32 do decreto nº 8.124, de 17 de Outubro de 2013²⁷, as instituições museológicas deverão estabelecer um regimento interno, o qual possui finalidade administrativa, contendo a descrição de suas atividades, atribuições, divisões e natureza, devendo sempre se manter atualizado. No entanto, desde a incorporação à UFRJ, apenas dois regimentos foram elaborados ou atualizados no Museu Nacional, em 1958 e 1971.

Conforme consta na seção III, art. 44, da lei nº 11.904, de 14 de Janeiro de 2009²⁸, os museus devem elaborar e colocar em prática um plano museológico. Caracterizado como uma ferramenta estratégica, ele sistematiza as ações de uma instituição, de acordo com suas missões, sendo, então, relevante e compulsória sua presença nos museus públicos universitários. Segundo Silva, Souza e Bresciani (2020), o plano museológico faz parte do “planejamento operacional” e “tem por escopo, fomentar a articulação entre os diversos órgãos que o museu pode estar ligado, por exemplo, no caso de museus geridos por universidades.” (SILVA; SOUZA; BRESCIANI, 2020, p. 8).

Para museus universitários pertencentes à esfera pública, recomenda-se que seus planos museológicos estejam em consonância com o planejamento governamental e com o Plano Plurianual – PPA vigentes ao seu período de elaboração e execução (SILVA; SOUZA; BRESCIANI, 2020). Assim, é fundamental que organizações do governo ligadas à cultura, ao patrimônio histórico e cultural e instituições museológicas estejam sempre contempladas nas ferramentas e no planejamento governamental, para que se dê continuidade às suas atividades de modo a atingir seus objetivos e metas (TONI, 2016 *apud* SILVA; SOUZA; BRESCIANI, 2020). Com cortes e bloqueios nos repasses de verbas pelo governo, a UFRJ, e conseqüentemente o Museu Nacional, sofre com recursos financeiros escassos que, muitas vezes, afetam a manutenção de suas atividades e infraestrutura, como explicitada pelo reitor da UFRJ, no período de julho de 2015 a

²⁷ 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. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D8124.htm

²⁸ Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009 instituiu o Estatuto de Museus e deu outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/11904.htm

julho de 2019, Roberto Leher, em reportagem de setembro de 2018, ao jornal *El País Brasil*:

"Não existe nenhuma linha de financiamento do Ministério da Educação para museus e para prédios tombados. Todas as melhorias e investimentos feitos neste museu têm sido feitos com recursos da própria UFRJ, que como todo o país sabe, tem sofrido quedas brutais no orçamento" (LEHER, 2018).

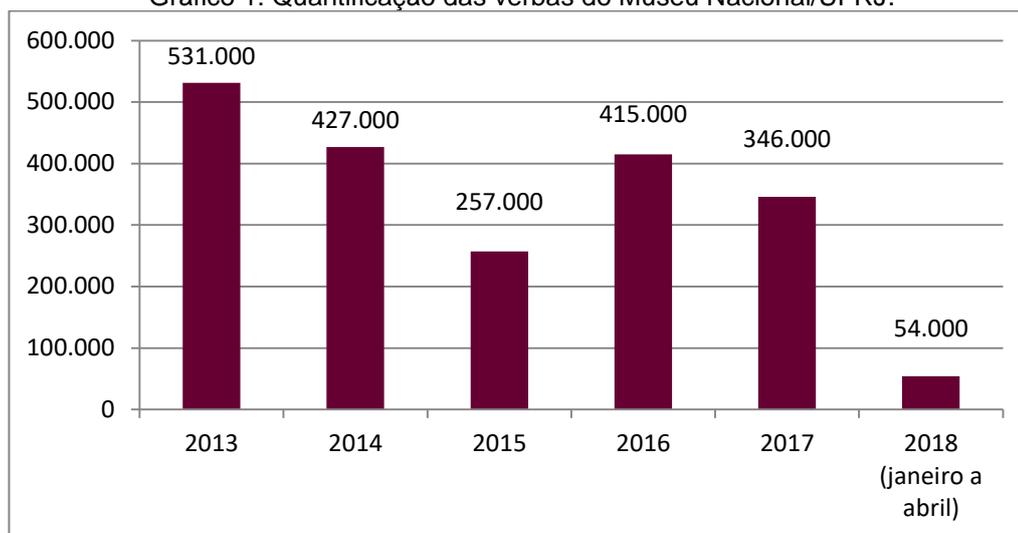
O plano museológico é parte indissociável da gestão dos museus e sua ausência causa maior fragilidade a eles como instituições. No caso de museus administrados por universidades esta falta apenas agrava suas situações já, na maioria dos casos, difíceis. Segundo Ednaldo Soares (*apud* SILVA; SOUZA; BRESCIANI, 2020, p. 11), no estado da Bahia, por exemplo, museus universitários que possuem planos museológicos são escassos.

A inclusão dos museus nos planejamentos governamentais é incipiente, fato que não favorece o repasse de verbas e, além disso, a inexistência de políticas públicas eficientes é uma realidade que prejudica ativamente a subsistência das instituições museológicas brasileiras. Nas últimas eleições presidenciais em 2018, dos 13 planos de governos apresentados, apenas 1 explicitava de forma objetiva o campo dos museus e do patrimônio histórico e cultural; outros 3, apenas faziam citações genéricas sobre fortalecimento e apoio à pesquisa, cultura e universidades; e 9 deles não mencionavam os museus, a pesquisa e a cultura. É importante ressaltar que, o plano de governo vencedor da campanha presidencial em 2018 não fazia menção aos tópicos exemplificados.

Em relação ao Museu Nacional, seu orçamento depende do repasse de recursos pela UFRJ, que recebe verba do governo federal. Com uma redução de R\$ 434 milhões, em 2014, para R\$ 388 milhões de reais, em 2018, nas verbas de custeio, e um corte de R\$ 46 milhões na parte de investimentos²⁹ no mesmo intervalo de tempo, a UFRJ amarga já há alguns anos um difícil cenário financeiro. Neste contexto, o Museu Nacional se viu igualmente afetado, não recebendo, desde 2014, o valor necessário para suas atividades (gráfico 1):

²⁹ Roberto Leher, reitor da UFRJ no período de julho de 2015 a julho de 2019, explica que os recursos para investimento são os destinados a construção de prédios, compra de equipamentos e modernização tecnológica da instituição.

Gráfico 1: Quantificação das verbas do Museu Nacional/UFRJ.



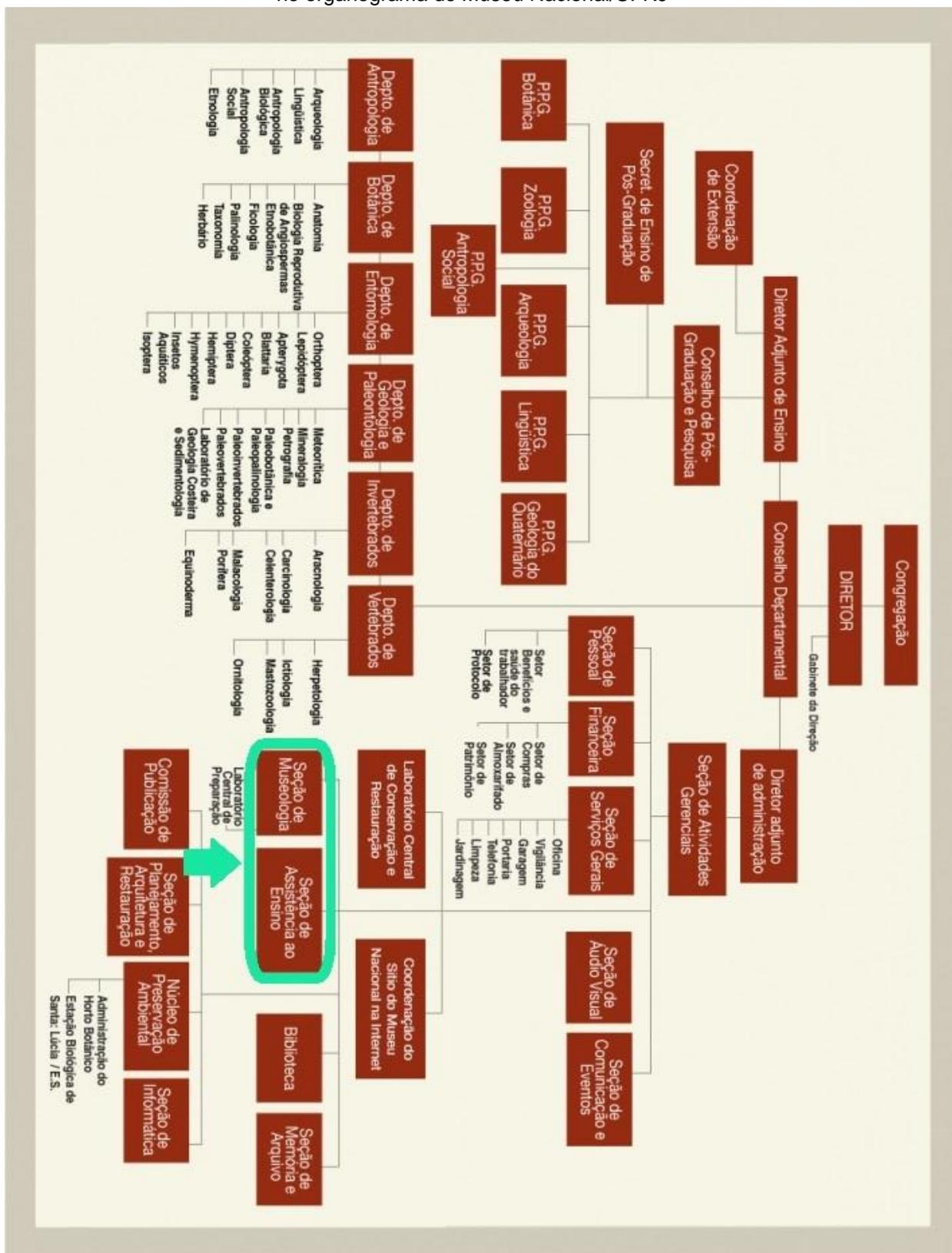
Fonte: Gráfico elaborado pela autora. Dados disponíveis em:

https://www.em.com.br/app/noticia/nacional/2018/09/04/interna_nacional,986049/ufrij-rebate-governo-e-afirma-que-orcamento-encolheu-10-6-entre-2014-e.shtml e <https://conexao.ufrj.br/2018/09/orcamento-da-ufrij-a-verdade-por-tras-da-ficcao/>

Outra dificuldade para os museus universitários é o desenvolvimento de uma gestão de riscos. Os poucos recursos adicionados à falta de pessoal técnico capacitado e a debilidade institucional favorecem a colocação do gerenciamento de riscos como uma das últimas medidas a serem consideradas pelos museus universitários públicos. A professora Renata Motta sinaliza para o grande obstáculo da “priorização e hierarquização dos riscos” (*apud* SILVA; SOUZA; BRESCIANI, 2020, p. 10) nestes tipos de instituições.

Além das questões apresentadas acima, uma característica também importante a ser destacada na organização do Museu Nacional é a compartimentalização de “categorias necessárias para o pleno funcionamento de um museu com acervo próprio” (REIS *et al.*, 2020, p. 75), vista no organograma da figura 7.

Figura 7: Localização da Seção de Museologia – SEMU e da Seção de Assistência ao Ensino - SAE no organograma do Museu Nacional/UFRJ



Fonte: Imagem editada pela autora e originalmente encontrada no site do Museu Nacional/UFRJ: <https://www.museunacional.ufrj.br/MUSEU2016/img/omuseu/1396.png>

No regimento da instituição, somente a Seção de Museologia – SEMU e a Seção de Assistência ao Ensino- SAE constituem, de forma clara, o quadro técnico destinado especificamente às ações museais (REIS *et al.*, 2020). No restante do documento, outros setores possuem trechos generalistas em relação ao seu quadro técnico, como “terão pessoal qualificado para mantê-las e ampliá-las, bem como docentes responsáveis pelas mesmas” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO, 1971, p. 13 apud REIS *et al.*, 2020, p. 75).

Estando alocados em seções com funções especificamente museais, os recursos humanos presentes na SEMU e na SAE possuem maior autonomia e participação no dia-a-dia de seus setores, o que não ocorre com o corpo técnico museal localizado em departamentos do Museu Nacional. Os acervos da instituição estão, na maior parte, sob a custódia destes, onde o quadro de pessoal é composto por servidores diversificados e qualificados. Contudo, no corpo deliberativo dos departamentos, nos quais os docentes são a maioria, a representação é restrita, o que coloca em risco o cumprimento satisfatório das funções e da estrutura museais (REIS *et al.*, 2020).

Mesmo podendo ser por muitas vezes um grande desafio, o potencial dos museus universitários está na consonância entre sua estrutura universitária e museal. É indispensável que estas duas partes sejam entendidas e que colaborem, construindo, juntas, um museu “diverso, dinâmico, plural, em diálogo aberto com a universidade e a sociedade, pronto para enfrentar os novos paradigmas do século XXI (REIS *et al.*, 2020, p. 87).

2.2. Gestão museológica

A gestão museológica, como já mencionada na introdução deste trabalho, ajuda as instituições a alcançarem seus objetivos e a cumprirem suas missões. Esta atividade pode parecer um desafio, pois necessita engajamento e continuidade na sua execução. Por último, a gestão de museus demanda dinamismo e flexibilidade em suas ações, para buscar sempre atingir os melhores resultados.

Em geral, a gestão museológica enfrenta os mais diversos obstáculos. Existem as dificuldades internas, como as adversidades do cotidiano, a falta de tempo e recursos, o tamanho do museu, e não saber como proceder, entre outras

listadas por Michael Day³⁰ (MASON, 2004, p.47), por exemplo. E, existem também, os obstáculos externos, como a discussão cada vez menos frequente da Museologia e do plano museológico (DUARTE CÂNDIDO, 2013, p.42), as condições políticas, sobretudo em se tratando de museus públicos, e a disputa de vontades individuais, marcadamente de doadores e mantenedores, na tentativa de inserir tais vontades em contextos de decisões sobre os museus e sobre o patrimônio coletivo (DUARTE CÂNDIDO, 2013, p.62).

Uma das principais e mais importantes características a ser considerada e posta em prática na gestão de museus contemporânea é o princípio da subsidiariedade, como citado no texto do Conselho Internacional de Museus – ICOM, *Como Gerir um Museu*:

“[...] a tomada de decisão e a responsabilidade devem ser sempre delegadas ao nível mais baixo possível em qualquer governo ou hierarquia de emprego. Se as políticas são projetadas para satisfazer necessidades específicas, então as pessoas mais qualificadas para identificar e tomar a responsabilidade por essas necessidades, são os indivíduos com o maior conhecimento da organização - o pessoal em questão. Também é muito importante assegurar que os procedimentos e as atitudes internas tenham a certeza que as recomendações de política podem surgir de pessoal de qualquer nível da organização [...]” (EDSON, apud BOYLAN, 2004, p.153).

Assim, entende-se que a gestão museológica deve ser de conhecimento de todos em uma instituição, desde os níveis mais altos da hierarquia até os mais baixos. Além do diretor e dos profissionais responsáveis pelos setores-chave, o conhecimento daqueles que trabalham no cotidiano do museu são de extrema relevância para localizar as fraquezas e as forças da cadeia operacional museal.

Segundo Gary Edson³¹ (apud BOYLAN, 2004), os recursos humanos são de extrema importância para uma gestão museológica eficaz. Promover o trabalho em equipe, com uma comunicação interna acessível e um sentido de propósito comum, cria um ambiente propício para os funcionários desenvolverem um trabalho útil e que contribua para o cumprimento dos objetivos do museu. Deve-se destacar que a

³⁰ Michael Day trabalha com a gestão do patrimônio cultural há mais de 40 anos, tendo sido diretor executivo do Historic Royal Palaces (HRP) de 2003 a 2017.

³¹ Gary Edson foi diretor executivo do Museum of Texas Tech University, por 24 anos, bem como diretor do Center for Advanced Study of Museum Science and Heritage Management, professor da Texas Tech University e palestrante em workshops e simpósios nacionais e internacionais. Também foi um membro do ICOM e de seu Conselho Executivo.

equipe citada aqui vai além do(a) diretor(a) e dos(as) coordenadores(as) dos principais setores de um museu: todos ao longo da hierarquia precisam se sentir responsáveis e saber de sua importância para o crescimento da instituição. Logo:

“[...] todos os membros do pessoal devem compreender que têm um papel significativo, ao tornar o museu, um contribuinte próspero para o eleitorado a quem presta serviços. Além da boa prática, o trabalho de equipa incentiva a comunicação aberta e reduz os erros. Como resultado, os indivíduos trabalham e aceitam ideias novas. O potencial para a mudança aumenta e a renovação institucional é estimulada. Existem muitos resultados positivos de autorização do pessoal.” (EDSON, apud BOYLAN, 2004, p.149).

De acordo com Stuart Davies³², existem inúmeras razões para um museu iniciar um processo de planejamento ou dar continuidade a um já começado. Dentre estes motivos é possível citar: a utilização eficiente dos recursos; o oferecimento de uma estrutura básica autônoma para tomar decisões estratégicas; e a elaboração de um documento que pode servir como referência dentro da instituição. Outros benefícios da gestão de museus para uma instituição é a integração de todas as suas ações em um único e lógico modo de administração, fornecendo para seus profissionais uma visão clara de sua função e relevância dentro das metas e objetivos a serem cumpridos, e o aumento da sua credibilidade junto à sociedade ao colocar o que se deseja realizar de forma transparente (DAVIES, 2001).

Dentro de um processo de planejamento, a missão deve ser a primeira parte a ser analisada. Redigir uma “declaração de missão” se caracteriza como um instrumento de defesa e segurança para a instituição (MASON, 2004). Para sua elaboração é preciso responder a 5 questões: por que existimos? (propósito); em que acreditamos? (valores); o que queremos conseguir? (metas); o que fazemos? (função); e para quem fazemos? (público/parceiros) (MASON, 2004, p.56).

A missão de um museu deve ser breve, clara e objetiva, abrangendo as respostas das 5 perguntas acima de maneira informativa e inspiradora. É fundamental que todos que trabalham em uma instituição saibam sua missão, pois

³²Stuart Davies atuou como Diretor de Estratégia e Planejamento na Museums, Libraries and Archives Council (antiga Museums & Galleries Commission, de 1981 a 2000, e atual Arts Council England e The National Archives), é um dos autores do *Renaissance in the Regions: a new vision for England's museums* (2001) e foi consultor de Museus e Políticas de Acesso no Heritage Lottery Fund, durante três anos. Formado na Westfield College and London School of Economics and Political Science, University of London em História.

todas as atividades desta estão relacionadas ao seu cumprimento. Portanto, desenvolver um debate e fazer questionamentos se torna indispensável para que a equipe do museu conheça seu propósito, seus valores, sua função e seu público.

De acordo com Davies (2001), a elaboração de uma estratégia também é uma tarefa de difícil realização dentro do processo de planejamento. Ela se define como a tradução da missão e das metas de um museu em ações bem-sucedidas (DAVIES, 2001, p.44). Para que se obtenha êxito ao desenvolver uma estratégia é preciso refletir sobre os fatores que implicam no seu sucesso, discutindo todas as possibilidades possíveis, a fim de que os resultados sejam ações aceitáveis, apropriadas e, principalmente, viáveis.

Para auxiliar na organização e visualização geral do processo de gestão, é possível dividi-lo em três partes, da mais geral a mais específica, chamadas de planejamento estratégico, tático e operacional. O primeiro, o planejamento estratégico, é uma ferramenta mais abrangente que abarca o museu como um todo e destina-se a uma perspectiva de longo prazo, enquanto o segundo, o planejamento tático, é direcionado para as unidades ou funções da instituição e é voltado para o médio prazo. Por fim, o planejamento operacional se relaciona a ações específicas para serem realizadas a curto prazo (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009 *apud* IBRAM, 2016, p.34-35).

Outra etapa do planejamento é o diagnóstico museológico, que se caracteriza em uma análise, através da visão da Museologia, da “estrutura organizacional do museu, espaço físico e suas adequações, planos de ação de diferentes gestões do museu e atividades realizadas” (DUARTE CÂNDIDO, 2013, p.95). Sua realização regular possibilita visualizar, de forma clara, o progresso da instituição e planejar quais serão os desafios a longo prazo, fatores essenciais para a tomada de decisões relacionadas ao futuro. O diagnóstico permite, também, que os funcionários tomem consciência de suas funções na cadeia operacional museológica e busquem lapidar seu trabalho em prol do êxito dos museus.

A finalidade do diagnóstico museológico é direcionar o planejamento da instituição para a realidade desejada, sendo suas principais funções: analisar propostas e métodos já existentes e os utilizados; avaliar os resultados das

aplicações das propostas e dos métodos; e sugerir mudanças nas metodologias. De acordo com Cury, define-se como um instrumento para compreender melhor o trabalho realizado dentro dos museus, além de ser uma maneira de “refinamento profissional e institucional” (CURY, 2005, p.124 apud DUARTE CÂNDIDO, 2013, p.102). O diagnóstico é uma ferramenta imprescindível para a continuidade ou a criação do planejamento nos museus.

O diagnóstico museológico fundamenta-se na análise “SWOT³³” (figura 8), ou seja, uma análise global a partir de um diagnóstico interno (pontos fortes e fracos relacionados ao interior da instituição), e um diagnóstico externo (ameaças e oportunidades exteriores à instituição).

Figura 8: Diagrama da análise “SWOT”.

		DIAGRAMA DA ANÁLISE SWOT	
		EM RELAÇÃO À ATUAÇÃO	
		Auxilia	Prejudica
ORIGEM	Organização (análise interna)	FORÇAS	FRAQUEZAS
	Ambiente externo (análise externa)	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Fonte: Imagem obtida na publicação *Subsídios para a Elaboração de Planos Museológicos* do Instituto Brasileiro de Museus - IBRAM.

Alguns tópicos relevantes a serem abordados no diagnóstico de uma instituição são apresentados por Duarte Cândido (2013): aquisição e baixa de acervos; recursos humanos; orçamento; estrutura espacial; conservação e restauro; reservas técnicas; manuseio e uso do acervo; monitoramento e controle ambiental; segurança; documentação do acervo; expografia; e estudos de público (DUARTE CÂNDIDO, 2013, p.115-117).

Como resultado do processo de planejamento de museus, é possível, e recomendável, a redação de um plano apresentando a finalidade e os objetivos da

³³ “SWOT” é a sigla para Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats – forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, em português.

instituição a curto, médio e longo prazo, chamado de Plano Museológico³⁴. Para cumprir seu propósito, este documento deve ser estratégico, integrador, realizável, coerente com a missão da instituição, e deve abranger um prazo determinado, sendo o intervalo de tempo recomendado para revisão entre 1 a 3 anos, mesmo que, neste período, ocorra a elaboração de orçamentos e planos de ação anuais (DAVIES, 2001).

Segundo Timothy Mason³⁵, com base em Stuart Davies, existem três fundamentos que devem nortear a elaboração de um Plano Museológico: “Estabelecer uma visão clara (do que é o museu)”; “Para onde o museu está se dirigindo”; e “Como chegará lá” (MASON, 2004, p.45-46). O museu e seu pessoal devem enxergar no planejamento proposto pela gestão museológica uma oportunidade importante para ver a instituição sob um panorama geral: o que já foi feito, o que está em andamento e o que está por fazer, bem como refletir sobre o nível de comprometimento de todos a fim de cumprir um objetivo comum.

Para monitorar o progresso de um museu após a implantação de um processo de gestão museológica, é possível revisar os objetivos estabelecidos no plano, corrigindo os erros e mantendo os êxitos. No entanto, além deste nível inicial de avaliação, sugere-se que a instituição elabore uma lista curta e relevante de indicadores de desempenho, acrescentando credibilidade e eficiência ao plano de gestão. Segundo Mason (2004), alguns exemplos de indicadores podem ser: número de visitas; número de visitas de escolas agendadas; número de objetos documentados; e número de exposições agendadas (MASON, 2004, p.69).

No Brasil, de acordo com o estudo “Museu em Números”, realizado pelo IBRAM, somente 37,4% dos museus tinham um regimento interno e, apenas 27,6% possuíam um plano museológico (SILVA; SOUZA; BRESCIANI, 2020, p. 1). Estes números, principalmente o último, mostram que as instituições museológicas brasileiras ainda carecem de importantes ferramentas de gestão museológica. No

³⁴ Plano Museológico é um termo comumente utilizado nas correntes museológicas hispânicas, equivalente a Plano Diretor, na tradição britânica, e a Programação Museológica ou Científica, nos países francófonos (DUARTE CÂNDIDO, 2013, p. 80).

³⁵ Timothy Mason foi diretor, por quatro anos, do Museums & Galleries Commission (atualmente extinto e separado em Arts Council England e The National Archives), chefe executivo da London Arts Board, entre 1991 e 1995 e diretor, durante uma década, da Scottish Arts Council. É formado em História Moderna pela Universidade Oxford.

entanto, esta realidade prática diverge do contexto teórico, onde há marcos legais que colaboram para um processo de planejamento possivelmente bem-sucedido.

Desde o lançamento da Política Nacional de Museus pelo Ministério da Cultura em 2003, a gestão museológica tem sido vista como um ponto central para o desenvolvimento estratégico dos museus. No entanto, o marco regulatório desta surgiu em 14 de janeiro de 2009 com a implantação da Lei nº 11.904³⁶, que instituiu o Estatuto de Museus (ALMEIDA, 2013. p.29), e regulamentada com o Decreto nº 8.124, de 17 de outubro de 2013³⁷. Contendo 70 artigos divididos em 5 capítulos, ainda com seções e parágrafos, é relevante destacar o art. 44 desta lei, já mencionado anteriormente, que explicita o dever dos museus em desenvolverem e implementarem um plano museológico de forma participativa e que seja avaliado regularmente conforme regimentado.

Com relação aos diagnósticos museológicos, o museólogo Cícero Antônio F. de Almeida cita algumas das situações comumente encontradas em museus federais:

“(...) falta de pessoal qualificado, deficiência orçamentária, problemas na conservação das edificações e dos acervos, inadequação de infraestrutura e instalações (exposições, reservas técnicas e ateliês de restauração, dentre outras), deficiência de equipamentos (especialmente mobiliário adequado à guarda de acervo), deficiência no atendimento a público e pesquisadores, e deficiência de registro sobre acervo.” (ALMEIDA, 2013, p. 31-32).

Ele também menciona as principais formas de receita dos museus brasileiros:

“(...) ingressos, participação em leis de incentivo, editais, prêmios, dentre outras modalidades, locação a terceiros e uso comercial de espaços próprios e, com menos frequência, campanhas públicas de captação de recursos e de acervos, mensalidades/anuidades oriundas das associações e uso comercial de imagens do acervo.” (ALMEIDA, 2013, p. 32).

A gestão museológica é uma atividade que deve ser obrigatória e intrínseca no cotidiano dos museus. Para além de organizar, ela confere transparência e credibilidade, mostrando à sociedade o que precisa ser feito para preservar, no presente e no futuro, o que está sob a custódia das instituições, bem como as

³⁶ Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l11904.htm.

³⁷ 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. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D8124.htm.

razões para fazê-lo e para onde estas decisões irão direcioná-las. Segundo Turbide, St-Louis e Zúñiga, o planejamento estratégico em museus:

“(...) descreve o caminho a seguir para cumprir a missão da forma mais eficaz possível. Permite que todos os participantes sigam a mesma direção. Além disso, o processo de desenvolvimento do plano permite que os gestores definam as prioridades da instituição para o período coberto pelo plano.” (TURBIDE; ST-LOUIS; ZÚÑIGA, 2010, p.28, tradução nossa).

2.3. Gerenciamento de riscos

A origem do gerenciamento de riscos³⁸, nos Estados Unidos, remonta ao período pós Segunda Guerra Mundial, sendo usado, inicialmente, na área de Administração de Empresas e, posteriormente, adaptado às necessidades de diferentes países (NAVARRO, 2012, p.3-4 *apud* ARAUJO, 2018, p.4). Em partes da Europa, o surgimento da gestão de riscos se mistura com a evolução do “prevencionismo”. Este foi um movimento inglês, de meados do século XIX, em que trabalhadores e homens públicos criaram leis de segurança social, aplicadas ao ambiente industrial, para prevenção de acidentes e diminuição de riscos em fábricas inglesas (BARBOZA; FRANÇA; SOUZA, 2010).

Nos anos de 1950 do século XX, uma onda de conscientização e valorização de programas voltados à prevenção de riscos materiais despontou impulsionada por William Edwards Deming³⁹. A partir de seus princípios, Deming ajudou o Japão a se recuperar economicamente depois da Segunda Guerra Mundial. Ainda neste século, na década de 70, o gerenciamento de riscos também foi desenvolvido no contexto do mercado de seguros.

Em território brasileiro, o primeiro contato com a gestão de riscos se deu a partir de filiais de empresas multinacionais que tinham por fim diminuir os custos de pagamentos de seguros e elevar a proteção de seu patrimônio e seus trabalhadores. Contudo, apenas no final dos anos de 1980 e início da década de 90 do mesmo século, o gerenciamento de riscos começou sua difusão e utilização de maneira

³⁸ Tradução do inglês “Risk Management” amplamente difundida.

³⁹ William Edwards Deming (1900-1993) foi um estatístico estadunidense cujos princípios fundamentaram o desenvolvimento do “Total Quality Management – TQM”, Sistemas de Gestão da Qualidade Total, em tradução para o português. Disponível em: <https://www.britannica.com/biography/W-Edwards-Deming>.

ampla por um número crescente de empresas (BARBOZA; FRANÇA; SOUZA, 2010).

O gerenciamento de riscos se caracteriza como a utilização de métodos e informações sobre uma instituição, projeto ou grupo para evitar uma situação, ou minimizar suas consequências, que provoquem perdas ou danos. Logo, é possível relacionar a gestão de riscos com a conservação preventiva que o Comitê para Conservação do Conselho Internacional de Museus – ICOM-CC⁴⁰, definiu como “todas as medidas e ações direcionadas para evitar e minimizar futura deterioração ou perda” (ICOM-CC, 2008, p.1, tradução nossa).

De acordo com Araujo (2018), o gerenciamento de riscos e a conservação preventiva, apesar de terem os mesmos princípios, agem, no entanto, de maneiras distintas. Enquanto as ações de conservação preventiva identificam e atuam de maneira imediata em todas as possibilidades de danos, como, por exemplo, a colocação de desumidificadores, a gestão de riscos fará uma análise mais detalhada da presença destes mesmos danos e o tamanho do impacto que causariam, para, posteriormente, priorizar quais devem ser resolvidos primeiro.

Considerando que, em geral, organizações possuem objetivos e metas, os riscos podem ser compreendidos como qualquer fator, não necessariamente financeiro, que faça com que estes não sejam cumpridos ou prejudicados (ARAUJO, 2018). A gestão de riscos deve ser então um processo intrínseco e integrado à gestão mais geral, podendo ser vista como um controle que visa evitar adversidades em uma instituição (CHAVES; CAVALCANTE, 2021). É relevante lembrar que a comunicação entre estas duas gestões é indispensável para o sucesso de ambas.

De acordo com Norma Brasileira ISO 31000:2009 da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT⁴¹, a ABNT NBR ISO 31000:2009, entre os muitos benefícios da implementação de uma gestão de riscos, é possível citar: elevar a probabilidade de êxito de objetivos; estimular uma gestão dinâmica e eficaz frente a

⁴⁰ Traduzido do inglês “International Council of Museums – committee for conservation”.

⁴¹ A ABNT é o Foro de Normalização do Brasil cujas normas tem o conteúdo sob a responsabilidade dos Comitês Brasileiros (ABNT/CB), dos Organismos de Normalização Setorial (ABNT/ONS) e das Comissões de Estudo Especiais (ABNT/CEE), além de serem desenvolvidas por Comissões de Estudo (CE), formadas por representantes dos setores envolvidos, como: produtores, consumidores e neutros (universidade, laboratório e outros).

problemas; cumprir normas internacionais, exigências legais e regulatórias pertinentes; melhorar a governança; melhorar a credibilidade com as partes envolvidas; desenvolver uma estrutura de confiança para tomar decisões e realizar planejamentos; designar e utilizar de forma estratégica os recursos para tratamento de riscos; aumentar a eficácia e a eficiência das operações; melhorar o desempenho em saúde e segurança, bem como a proteção do meio ambiente; prevenir ou minimizar perdas e a gestão de eventos inesperados; e aumentar a resiliência da organização (ABNT, 2009, p. v-vi).

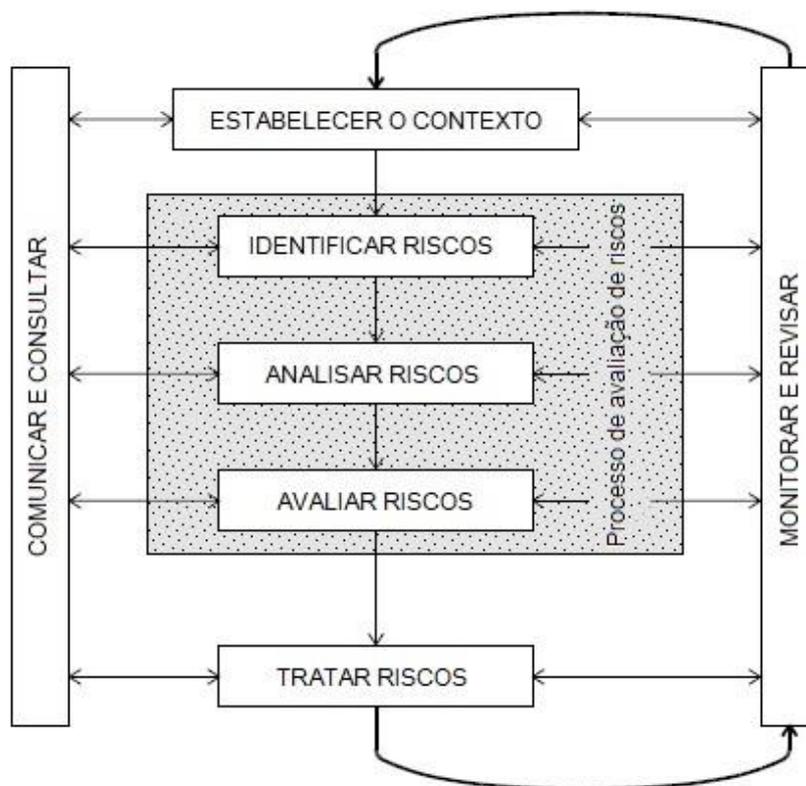
Apesar de ser um documento com linhas gerais de referência no Brasil, a ABNT NBR ISO 31000:2009 não objetiva padronizar o gerenciamento de riscos entre instituições. Para o melhor aproveitamento dos princípios estabelecidos nesta norma, a elaboração e implantação da gestão de riscos e suas ferramentas devem variar conforme as necessidades de cada organização. Os objetivos, contexto, estrutura, operações, processos, funções, projetos e ações devem ser pensados de forma específica a cada contexto (ABNT, 2009).

No âmbito internacional, um texto referencial indispensável para compreensão e aplicação do gerenciamento de riscos é a Norma Australiana e Neozelandesa para Gestão de Riscos⁴², a AS/NZS 4360:2004, publicada em 2004. Caracterizando-se também como um documento com linhas gerais, esta norma pode ser aplicada a uma variedade de atividades, decisões e operações de qualquer empresa, grupo ou indivíduo na esfera pública, privada ou comunitária. Base da ABNT NBR ISO 31000:2009, a AS/NZS 4360:2004 tem por fim alcançar os mesmos objetivos, como uma base mais confiável e rigorosa para a tomada de decisões, a melhoria na gestão de incidentes e a redução de perdas (AUSTRALIAN/NEW ZEALAND STANDARD, 2004, p.1-2, tradução nossa).

Os principais elementos do processo de gerenciamento de riscos (figura 9) são: comunicar e consultar; estabelecer o contexto; identificar os riscos; analisar os riscos; avaliar os riscos; tratar os riscos; e, por fim, monitorar e revisar (AUSTRALIAN/NEW ZEALAND STANDARD, 2004, p.7-8, tradução nossa).

⁴²Tradução livre de "AUSTRALIAN/NEW ZEALAND STANDARD RISK MANAGEMENT - AS/NZS 4360:2004".

Figura 9: Processo de gerenciamento de risco – visão geral.



Fonte: AUSTRALIAN/NEW ZEALAND STANDARD, 2004, p.9, tradução nossa.

Assim, ao iniciar a gestão de riscos é necessário analisar e entender, primeiramente, os contextos interno e externo em que se encontra determinada instituição, pois estes influenciam diretamente a elaboração de sua estrutura (ABNT, 2009). Entre os principais aspectos a serem analisados no contexto externo, é possível citar:

- “a) ambientes cultural, social, político, legal, regulatório, financeiro, tecnológico, econômico, natural e competitivo, quer seja internacional, nacional, regional ou local;
- b) fatores-chave e tendências que tenham impacto sobre os objetivos da organização; e
- c) relações com partes interessadas externas e suas percepções e valores.” (ABNT, 2009, p.10).

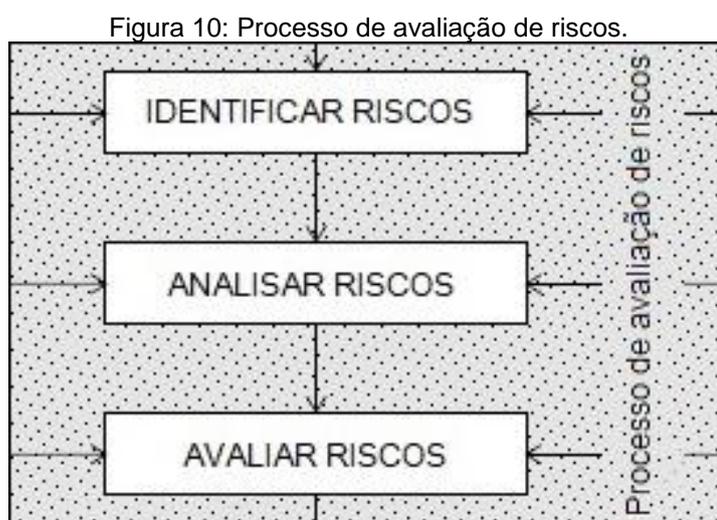
Já o contexto interno pode ser avaliado a partir dos seguintes tópicos:

- “- governança, estrutura organizacional, funções e responsabilidades;
- políticas, objetivos e estratégias implementadas para atingi-los;
- capacidades, entendidas em termos de recursos e conhecimento (por exemplo, capital, tempo, pessoas, processos, sistemas e tecnologias);
- sistemas de informação, fluxos de informação e processos de tomada de decisão (formais e informais);
- relações com partes interessadas internas e suas percepções e valores;

- cultura da organização;
- normas, diretrizes e modelos adotados pela organização; e
- forma e extensão das relações contratuais.” (ABNT, 2009, p.10).

Junto com os contextos interno e externo, é relevante que se avalie, também, o contexto do processo de gestão de riscos, o qual é variável. Faz-se necessário o estabelecimento dos objetivos, estratégias, escopo e parâmetros das ações da instituição, assim como a consciência da necessidade de justificar e registrar os recursos financeiros empregados na gestão de riscos. Além disso, é importante que se defina os critérios para avaliar a prioridade do risco que podem ser estabelecidos por marcos legais e regulatórios ou pela própria instituição (ABNT, 2009, p.16-17).

Processo de avaliação de riscos é subdividido em três partes (figura 10): identificação de riscos, análise de riscos e avaliação de riscos.



Fonte. Imagem editada pela autora e originalmente da AUSTRALIAN/NEW ZEALAND STANDARD RISK MANAGEMENT - AS/NZS 4360:2004

A etapa da identificação de riscos realiza o reconhecimento das fontes de risco, áreas de impactos e as causas e consequências potenciais de possíveis eventos, gerando uma lista geral de todo e qualquer fator, evidente ou não, que influencie a realização dos objetivos de uma instituição. A norma da ABNT ressalta que é imprescindível que profissionais qualificados sejam envolvidos na identificação dos riscos (ABNT, 2009, p.17).

Em seguida, a etapa da análise de riscos realiza um estudo sobre os riscos aos quais uma instituição está suscetível, fornecendo informações para a tomada de decisões, desenvolvimento de estratégias e métodos adequados para seu tratamento. Esta abarca, também, a verificação das causas e fontes dos riscos, bem

como suas consequências positivas e negativas e a probabilidade de acontecerem. A análise de riscos pode ser qualitativa, semiquantitativa ou quantitativa, ou uma junção destas (ABNT, 2009, p.18).

Por fim, o objetivo da etapa de avaliação de riscos é facilitar as decisões a serem tomadas com base nos resultados da análise anterior, determinando os riscos que precisam ser priorizados no momento futuro de implantação do tratamento. Este procedimento de avaliação combina “o nível de risco encontrado durante o processo de análise com os critérios de risco estabelecidos quando o contexto foi considerado.” (ABNT, 2009, p.18). Esta comparação mostra a necessidade ou não de um tratamento, ou ainda, uma análise mais aprofundada.

O estágio seguinte, o de tratamento de riscos, envolve selecionar a melhor ou as melhores opções de tratamento para os riscos já identificados, analisados e avaliados. Nesta seleção é preciso equilibrar os custos e os esforços necessários para implementação e as vantagens relacionadas às condições regulatórias, legais, à responsabilidade social e à proteção do meio ambiente. Os vários tratamentos de riscos podem ser aplicados de forma individual ou em conjunto, porém, em geral, as instituições são favorecidas quando há a combinação de opções de tratamento (ABNT, 2009, p.19-20).

É imprescindível que a instituição que desenvolva o processo de gestão de riscos aplique a etapa de monitoramento e revisão, devendo ser feita com regularidade e rigor. Os resultados deste estágio precisam ser registrados e podem ajudar em uma análise crítica do gerenciamento de riscos desenvolvido. O monitoramento e a revisão tem a finalidade de:

- “- garantir que os controles sejam eficazes e eficientes no projeto e na operação;
- obter informações adicionais para melhorar o processo de avaliação dos riscos;
- analisar os eventos (incluindo os ‘quase incidentes’), mudanças, tendências, sucessos e fracassos e aprender com eles;
- detectar mudanças no contexto externo e interno, incluindo alterações nos critérios de risco e no próprio risco, as quais podem requerer revisão dos tratamentos dos riscos e suas prioridades; e
- identificar os riscos emergentes.” (ABNT, 2009, p.20-21).

Durante todo o processo de gestão de riscos é importante que haja a comunicação e a consulta às partes interessadas internas e externas. O

planejamento desta parte do processo deve acontecer no início do gerenciamento de riscos, objetivando assegurar que a equipe responsável pela gestão e as partes interessadas entendam as bases sobre as quais estão sendo tomadas as decisões e o motivo para a realização de ações específicas. Entre os diversos benefícios que a comunicação e a consulta podem trazer, é possível mencionar: a ajuda no desenvolvimento correto do contexto; a certificação de que os interesses das partes interessadas sejam entendidos e respeitados; o auxílio na identificação correta dos riscos; a combinação de diversos campos de conhecimento na etapa de riscos; a certificação de que diferentes perspectivas sejam consideradas para a caracterização dos critérios de riscos e na avaliação de riscos; entre outros (ABNT, 2009, p.14-15).

Outro aspecto do processo de gestão de riscos que deve ser explicitado é a documentação de todo o procedimento. Registrar auxilia a melhoria da metodologia e dos instrumentos com o fornecimento de informações sobre o desenvolvimento de todas as etapas e atividades do processo de gestão de riscos. Esta característica ajuda a instituição a aprender de forma contínua sobre si mesma e favorece a reutilização de dados para a própria gestão (ABNT, 2009, p.21).

2.3.1. Gerenciamento de riscos aplicado a acervos museológicos

Profissionais responsáveis por acervos museológicos devem, muitas vezes, fazer escolhas e estabelecer prioridades para a utilização dos recursos financeiros dos museus para preservação das coleções. Como, em geral, estes recursos são poucos, é preciso optar entre “aumentar a segurança contra furto e vandalismo, melhorar a manutenção predial para prevenir vazamentos e infiltrações, instalar controle climático nas áreas de acervo” (ICCRUM, 2017, p. 10), por exemplo. Logo, a gestão de riscos, já explicitada anteriormente, pode auxiliar na tomada e na otimização deste tipo de decisões, bem como estimula colaboração entre as diversas partes institucionais e áreas do conhecimento.

Entre vários textos, o *Guia de Gestão de Riscos para o Patrimônio Museológico*, do Instituto Canadense de Conservação - CCI⁴³ e do Centro

⁴³ Traduzida de *Canadian Conservation Institute* – CCI. É uma agência do governo do Canadá que faz parte do Departamento de Patrimônio Canadense (*Department of Canadian Heritage*) e foi fundada em 1972. Disponível em: <https://www.canada.ca/en/conservation-institute.html>.

Internacional de Estudos para a Conservação e Restauo de Bens Culturais – ICCROM⁴⁴, e a cartilha *Gestão de Riscos ao Patrimônio Musealizado Brasileiro*, do Instituto Brasileiro de Museus – IBRAM e do Programa Ibermuseus⁴⁵, se caracterizam como publicações imprescindíveis para o uso em instituições museológicas. Estes documentos discorrem sobre a definição e a aplicação do gerenciamento de riscos a museus, bem como sua relevância e as etapas do processo.

Inicialmente, é necessário discutir algumas questões específicas aos acervos museológicos. Primeiro, define-se o risco em um museu: probabilidade de ocorrer algo que cause danos ou perda de valor às coleções. Riscos nestas instituições podem estar relacionados a questões arquitetônicas, ao território onde estão localizados, a fatores socioculturais, a política e a economia (IBRAM, 2017), entre outros, que, dentro do processo de gerenciamento de riscos, são identificados na etapa do estabelecimento do contexto (figura 11).

Figura 11: Contexto do acervo museológico.



Fonte: *Guia de Gestão de Riscos para o Patrimônio Museológico* (CCI e ICCROM)

⁴⁴ Tradução de *International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property*. Fundada em 1956, é uma organização intergovernamental que trabalha a serviço de seus Estados Membros. O Brasil é um Estado Membro desde 21 de agosto de 1968. Disponível em: <https://www.iccrom.org/es/acerca-del-iccrom/descripci%C3%B3n-general/el-iccrom>.

⁴⁵ Traduzido de *Programa Ibermuseos*, é um programa de cooperação para os museus da Ibero-América, que tem como marco inicial a Declaração da Cidade de Salvador de 2007. O Brasil é participante desde sua origem. Disponível em: <http://www.iberamuseos.org/pt/sobre/nosso-papel-no-setor/>.

Em seguida, na etapa de identificação dos riscos, existem 3 tópicos a serem compreendidos no âmbito dos acervos museológicos: os 10 agentes de risco, também chamados de deterioração; as 6 “camadas” de envoltório; e os 3 tipos de riscos. Os 10 agentes de deterioração (figura 12) foram definidos através dos riscos que mais ameaçam as coleções de museus e sua verificação sistemática impede que algum risco não seja visto ou negligenciado (ICCROM, 2017). É importante lembrar que, para um mesmo agente pode haver diversos riscos, como “(...) no caso da água, os riscos podem envolver enchentes, vazamentos no sistema hidráulico do edifício, infiltrações de águas pluviais, etc.” (ICCROM, 2017, p.50).

Figura 12: Os 10 agentes de risco



Fonte: Cartilha Gestão de Riscos ao Patrimônio Musealizado Brasileiro (IBRAM e Programa IberoMuseus).

É importante ressaltar que a integridade de coleções museológicas será ameaçada somente com a combinação de dois fatores. De acordo com o ICCROM, os danos e as perdas acontecerão se um acervo estiver, concomitantemente, sensível e exposto aos agentes de risco, como mostrado na figura 13 abaixo:

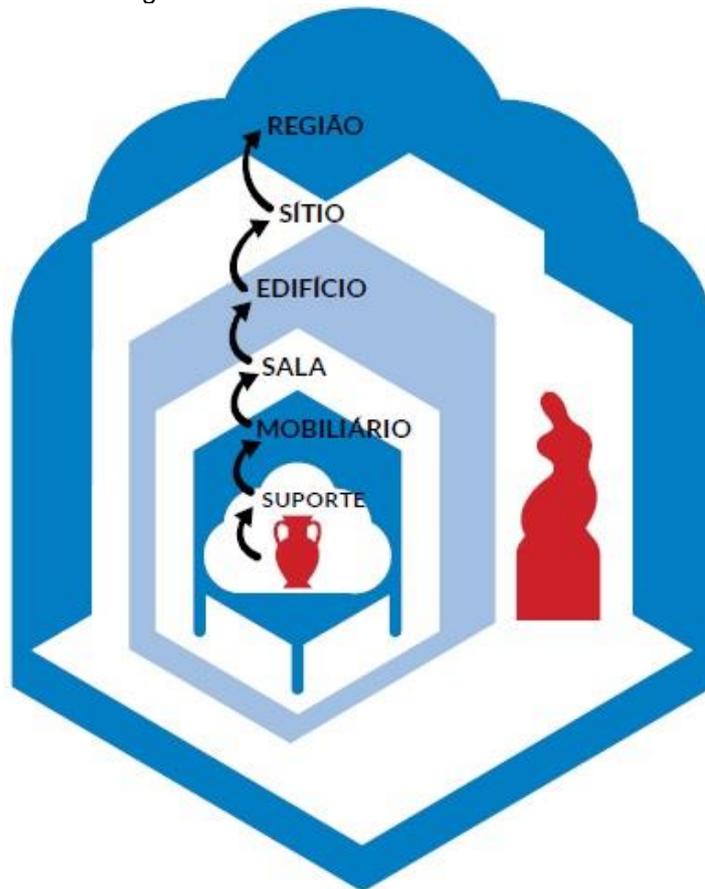
Figura 13: Diagrama de interseção entre sensibilidade e exposição dos acervos.



Fonte: Imagem editada e legendada pela autora, original do *Guia de Gestão de Riscos para o Patrimônio Museológico* (CCI e ICCROM)

As 6 “camadas” de envoltório (figura 14) são as diferentes barreiras que um objeto museológico possui a sua volta. Contudo, uma “camada” pode, ao mesmo tempo, proteger e colocar o acervo em risco por diversos fatores (ICCROM, 2017). Por exemplo, o acondicionamento de uma obra pode funcionar com um escudo contra choques mecânicos, porém, se realizado de maneira inadequada, com dimensões e materiais inapropriados, acaba se configurando como mais um risco para o objeto.

Figura 14: As 6 “camadas” de envoltório.



Fonte: *Guia de Gestão de Riscos para o Patrimônio Museológico* (CCI e ICCROM)

Por último, na etapa de identificação dos riscos, é possível classificar os riscos em 3 tipos de acordo com sua frequência e desenvolvimento: eventos raros; eventos comuns; e processos cumulativos (ICCROM, 2017, p.55). Eventos raros são aqueles que ocorrem menos de uma vez por século, não sendo vivenciados pela maioria das pessoas. No entanto, o ICCROM lembra que, colocando em perspectiva o patrimônio museológico de todo um país, estas ocorrências podem acontecer com intervalos de anos, mas, ao colocar em escala mundial, a probabilidade de se tornarem rotineiros aumenta muito.

Os eventos comuns ocorrem uma ou várias vezes em um período de 100 anos, fazendo, assim, parte direta da experiência e memória de muitas pessoas. Os processos cumulativos se desenvolvem de forma contínua, sendo seus efeitos vistos ao longo do tempo pela maioria, como a corrosão de metais, por exemplo. Ocorrências frequentes (mais de uma vez ao ano) podem ser tratadas como processos cumulativos (ICCROM, 2017, p.55).

Dentro da etapa de análise de riscos do processo de gestão é fundamental entender os riscos detalhadamente, refletindo sobre seu impacto para perda de valor no acervo, a qual pode variar entre pouca e total. Um terremoto de grandes proporções causará um dano maior no acervo em sua totalidade do que o acúmulo de poeira sobre uma obra, resultando em uma perda de valor menor (ICCROM, 2017). É importante destacar que qualquer perda é prejudicial, mas a gestão de riscos orienta para o estabelecimento de prioridades segundo sua urgência.

De acordo com Belo (2017), o processo de atribuir valor a acervos museológicos se caracteriza como uma resposta frente às diversas adversidades as quais estes estão susceptíveis. Durante o trabalho diário, certas perguntas surgem diante das possíveis ameaças às coleções como “O que fazer primeiro? Quais as prioridades do acervo? Em caso de uma situação problema, o que faríamos primeiro, salvaríamos tudo? E tem como ‘salvar’ tudo?” (BELO, 2017, p.1). A valoração dos itens de um acervo auxilia justamente na tomada deste tipo de decisão.

A valoração faz parte da metodologia da gestão de riscos, colaborando com um plano de emergência ao apresentar um conhecimento detalhado sobre o acervo. Esta ferramenta é capaz de auxiliar na identificação de seus pontos de fragilidade no momento de uma emergência, bem como oferecer um plano de recuperação cuja base é a ideia de que nem tudo da coleção poderá ser conservado. Dentro do processo de gerenciamento de riscos, a valoração se encontra nas etapas de análise e avaliação de riscos (BELO, 2017).

Veronica Bullock (2014) afirma que a elaboração de uma “lista de prioridade de salvamento” (BULLOC, 2014, p. 21) é indispensável para um plano de emergência. Esta deve ser direta e capaz de reconhecer, sem ambiguidade, os objetos considerados mais importantes de uma coleção, orientando-os para uma proteção prioritária ou remoção em casos emergenciais.

A valoração do acervo é relevante não somente para a determinação da importância relativa de cada objeto, mas também para abordar diferentes características das atividades de um museu, possibilitando eleger prioridades para a atuação (BELO, 2017). Segundo Jayme Spinelli e José Luiz Pedersoli Jr. (2011 *apud*

LOSS; BERNINI, 2014) existem aspectos a serem considerados para a valoração de um acervo, como:

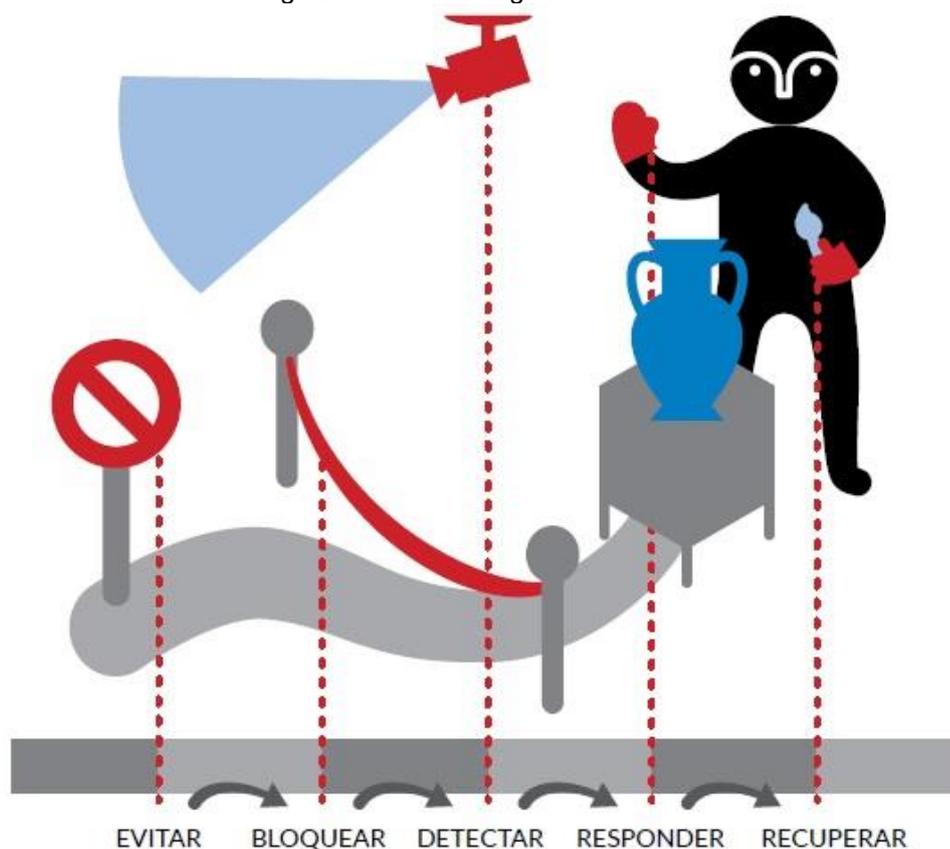
“Valor econômico ou raridade do documento;
Ser insubstituível;
Valor especial para o cumprimento da missão ou objetivos da instituição;
Valor científico;
Importância para o país, cidade ou região(...).” (SPINELLI; PEDERSOLI JR., 2011, p.99 *apud* LOSS; BERNINI, 2014, p.7).

Além disso, ainda de acordo com Pedersoli (2014 *apud* BELO, 2017), dentro do processo de valoração, é aconselhável realizar uma análise quantitativa do acervo, dividindo o valor total dele entre os diversos objetos que o compõem considerando suas diferenças de valor e relevância. Assim, segundo Maria Karla Belo (2017):

“(...) usa-se uma etapa de análise quantitativa, através da articulação de valores que serão interligados, tais como: avaliação da importância relativa de itens ou grupos; tipologia de valor (histórico, religioso, científico etc.); ou outros atributos, como raridade, que somados colaboram para a realização de estimativas, considerando o valor total do acervo igual a 100%.” (BELO, 2017, p.3).

Por fim, na etapa de tratamento de riscos em acervos museológicos, o ICCROM (2017) estabeleceu os “5 estágios” de controle: evitar; bloquear; detectar; responder; e recuperar. Estes foram pensados como uma forma sistemática de execução de 5 etapas para o controle de riscos (figura 15).

Figura 15: Os “5 estágios” de controle.



Fonte: *Guia de Gestão de Riscos para o Patrimônio Museológico* (CCI e ICCROM)

Estes estágios de controle abarcam medidas de prevenção e reação para a diminuição de riscos ao acervo. É importante ressaltar que ações preventivas devem ser preferidas as reativas, pois são sempre mais eficazes. Contudo, os responsáveis pela gestão de riscos devem relacionar essas duas linhas a fim de atingirem resultados efetivos (ICCROM, 2017).

3. O PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO DO MUSEU NACIONAL/UFRJ

“Nós queremos nos transformar num Museu de História Natural e Antropologia inovador, sustentável e acessível nos mais diferentes níveis e que promova a valorização do patrimônio científico e cultural e que, pelo olhar da ciência, que demonstrou ser tão importante nos tempos de hoje, convide a reflexão de todos sobre este mundo que nos cerca ao mesmo tempo em que nos leve a sonhar.” (KELLNER, 2021).

A declaração acima foi dita pelo atual diretor do Museu Nacional/UFRJ, Alexander Kellner, durante o ‘webinar’⁴⁶ virtual *Modelos de gestão de museus e desafios para a captação de recursos*, em abril de 2021, e sintetiza o que o processo de reestruturação da instituição almeja alcançar. Atingido por um incêndio de grandes proporções na noite de 02 de setembro de 2018, o Museu Nacional/UFRJ foi forçado a repensar toda a sua estrutura. E, quase 1 ano e 6 meses após este sinistro, a pandemia de SARS-CoV-2, mais conhecida como COVID-19, foi declarada, em 11 de março de 2020, pela Organização Mundial da Saúde – OMS, culminando nas medidas de distanciamento social que também afetaram o museu.

O incêndio ocorrido em 2018 no Museu Nacional/UFRJ, infelizmente, não é um caso isolado no contexto do patrimônio cultural brasileiro. Em especial, desde 2010, ocorreram diversos sinistros em instituições ligadas à cultura e à ciência, como: incêndio no Instituto Butantan, em maio de 2010; incêndio no Memorial da América Latina, em novembro de 2013; incêndio no Centro Cultural do Liceu de Artes e Ofícios, em fevereiro de 2014; incêndio no Museu da Língua Portuguesa, em dezembro de 2015; incêndio na Cinemateca Brasileira, em fevereiro de 2016 e agosto de 2021; várias inundações no Museu Casa do Pontal como em janeiro de 2016, abril de 2019 e março de 2020; e o incêndio do Museu de História Natural e Jardim Botânico – MHNJB, da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, em junho de 2020. É possível ainda citar o incêndio de dizimou quase 90% do acervo do Museu de Arte Moderna do Rio de Janeiro – MAM-RJ, em julho de 1978, que juntamente com os episódios mencionados, reforçam a relevância de analisar o processo de reestruturação do Museu Nacional/UFRJ.

⁴⁶ ‘Webinar’ é um termo que originado da junção das palavras em inglês ‘web’ e ‘seminar’ e é utilizado para nomear seminários realizados através da internet. Foi amplamente difundido em 2020 por conta da pandemia de SARS-CoV-2.

Assim, depois da apresentação dos exemplos de sinistros em instituições culturais e/ou científicas acima e dos fundamentos sistemáticos de ambas as gestões de museus e de riscos no capítulo anterior, considera-se que, é relevante verificar a presença destas no processo de reestruturação do Museu Nacional/UFRJ. Primeiro, será apresentada uma ação central e de grande importância que permeia toda a reestruturação da instituição, o Projeto Museu Nacional Vive. Em seguida, serão expostas algumas das iniciativas relacionadas à gestão de museus e ao gerenciamento de riscos, divididos entre os períodos de 02 de setembro de 2018 a 16 de março de 2020, focando no incêndio, e de 17 de março de 2020 a 21 de fevereiro de 2021, abrangendo a pandemia de COVID-19.

3.1. Projeto Museu Nacional Vive

O Projeto Museu Nacional Vive é uma iniciativa de colaboração técnica entre a UFRJ, a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura – UNESCO⁴⁷ e o Instituto Cultural Vale⁴⁸, a fim de auxiliar a reconstrução do Museu Nacional/UFRJ. Patrocinado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES⁴⁹, pelo Banco Bradesco⁵⁰ e pela Vale⁵¹, o projeto conta com o apoio do MEC, da Bancada Federal do Rio de Janeiro, da Assembleia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro – Alerj, do Governo Federal, por meio da Lei de Incentivo à

⁴⁷ A Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura - UNESCO é uma agência especializada das Nações Unidas – ONU. Fundada em 4 de novembro de 1946, tem como objetivo garantir a paz por meio da cooperação intelectual entre as nações. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/encceja-2/480-gabinete-do-ministro-1578890832/assessoria-internacional-1377578466/20747-unesco>.

⁴⁸ O Instituto Cultural Vale é uma instituição com a finalidade de potencializar a atuação da mineradora Vale no campo da cultura e suas múltiplas manifestações artísticas, entendendo o seu papel para a transformação social. Disponível em: <http://institutoculturalvale.org/PT/Paginas/o-instituto/o-instituto.aspx>.

⁴⁹ Fundado em 1952, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES é o principal instrumento do Governo Federal para o financiamento de longo prazo e investimento em todos os segmentos da economia brasileira. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/quem-somos>.

⁵⁰ O Bradesco é um dos grupos financeiros do Brasil desde 1943. Disponível em: <https://banco.bradesco/html/pessoajuridica/sobre/index.shtm>.

⁵¹ Nascida em 1º de junho de 1942 como a estatal Companhia Vale do Rio Doce, a Vale é hoje uma empresa privada que figura entre as maiores mineradoras globais. Disponível em: <http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/Paginas/default.aspx>.

Cultura⁵² e por países como Alemanha, França, Portugal, Áustria e órgãos britânicos e estadunidenses.

Este projeto não almeja apenas a reconstrução do Palácio de São Cristóvão, mas tem como objetivo, também, a reconstrução da parte acadêmica e, mais ainda, pensar no futuro do museu para além da reabertura da parte expositiva. Para ajudar no desenvolvimento e na implantação desta ação, foi formado um Comitê Institucional com instituições públicas, privadas, nacionais e internacionais. Dentre os membros deste Comitê, é possível citar: Academia Brasileira de Ciências - ABC⁵³, Câmara Comunitária de São Cristóvão⁵⁴, IBRAM, ICOM, Goethe-Institut⁵⁵, governo Alemão, MEC e Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência - SBPC⁵⁶, além da UFRJ, UNESCO, Instituto Cultural Vale e BNDES.

O Projeto Museu Nacional Vive estabeleceu alguns compromissos ao ser constituído, todos eles relacionados à intervenção em áreas da instituição (figura 16).

⁵² Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991, antigamente conhecida como Lei Rouanet, institui o Programa Nacional de Apoio à Cultura - Pronac e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8313cons.htm.

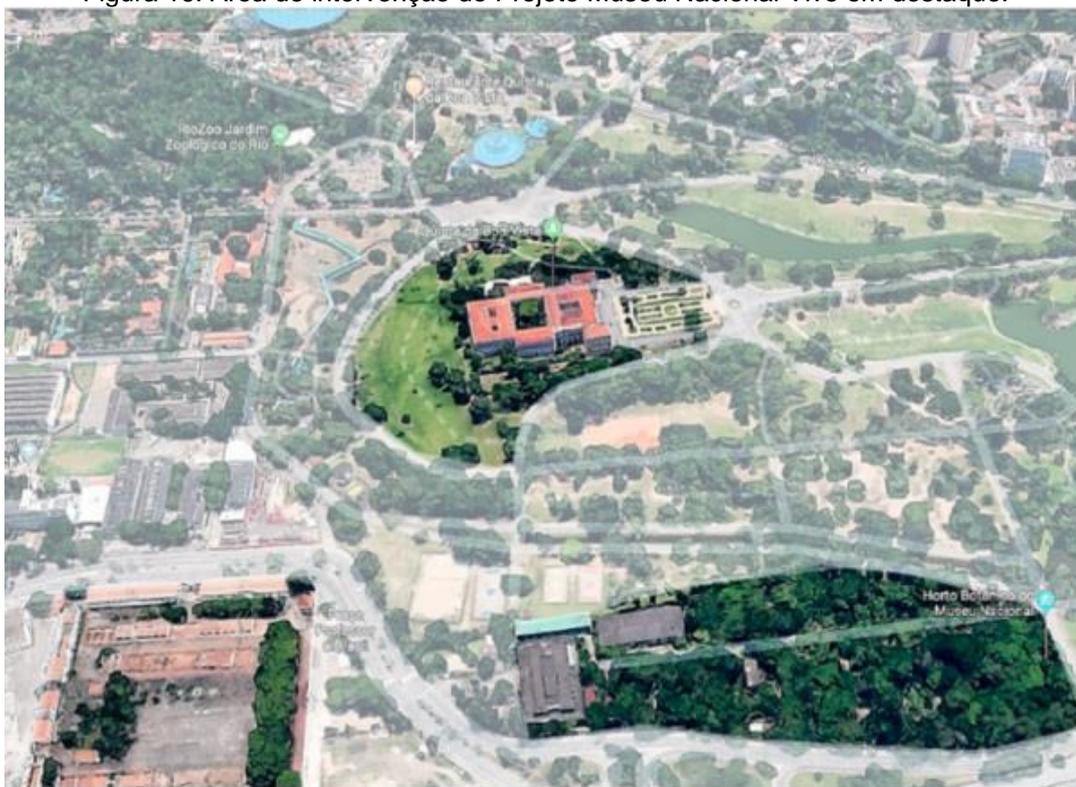
⁵³ A Sociedade Brasileira de Ciências foi fundada em 3 de maio de 1916 nas dependências da Escola Politécnica, em reuniões informais de um grupo de professores dessa Escola, na cidade do Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.abc.org.br/a-instituicao/sobreaabc/historia/>.

⁵⁴ É uma organização fundada em julho de 1995. Disponível em: https://www.facebook.com/camaracomunitariadesaocreistovao/about/?ref=page_internal.

⁵⁵ É uma instituição alemã que promove o conhecimento da língua alemã no exterior e o intercâmbio cultural. Disponível em: <https://brasil.diplo.de/br-pt/assuntos/deutschlernen/goetheinstitute/901468>.

⁵⁶ É uma entidade civil, fundada em 1948, sem fins lucrativos ou posição político-partidária, voltada para a defesa do avanço científico e tecnológico, e do desenvolvimento educacional e cultural do Brasil. Disponível em: <http://portal.sbpcnet.org.br/a-sbpc/quem-somos/>.

Figura 16: Área de intervenção do Projeto Museu Nacional Vive em destaque.



Fonte: Site Projeto Museu Nacional Vive, disponível em:
<https://museunacionalvive.org.br/apresentacao/>.

Primeiro, o projeto se comprometeu a reconstruir e restaurar o Palácio de São Cristóvão, reformar o anexo Alípio de Miranda Ribeiro, restaurar os jardins históricos da Quinta da Boa Vista e realizar uma nova museografia. Em seguida, objetivou-se renovar e aumentar a Biblioteca Central do Museu Nacional/UFRJ e, por fim, construir o Campus de Pesquisa e Ensino do Museu Nacional/UFRJ, o qual foi pensado para edifícios administrativos, acadêmicos, de laboratórios, reserva técnica e centro de visitação para visitas escolares.

A gestão do Projeto Museu Nacional Vive tem como princípios a transparência da comunicação e a efetividade dos resultados. O projeto tem possibilidade de se tornar uma referência para o campo dos museus, pois segue fundamentos ligados à preservação do patrimônio histórico, a valorização da memória, a acessibilidade e a diversidade cultural, bem como preza, também, pela recepção e diálogo com parceiros nacionais e estrangeiros. A gestão desta iniciativa busca atender padrões de excelência e segurança para a reconstrução do Museu Nacional/UFRJ, comprometendo-se com o acompanhamento, a execução e a continuidade das ações atuais e futuras.

Entre as ações já desenvolvidas pelo Projeto Museu Nacional Vive, é possível citar seu incentivo à exposição virtual “Os Primeiros Brasileiros”, a qual apresenta a parte da coleção indígena não atingida pelo incêndio, bem como o início das obras na Biblioteca e no Campus de Pesquisa e Ensino e o trabalho de higienização e proteção de ornatos e elementos artísticos sobreviventes do sinistro de 2018. Além disso, em dezembro de 2020, foi concluído o escaneamento digital do Paço de São Cristóvão, que servirá como base para a realização do projeto arquitetônico, museográfico e climático do Museu.

Ao começar este terceiro capítulo apresentando o Projeto Museu Nacional Vive, deseja-se destacar e enfatizar a importância de uma estrutura organizada e colaborativa de gestão para o processo de reestruturação do Museu Nacional/UFRJ. Ao verificarmos a figura 17, é possível ver alguns números deste processo, divulgados pelo próprio site do Projeto Museu Nacional Vive, que mostram uma ação com resultados expressivos.

Figura 17: Números da reconstrução do Museu Nacional/UFRJ



Fonte: Site do Projeto Museu Nacional Vive

De acordo com os fundamentos já vistos no capítulo 2, o Projeto Museu Nacional Vive pode ser caracterizado como uma ação central relacionada à gestão museológica, pois busca manter o cumprimento da missão do Museu Nacional através de seu processo de reconstrução. Ao mesmo tempo, é também uma medida em conformidade com o gerenciamento de riscos, almejando recuperar a instituição

frente ao incêndio e a pandemia, bem como identificar e mitigar possíveis riscos no futuro. Nos próximos dois tópicos, serão apresentadas atividades de destaque em dois intervalos de tempo, setembro de 2018 a março de 2020 e março de 2020 a fevereiro de 2021, que foram relacionadas às gestões de museus e de riscos.

3.2. Gestão museológica e gerenciamento de riscos no Museu Nacional/UFRJ – setembro de 2018 a março de 2020

Neste tópico, serão apresentadas ações desenvolvidas pelo Museu Nacional/UFRJ no período de 02 de setembro de 2018 a 20 de março de 2020, abrangendo, então, desde o incêndio no Palácio de São Cristóvão até a suspensão das atividades presenciais em razão da pandemia de COVID-19, respectivamente. Assim, é possível destacar algumas iniciativas desenvolvidas pela instituição: a articulação feita pela Associação Amigos do Museu Nacional – SAMN; a criação e o trabalho do Núcleo de Resgate de Acervos Científicos do Museu Nacional; ações de cunho estrutural e relacionadas à elaboração de projetos; e os eventos, festivais e exposições realizadas pelo Museu Nacional/UFRJ.

Fundada em 13 de janeiro de 1937, a atual Associação Amigos do Museu Nacional - SAMN foi inicialmente denominada Sociedade dos Amigos do Museu Nacional e é popularmente conhecida com “Amigos do Museu”, sendo a primeira associação de amigos de um museu no Brasil. Foi criada com o objetivo de cuidar do patrimônio cultural do Museu Nacional/UFRJ, bem como enriquecer seu acervo, colaborar em projetos científicos, entre outros, e possui uma Diretoria composta por servidores públicos, docentes e técnico-administrativos da instituição. Conforme mostrado em seu site, a SAMN é uma Associação Civil sem fins lucrativos com características científicas, culturais, assistenciais e filantrópicas que é legitimada e reconhecida pela UFRJ.

A presença e atuação da SAMN foi de extrema importância após o incêndio de setembro de 2018. A Associação iniciou uma ação que arrecadou recursos para a reconstrução do incêndio, abrindo, inclusive, uma conta bancária para a Campanha SOS Museu Nacional imediatamente depois do sinistro, a qual, segundo a Prof^a. Claudia Rodrigues durante sua fala no *Seminário Internacional MUSEUS UNIVERSITÁRIOS EM TEMPO DE PANDEMIA*, realizado na XVI Semana de

Integração do Programa de Pós-graduação em Museologia e Patrimônio - PPG-PMUS/UNIRIO-MAST, em março de 2021, foi responsável pelo levantamento de fundos que compraram as primeiras 1000 caixas para o Núcleo de Resgate de Acervos Científicos e, posteriormente, financiaram, também, suas outras atividades.

A abertura da conta, e conseqüentemente a Campanha SOS Museu Nacional, possibilitou o recebimento de doações de pessoas físicas e jurídicas. Esta ação contou, no intervalo de 06 de setembro de 2018 a 30 de abril de 2019, com a colaboração de 1434 doadores e arrecadou quase R\$ 260.000,00, de acordo com a prestação de contas disponível no site da SAMN. Além destas iniciativas, a Associação conseguiu, 3 meses antes do incêndio, em junho de 2018, um contrato de financiamento com o BNDES, que foi reformulado após o sinistro, almejando suprir as novas demandas e garantir o auxílio na reconstrução da instituição.

Observando a articulação da SAMN, é possível constatar sua presença fundamental no processo de reconstrução do Museu Nacional/UFRJ, em especial imediatamente após o incêndio e nos meses seguintes. Deve-se enfatizar que a atuação da Associação continua acontecendo, sendo sempre lembrada em eventos, falas e divulgações de informações pelos servidores da instituição.

Portanto, ao apresentar a atuação da SAMN, é preciso esclarecer, também, sua escolha como uma medida relacionável à gestão de museus e/ou ao gerenciamento de riscos. Em primeiro lugar, a iniciativa da Associação ao lançar uma campanha para arrecadação de recursos se propôs a combater uma das principais, senão a principal, dificuldades da gestão museológica em museus brasileiros, em especial os públicos, e que apenas se agrava em uma situação pós-incêndio. Como medida de gerenciamento de riscos, a ação da SAMN age em prol da recuperação da instituição, principalmente no resgate de acervos da instituição.

A segunda ação de destaque a ser apresentada neste capítulo é a criação e a atuação do Núcleo de Resgate de Acervos Científicos do Museu Nacional/UFRJ. Esta iniciativa reuniu uma equipe multidisciplinar, composta principalmente pelo quadro de servidores da própria instituição. De acordo o exposto no evento virtual *500 dias de resgate: etapas do resgate*, o objetivo do núcleo é de apoiar e dar

suporte técnico às ações de conservação, restauração e divulgação dos trabalhos de conservação do acervo resgatado no Museu Nacional/UFRJ após o incêndio.

Tendo como coordenadora a Prof^a. Claudia Rodrigues e vice-coordenadora a Prof^a. Luciana Carvalho⁵⁷, o Núcleo de Resgate realizou sua primeira reunião e começou o planejamento de um documento contendo protocolos de ações no dia 09 de setembro de 2018. Segundo o livreto *500 dias de resgate: memória, coragem e imagem*, apenas 3 dias depois, este texto, chamado de Protocolo do Resgate, foi finalizado e, em 24 de setembro, as atividades de resgate foram iniciadas oficialmente, de acordo com o *Relatório Anual 2019* do Museu Nacional/UFRJ.

Logo após o incêndio de 2018, um grupo de especialistas ajudou a instituição no diagnóstico da situação e na avaliação dos danos causados ao edifício e à sua coleção, algo que foi fundamental para o trabalho do Núcleo de Resgate. Além disso, precisaram ser feitas obras e serviços emergenciais no Palácio de São Cristóvão, como a retirada dos escombros, escoramento do prédio, instalação de telhado provisório e de contêineres para apoio ao Resgate. Segundo a Prof^a. Claudia Rodrigues na *live*⁵⁸ *Resgate de acervos: desafios e conquistas*, realizada na página do Museu Nacional/UFRJ na rede social *Instagram* em maio de 2020, foi necessário um planejamento prévio para fazer o resgate, sendo utilizados dados, levantamentos e documentos do museu sobre os acervos e as salas do palácio, bem como depoimentos de quem trabalhava diariamente no palácio.

O Núcleo de Resgate organizou seu trabalho por meio de uma abordagem sistematizada, separando o Palácio de São Cristóvão em áreas e as codificando numericamente (figura 18). Além disso, suas atividades foram divididas em 7 etapas: planejamento; resgate; triagem; peneiramento; registro fotográfico; higienização e estabilização; e acondicionamento. É importante ressaltar que todo o processo realizado pelo Núcleo vem sendo documentado.

⁵⁷ Pesquisadora em Paleontologia do Departamento de Geologia e Paleontologia do Museu Nacional/UFRJ, orientadora e professora do Curso de Pós-graduação (lato sensu) em Geologia do Quaternário do Museu Nacional/UFRJ e do Programa de Pós-graduação em Geociências - Patrimônio Geopaleontológico do Museu Nacional/UFRJ: (<http://lattes.cnpq.br/0513315698033728>).

⁵⁸ *Live* é uma transmissão ao vivo com uso de áudio e vídeo através da Internet. Em geral, é feita em redes sociais. Disponível em: <https://www.techtudo.com.br/noticias/2020/03/o-que-e-uma-live-saiba-tudo-sobre-as-transmissoes-ao-vivo-na-internet.ghtml>.

Figura 18: Planta do Palácio de São Cristóvão apresentando a divisão do 1º pavimento para o trabalho do Resgate, as salas onde as atividades foram concluídas (em verde) e onde elas ainda continuam (em azul).



Fonte: Foto apresentada pela Profª. Claudia Carvalho no lançamento online do livreto *500 dias de Resgate: memória, coragem e imagem*, em 06 de abril de 2021. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=a4yr5IOIF2c>.

De acordo com o livreto *500 dias de resgate: memória, coragem e imagem*, devido a obstáculos, ajustes precisaram ser feitos desde o primeiro texto do Protocolo, porém, a estrutura do Núcleo se manteve a mesma. A publicação destaca que a única grande mudança foi à criação do Núcleo de Conservação, composto por curadores e conservadores da própria equipe de resgate que cuidam, principalmente das etapas de higienização e estabilização e acondicionamento. Este último Núcleo se propõe a recuperar, tratar e acompanhar as peças resgatadas, verificando se necessitam de algum tipo de intervenção.

Nos primeiros meses de 2020, o Núcleo se aproximava da finalização da etapa do resgate. Contudo, com a declaração da pandemia de COVID-19 pela Organização Mundial da Saúde - OMS no começo de março, a coordenação do Núcleo precisou começar a pensar em restrições de atividades. No dia 19 do mesmo mês, as ações foram suspensas temporariamente, tendo 64 salas do Palácio de São Cristóvão com o trabalho de resgate finalizado.

A criação e a atuação do Núcleo de Resgate de Acervos Científicos do Museu Nacional é uma iniciativa que se relaciona, de forma clara e direta, com a gestão de museus e com o gerenciamento de riscos. O planejamento é um princípio central para o Núcleo sem ser, contudo, engessado, mudando conforme os erros, acertos e necessidades do processo de resgate, a fim de manter o cumprimento da missão do museu mesmo em uma situação de pós-sinistro. Ao ser aplicado para recuperação, tratamento e estabilização do acervo de uma instituição museológica, impedindo que a condição deste piore ou seja exposto a outros perigos, os fundamentos da gestão de riscos também são satisfeitos.

A partir do *Relatório Anual 2019*, publicado pelo Museu Nacional, é possível verificar algumas atividades do processo de reestruturação que estavam concluídas e as que estavam em andamento à época de seu lançamento, em novembro de 2020. Assim, dimensiona-se o progresso da instituição através de ações de planejamento para sua salvaguarda, recuperação e resistência a maiores danos e perdas. Dentre as ações concluídas estão: obras emergenciais no Palácio São Cristóvão (isolamento do perímetro com tapumes, implantação de contêineres para apoio, retirada de escombros e destroços, escoramento e obras estruturais no edifício, diagnósticos e proteção das estátuas das fachadas e instalação de uma cobertura provisória sobre o palácio); projetos de prédios para a direção e a administração do museu; e levantamento topográfico e sondagens no novo terreno do Museu Nacional.

Entre as atividades que estavam em andamento, em novembro de 2020, se encontram:

- A contratação dos projetos para restauro das fachadas, para consolidação e recuperação da estrutura e recomposição dos telhados do Paço de São Cristóvão;
- Início dos serviços de restauração e reconstrução do palácio e das exposições do Museu Nacional/UFRJ;
- Início das obras dos prédios da direção e da administração;
- Obtenção e implantação de módulos para o resgate de acervo.

Ainda que não sejam ações que possam ter uma conexão direta com a gestão museológica e o gerenciamento de riscos, os eventos e as exposições promovidos pelo Museu Nacional/UFRJ, no período de setembro de 2018 a março de 2020, auxiliaram a continuidade da divulgação do trabalho da instituição e de seu processo de reconstrução para a sociedade. Ao todo foram 13 atividades presenciais com participação do público, sendo 6 eventos (quadro 4) e 7 exposições (quadro 5). Estas atividades ajudaram o Museu Nacional/UFRJ a manter seu contato com o público e a difusão do seu conhecimento científico, cumprindo, dessa forma, sua missão mesmo frente à interdição de seu edifício principal, o Paço de São Cristóvão, e a grande perda de acervo.

Quadro 4: Eventos do Museu Nacional/UFRJ de setembro de 2018 a março de 2020.

Eventos – 09/2018 a 03/2020	
Nome	Data
Visitando o Museu Nacional — Potencialidades para além das exposições	Outubro de 2018
Primeira edição do Festival Museu Nacional Vive	22/09/2019
201 anos do Museu Nacional	08/06/2019
Segunda edição do Festival Museu Nacional Vive	31/08/2019 - 01/09/2019
Terceira edição do Festival Museu Nacional Vive	20/10/2019
Quarta edição do Festival Museu Nacional Vive	07/12/2019 - 08/12/2019

Fonte: Elaborada pela autora.

Quadro 5: Exposições do Museu Nacional/UFRJ de setembro de 2018 a março de 2020.

Exposições – 09/2018 a 03/2020
Quando Nem Tudo Era Gelo: Novas Descobertas no Continente Antártico
Arqueologia do Resgate – Museu Nacional Vive
Santo Antônio de Sá: primeira vila do

recôncavo da Guanabara
Museu Nacional Vive: Memória e Perspectivas
Os Primeiros Brasileiros
Maré de Cultura e Quebrando o Gelo
Ressurgindo das Cinzas

Fonte: Elaborada pela autora.

Para além das atividades mencionadas acima, o Prof. Marcelo Ribeiro de Britto (2021) relata uma maior tomada de consciência da instituição após setembro de 2018:

“Naturalmente com o incêndio o alerta ficou ainda mais evidente. (...) Então, com o incêndio, isso [o cuidado com os riscos no museu] até ampliou na instituição, no sentido de você pensar esse material aqui que tá sendo usado na sala, será que não seria interessante usar outro material?” (BRITTO, 2021).

O docente também destaca a relevância de medidas preventivas para a diminuição de sinistros em museus. Na entrevista realizada em março de 2021, ele comentou:

“Bom, um conselho, na verdade, é sempre partir do princípio de tentar estabelecer uma política preventiva para evitar e, assim, avaliar os riscos potenciais que existem em qualquer instituição, levando em conta pessoal envolvido, o tipo de acervo, material e realmente você procura sempre ‘dar ouvidos’, quando se levanta dúvidas sobre: ‘Será que tal situação ‘tá’ estável, ‘tá’ bem cuidada?’ Claro que a gente não tem como prever todo tipo de coisa, mas é sempre considerar, quando alguém comenta isso, se realmente a gente está diante de uma situação do tipo: ‘Ah não, olha, isso aqui demanda determinado tipo de preocupação que a gente consegue resolver assim se caso seja necessário’. De fato, você tentar mitigar aquilo antes que aconteça um sinistro.” (BRITTO, 2021).

3.3. Gestão museológica e gerenciamento de riscos no Museu Nacional/UFRJ – março de 2020 a fevereiro de 2021.

No dia 11 de março, a Organização Mundial da Saúde – OMS confirmou que o contágio pelo vírus SARS-CoV-2 tinha alcançado o nível de pandemia, colocando o mundo todo em alerta. Devido à disseminação rápida, à falta de conhecimento científico e de tratamentos eficazes para a infecção causada pela Covid-19, como também é conhecido o vírus, medidas como o isolamento social, quarentena,

*lockdown*⁵⁹, suspensão da maioria das atividades presenciais e migração para o *home office*⁶⁰ foram adotadas por diversos países ao redor do globo, a fim de tentar frear a transmissão, o número de internações nos hospitais e os óbitos.

Nos Brasil, no entanto, por falta de uma coordenação central do governo federal e pela presença de ideias ‘negacionistas’⁶¹ sobre a existência e a gravidade da pandemia, coube aos governadores dos estados implantarem e estimularem ações de prevenção e contenção do vírus. Assim, segundo o art. 4º, inciso I, do decreto nº 46.980 de 19 de março de 2020⁶², do Governo do Estado do Rio de Janeiro, e conforme o art. 1º, inciso XV, do decreto nº 47282 de 21 de março de 2020⁶³, publicado pela Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, o Museu Nacional/UFRJ suspendeu suas atividades presenciais em razão da pandemia de Covid-19. Sendo o vírus SARS-CoV-2 um agente de risco biológico⁶⁴, e causador de uma emergência sanitária, é relevante neste trabalho considerá-lo, também, como um agente de risco (figura 19) no contexto do gerenciamento de riscos para acervos museológicos, como apresentado anteriormente pela *Cartilha Gestão de Riscos ao Patrimônio Musealizado Brasileiro*, de 2017.

⁵⁹ “Lockdown” tem origem no inglês e significa “confinamento”. É uma medida rígida e imposta pelo Estado para restringir a circulação de toda a população. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/faq/lockdown-como-funciona-o-que-e-significado-e-regras-em-sp-e-mais-cidades.htm>.

⁶⁰ “Home office” tem origem no inglês e significa “escritório em casa”. Também chamado de trabalho remoto, trabalho à distância e teletrabalho, é a realização das atividades profissionais no ambiente doméstico. Disponível em: <https://ead.pucpr.br/blog/trabalho-home-office>.

⁶¹ O “negacionismo” é a atitude tendenciosa que consiste na recusa a aceitar a existência, a validade ou a verdade de algo, como eventos históricos ou fatos científicos, apesar das evidências ou argumentos que o comprovam. Disponível em: <https://www.academia.org.br/nossa-lingua/nova-palavra/negacionismo>.

⁶² Decreto nº 46.980 de 19 de março de 2020. Disponível em: <https://pge.rj.gov.br/comum/code/MostrarArquivo.php?C=MTAyMjQ%2C>.

⁶³ Decreto nº 47282 de 21 de março de 2020. Disponível em: http://www.rio.rj.gov.br/documents/8822216/11086083/DECRETO_47282_2020.pdf.

⁶⁴ Os riscos biológicos são caracterizados por microorganismos que, em contato com o homem, podem provocar inúmeras doenças. São considerados riscos biológicos: vírus, bactérias, parasitas, protozoários, fungos e bacilos. Disponível em: http://www.fiocruz.br/biosseguranca/Bis/lab_virtual/riscos_biologicos.html.

Figura 19: Agente de risco biológico – Pandemia de Covid-19



Fonte: Elaborada pela autora

Antes de identificar ações de destaque do processo de reconstrução do Museu Nacional/UFRJ no período de março de 2020 a fevereiro de 2021, compreendendo os onze primeiros meses da pandemia de SARS-CoV-2, cabe esclarecer a razão pela qual esta pode ser enquadrada como um agente de risco para acervos museológicos. A pandemia de Covid-19 afeta o fluxo de atividades presenciais em um museu, devido ao contágio fácil. Logo, ao considerarmos os cuidados e as tarefas diárias que estas instituições devem ter para preservar as coleções, um vírus com rápida transmissão e altas taxas de mutações pode influenciar no monitoramento e na frequência do trabalho com acervos, aumentando a probabilidade de qualquer um dos outros 10 agentes de riscos (figura 12) atingirem os objetos museológicos.

É importante estabelecer que a pandemia de Covid-19 é um risco que age de forma indireta nas coleções, pois ela afeta os profissionais que cuidam diariamente com o acervo. Assim, ao atingir as pessoas, afastando-as do seu local de trabalho, o vírus SARS-CoV-2 coloca em risco todos os “5 estágios” de controle (figura 15) apresentados pelo ICCROM (2017), pois, em algum momento, uma destas fases precisará da ação de um especialista e/ou que não poderá ser feita de forma remota.

A pandemia de Covid-19 também age indiretamente sobre as atividades da gestão museológica. Tal qual no gerenciamento de riscos, a gestão de museus requer ações diárias, bem como o acompanhamento e monitoramento destas, as quais são realizadas por pessoas. Portanto, ao ameaçar a possibilidade de trabalho presencial e em conjunto, o vírus SARS-CoV-2 coloca em risco o cumprimento e

desenvolvimento da missão e dos objetivos de museus com iniciativas presenciais, sedes e acervos físicos.

Apesar da pandemia de SARS-CoV-2, o Museu Nacional/UFRJ conseguiu avanços importantes de março de 2020 a fevereiro de 2021, se adaptando, para isso, a nova realidade mundial. O Projeto Museu Nacional Vive, por exemplo, realizou análises para a contratação de profissionais que trabalharão nas novas exposições, estabeleceu os fundamentos para a escolha do escritório de arquitetura que irá restaurar o interior do Palácio de São Cristóvão, desenvolveu os projetos de restauração da fachada e dos telhados, obteve apoio do Banco Bradesco, obteve um aumento no apoio financeiro do BNDES, teve auxílio do governo da Alemanha, o qual financiou as obras de reforma nos prédios, e recebeu doações de Portugal e da França. Diante destas ações citadas, e de outras a serem apresentadas a seguir, é possível afirmar que a instituição, a despeito de ter sido surpreendida por mais uma emergência, conseguiu dar continuidade ao seu processo de reconstrução frente à Covid-19.

Ainda que as atividades tenham sido continuadas e que houve avanços importantes nesta pandemia, o trabalho presencial foi, em um primeiro momento, suspenso e apenas retomado com ações pontuais após a chegada de EPIs e a produção de álcool 70 pela própria UFRJ para a segurança dos profissionais. De acordo com Britto (2021), em relação ao trabalho com as coleções:

“Desde o início da pandemia, a direção do Museu Nacional fez uma consulta ao seu corpo, o seu quadro social, a fim de saber quem poderia vir à instituição justamente para, em esquema de plantão e rodízio, continuar com essa manutenção, porque senão você pode ter uma perda de material, uma degradação.” (BRITTO, 2021).

A estruturação deste sistema de rodízio semanal tinha como objetivo as atividades presenciais: a inspeção dos locais de guarda, a fim de verificar a possibilidade de sinistros e riscos para as coleções; vistoria dos equipamentos que permaneceram ligados à eletricidade, como freezers e ultracongeladores; e o processamento de novos registros de tombamento de material de pesquisas em andamento. Ademais, a Seção de Museologia – SEMU da instituição desenvolveu manutenções regulares em locais que abrigavam exposições do Museu Nacional, os

quais ficaram fechados ao longo de 2020 devido ao Covid-19, almejando preservar os acervos expostos.

Contudo, em razão do contexto sanitário, muitas atividades relacionadas às coleções precisaram ser desenvolvidas em ambiente virtual. Através de encontros online foi possível a elaboração da Política de Coleções do Museu Nacional, a qual está na etapa final de construção da proposta preliminar para análise de todos da instituição. Cabe ressaltar também reuniões técnicas virtuais realizadas para tratar da necessidade de novos locais para armazenamento e procedimentos de acervos que estejam de acordo com normas de guarda e segurança específicas, contando com a participação dos curadores, gerentes de coleção e técnicos.

Para o Núcleo de Resgate de Acervos Científicos, a Covid-19 trouxe atrasos no seu cronograma de atividades. Na época do anúncio da OMS sobre a escala mundial do SARS-CoV-2 e, posteriormente, da suspensão das atividades presenciais não essenciais na cidade do Rio de Janeiro, o Núcleo estava finalizando suas atividades de resgate, faltando apenas entre um mês e meio e dois meses para o término desta etapa, de acordo com as informações fornecidas no lançamento online do livreto *500 dias de resgate: memórias, coragem e imagem*, em abril de 2021. Caso não existisse a pandemia, o Núcleo de Resgates teria prosseguido para a fase de inventário do material resgatado no Palácio de São Cristóvão.

Seguindo a mesma linha de ação feita nas coleções, as atividades presenciais do Núcleo foram reduzidas a vistorias aos acervos e ocasionais atividades de emergência necessárias. Ao chegar-se à conclusão da indeterminação de retorno ao trabalho presencial no museu no primeiro semestre de 2020, foram continuadas iniciativas que podiam se desenvolver no contexto virtual. Entre estas é possível destacar o debate a respeito do planejamento da fase de inventário e a elaboração de um caderno de orientações, que era previsto para os primeiros seis meses de 2021.

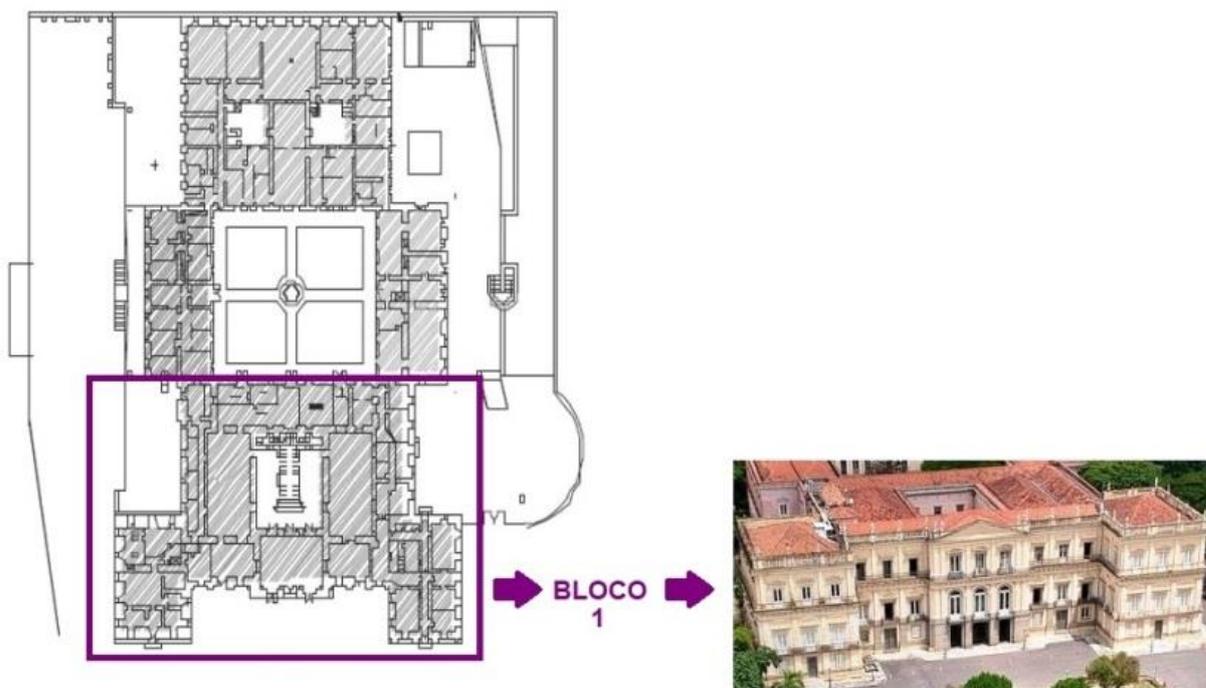
O Núcleo participou de reuniões regulares que definiram medidas urgentes, como também de reuniões mais específicas que estabeleceram planos e ações de conservação no acervo resgatado. Assim, visitas frequentes nos espaços do resgate foram feitas a fim de examinar o estado das peças, monitorar o microclima e trocar a

sílica gel em caixas contendo acervo, bem como limpar os locais. De acordo com o *Relatório 2020* do Museu Nacional/UFRJ:

“Destacam-se as ações emergenciais para a estabilização dos fragmentos resgatados dos Afrescos de Pompeia e a redação dos respectivos relatórios técnicos, além da avaliação do estado de conservação das peças em material metálico da Coleção Marquesa de Santos, pertencente ao Museu do Primeiro Reinado.” (MUSEU NACIONAL, 2021, p.47-48).

No segundo semestre de 2020, os índices da pandemia de Covid-19 diminuíram um pouco na cidade do Rio de Janeiro, o que permitiu a realização de atividades presenciais que liberaram o bloco 1 do Palácio de São Cristóvão (figura 20), por meio da contratação de especialistas, coordenados pelo Núcleo de Resgate.

Figura 20: Bloco 1 do Palácio de São Cristóvão



Fonte: Imagem editada pela autora e original de *O Paço de São Cristóvão, antigo palácio real e imperial e atual palácio-sede do Museu Nacional/UFRJ: a definição de uma arquitetura palaciana*, de Maria Paula Van Biene.

No penúltimo mês do ano, decidiu-se fazer a transferência de peças armazenadas no laboratório de conservação do edifício anexo para outros espaços do Resgate devido à chegada eminente de equipamentos, materiais e acervo provenientes da Biblioteca Central. Além disso, realizou-se o seminário online *Relatos do Resgate: Conservação, Restauro e a Coleção Imperatriz Teresa Cristina*, o qual apresentou à sociedade detalhes do processo de resgate de peças da Coleção Imperatriz Teresa Cristina. É importante ressaltar, também, o projeto de

colaboração técnica com o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro – IFRJ, que foi elaborado com o intuito de auxiliar nos exames físico-químicos em estudos com materiais resgatados.

Ao longo de 2020, com o trabalho presencial dificultado pelo vírus SARS-CoV-2, a equipe do Núcleo buscou se aperfeiçoar profissionalmente, através de cursos e seminários virtuais do campo científico da Conservação. Foi desenvolvido neste período, também, o livreto *500 Dias de Resgate: memórias, coragem e imagem*, lançado em abril do ano seguinte, bem como a realização e participação em eventos e *lives*, objetivando atualizar e informar o público sobre o trabalho do resgate. Segundo o *Relatório 2020* do Museu Nacional, cabe, ainda, mencionar outras iniciativas relevantes do Núcleo, tais quais: compra de insumos; acompanhamento e debate dos locais novos do Resgate de Acervos na nova unidade da instituição; desenvolvimento da “Ficha de Vistoria” (MUSEU NACIONAL, 2021), com base em normas do ICOM para épocas de emergências sanitárias; elaboração da “Ficha de Remanescentes Resgatados – Inventário” (MUSEU NACIONAL, 2021), para registrar o estado de conservação e intervenções de urgência feitas; construção de um glossário técnico e de um atlas visual de danos e mudanças para peças resgatadas; e a criação de uma Carta de Intenções a fim de firmar uma parceria e o Museu Nacional/UFRJ e o Centro Conservazione Restauro - CCR, localizado em Turim na Itália, tendo como um dos objetivos a restauração dos afrescos de Pompeia.

Durante o primeiro ano da pandemia de Covid-19, duas ações muito relevantes foram desenvolvidas de forma online pelo Museu Nacional/UFRJ: a construção de um plano museológico e a revisão do regimento de 1971. O regimento é um documento que rege temas e regras básicas de funcionamento de uma instituição e, para o Museu Nacional, fazer a revisão do seu era um objetivo previsto antes mesmo do incêndio de 2018, como mencionado na transmissão online *Museu Nacional Live*⁶⁵ no final de abril de 2020. Assim, para discutir o regimento é preciso conhecer e debater, com igual importância, o plano museológico, ferramenta de planejamento estratégico para um museu.

⁶⁵ *Museu Nacional Live* é uma ação desenvolvida pelo Museu Nacional/UFRJ em seu perfil oficial na rede social Instagram, @museunaciona1818, que começou em 2020.

De acordo com o debate *Pensando o Museu Nacional que queremos*, realizado no seminário “REFLEXÕES SOBRE O MUSEU NACIONAL QUE QUEREMOS”, organizado pelo Projeto de Extensão Museu Nacional Vive durante a XV Primavera dos Museus nos dias 24 e 25 de setembro de 2020, a revisão do regimento interno de 1971 iniciou-se em um movimento impulsionado pelos servidores técnicos-administrativos da instituição. Para tal tarefa foi criada uma comissão, aberta para quem do museu quisesse participar, e que trabalha para refletir os vários pontos do quadro funcional de mais ou menos 200 servidores. A revisão do regimento visa repensar o Museu Nacional atual e pensar no seu futuro, além de institucionalizar suas práticas.

A comissão de revisão do regimento é composta por 5 profissionais do Museu Nacional: Silvia Pires; Luciana Witovisk; Fernanda Pires; Mariane Targino; e Marcelo Britto. Primeiramente foi desenvolvido um cronograma para planejamento do trabalho de revisão para, em seguida, uma análise do regimento de 1971 ser iniciada. Após ler, comentar e identificar pontos não condizentes com o Museu Nacional atual passou-se ao trabalho de reconhecer aspectos da instituição no presente não contemplados no texto de 1971, para, posteriormente, serem agendadas conversas com diversas partes do museu, a fim de tornar o processo o mais amplo e participativo possível.

Em relação ao plano museológico, ainda segundo as informações fornecidas pela discussão online *Pensando o Museu Nacional que queremos*, durante o seminário “REFLEXÕES SOBRE O MUSEU NACIONAL QUE QUEREMOS”, seu processo de construção tem envolvido todos os setores da instituição, envolvendo sua ampla participação. Para esta tarefa, também foi criada uma comissão, presidida por um museólogo, com o objetivo de pensar o museu a curto, médio e longo prazo e nas mudanças desejáveis para o cumprimento de sua missão. Assim, esta comissão se propôs a refletir acerca do como é a inserção do Museu Nacional na estrutura da UFRJ e dialogar com antigos diretores da instituição, como também realizar a leitura de documentos de outras instituições para dar suporte à elaboração de seu próprio texto.

É importante ressaltar o foco em escutar todas as partes do Museu Nacional/UFRJ no processo de revisão do regimento de 1971 e de elaboração de

um plano museológico, que objetiva institucionalizar o que o museu é e o que deseja ser no futuro, contando, para isso com a participação de sua comunidade e público. O desejo da instituição é democratizar seus protocolos, ampliar e tornar a discussão sobre si inclusiva, refletindo sua diversidade de pessoas e acervos. Entretanto, o diálogo não pode ser encerrado após a finalização destas ações, pois seus benefícios resultam da sua constante reflexão e debate.

Além das atividades apresentadas acima, durante o ano de 2020 a instituição precisou se reinventar e concentrar suas ações no contexto virtual. Entre as iniciativas que foram realocadas integralmente para plataformas online, cabe destacar as ações de extensão e os projetos ligados à educação museal, facilitando e impulsionando sua continuidade mesmo em tempos de restrição. O Museu Nacional/UFRJ realizou, ao todo, 3 exposições (quadro 6) e 17 eventos (quadro 7) completamente virtuais.

Quadro 6: Exposições virtuais realizadas pelo Museu Nacional/UFRJ em 2020.

Exposições virtuais em 2020	
Título	Data
Doces Santos: Sobre as Devoções a Cosme e Damião no Rio de Janeiro	21/09/2020 a 25/10/2020
As Duas Vidas do Museu Nacional: um Ensaio Fotográfico de Cristiano Mascaro	30/10/2020
IX Exposição/I Exposição Virtual Memórias na Rede: Preservação da História do Museu Nacional	09/12/2020

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 7: Eventos virtuais realizadas pelo Museu Nacional/UFRJ em 2020

Eventos online 2020		
Nome	Plataforma	Data de realização
Lições da Antártica: um bate-papo sobre ciência em um ambiente de isolamento social	<i>Instagram</i>	21/04/2020

Gestão de uma instituição de ciência e pesquisa em tempos de pandemia	<i>Instagram</i>	28/04/2020
Projeto Coral Vivo: conservação e sustentabilidade socioambiental em pauta	<i>Instagram</i>	05/05/2020
Resgate de Acervos: desafios e conquistas	<i>Instagram</i>	19/05/2020
Webinário 202 anos: [re]construindo horizontes. Seminário virtual para apresentação do projeto Museu Nacional Vive e de perspectivas para o novo museu	<i>Youtube</i>	05/06/2020
Biodiversidade e Museus de História Natural Sobre a biodiversidade do Brasil, a importância das coleções de História Natural em momentos de crise ambiental e mudanças climáticas que vivemos, e o papel das mulheres na Ciência	<i>Instagram</i>	12/06/2020
Oficinas virtuais - Ciência, História e Cultura: 202 anos do Museu Nacional Comemoração dos 202 do Museu Nacional com veiculação nas redes sociais envolvendo departamentos da instituição	<i>Instagram/ Youtube</i>	06/06 a 14/06/2020
Webinário - SESC RJ e Museu Nacional. Seminário virtual sobre a produção e divulgação científica	<i>Youtube</i>	29/06/2020
Meninas com Ciência: uma conversa sobre a inclusão de mulheres no meio científico	<i>Instagram</i>	02/07/2020
Festival do Conhecimento UFRJ - Painel museus universitários e redes sociais digitais: desafios e potencialidades	<i>Youtube</i>	16/07/2020
Festival do Conhecimento UFRJ – Museu de memórias, histórias e trajetórias: o que sonhamos para o Museu Nacional?	<i>Youtube</i>	21/07/2020
Webinário - Passado, Presente e futuro dos Museus de História Natural e seus acervos.	<i>Youtube</i>	31/07/2020

Seminário virtual que apresentou um panorama dos museus de História Natural e seus acervos, bem como anunciou o lançamento do livreto “Museu Nacional: Panorama dos acervos: passado, presente e futuro”		
Webinário - Relatos do Resgate. Seminário virtual sobre a coleção Teresa Cristina realizado como marco dos dois anos do incêndio ocorrido na instituição.	<i>Youtube</i>	02/09/2020
Festival do Conhecimento/UFRJ. Participação do Museu Nacional no evento de comemoração dos 100 anos da UFRJ	<i>Youtube</i>	08/09/2020
XV Primavera dos Museus – Seminário Virtual sobre o Museu Nacional que queremos	<i>Youtube</i>	24 e 25/09/2020
Exposição Virtual Doces Santos. Participante: Renata Menezes	<i>Instagram</i>	13/10/2020
SAE 93 anos: inovando e renovando a Educação Museal brasileira	<i>Youtube</i>	15/10/2020

Fonte: elaborado pela autora.

É fundamental ressaltar que a instituição divulgou online, também, 6 ações técnicas desenvolvidas em prol de sua reconstrução física (quadro 8), a qual teve seu ritmo reduzido devido à pandemia de Covid-19, mas não encerrado.

Quadro 8: Ações técnicas realizadas em 2020 pelo Museu Nacional/UFRJ para sua reconstrução física.

Ações técnicas 2020	
Atividade/ação	Data de divulgação
Assinatura do termo de cooperação técnica entre UFRJ, UNESCO e Instituto Cultural Vale	03/03/2020
Assinatura do termo de doação da Alerj	19/08/2020

para a reconstrução do Museu Nacional	
Anúncio do resgate de 30% da Coleção Imperatriz Teresa Cristina	01/09/2020
Anúncio da liberação de ajuda do Ministério de Relações Exteriores da Alemanha para a reforma elétrica e a aquisição de novos equipamentos	23/10/2020
Entrega do prédio administrativo, do cercamento do terreno e dos módulos para guarda de acervos de apoio à biblioteca	30/11/2020
Conclusão do escaneamento a laser do Paço de São Cristóvão	01/12/2020

Fonte: Elaborada pela autora.

Por fim, é necessário destacar a importância das redes sociais para todo contexto de isolamento social causado pelo SARS-CoV-2. O Museu Nacional/UFRJ possuía plataformas online bem antes da pandemia, como: uma página principal no *Facebook* desde 2016; uma conta no *Twitter*⁶⁶ criada em 2010; um canal no *Youtube*⁶⁷ criado em 2015; um site; e uma página principal no *Instagram* desde 2018. A já existente presença virtual da instituição auxiliou no seu enfoque e na realocação de seus conteúdos e sua comunicação com a sociedade.

Portanto, para exemplificar a movimentação crescente e a mudança do uso das redes sociais pelo Museu Nacional/UFRJ, em razão da Covid-19, optou-se por realizar uma análise breve da quantidade e da natureza de suas postagens em seu perfil no *Instagram* (@museunacional1818) através de tabulação (quadro 9) e transformação dos números em gráficos, no período de setembro de 2018 até 20 de fevereiro de 2021. Para isto, o material do museu nesta rede social foi dividido em 7 categorias: eventos promovidos pelo Museu Nacional/UFRJ ou que contam com sua

⁶⁶ O *Twitter* é uma rede social caracterizada como um microblog criada em 2006. É possível publicar pequenos textos, além de fotos, vídeos e links sobre o que se está fazendo, onde está, informações sobre o trânsito ou a sua opinião sobre um assunto. Disponível em: <https://www.techtudo.com.br/noticias/2012/02/o-que-e-twitter-e-para-que-serve.ghtml>.

⁶⁷ O *YouTube* foi fundado em 2005 e comprado pela Google em 2006. Esta rede permite que os usuários compartilhem vídeos e interajam com seus autores através de comentários. Disponível em: <https://canaltech.com.br/empresa/youtube/>.

participação (E); reconstrução do Museu Nacional/UFRJ (R); acervos do Museu Nacional/UFRJ (A); postagens diversas, como homenagens e datas comemorativas (D); ações educativas (AE); ações científicas (ACI); e ações acadêmicas (AAC). É relevante ressaltar que para um mesmo conteúdo pode-se atribuir mais de uma categoria.

Quadro 9: Quantidade de postagens do Museu Nacional/UFRJ em seu perfil no Instagram.

Postagens Museu Nacional - <i>Instagram</i>								
Ano	Tipo de posts							Total
	E	R	A	D	AE	ACI	AAC	
2018 (02/09 a 31/12)	31	46	4	20	10	13	14	100
2019	188	45	30	60	66	38	38	297
2020	65	71	43	43	131	69	64	257
2020 (01/01 a 16/03)	2	11	6	7	12	8	9	31
2020 (17/03 a 31/12)	63	60	37	36	119	61	55	226
2021 (01/01 a 21/02)	2	8	2	8	9	4	4	28

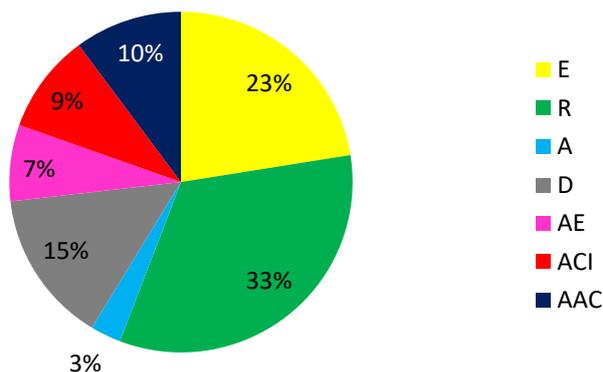
Fonte: Elaborado pela autora.

Como é possível ver no gráfico 2, logo após o incêndio de 02 de setembro de 2018, o foco do conteúdo compartilhado pelo Museu Nacional/UFRJ no *Instagram* foi para sua reconstrução (33%) e eventos (23%), os quais também estavam relacionados a recuperação e manutenção do contato com o público pós-sinistro. Contudo em 2019 (gráfico 3), 40% das postagens da instituição foram relacionadas

a eventos que mantiveram a comunicação e a interação da instituição com o público frente à interdição do Palácio de São Cristóvão, onde aconteciam os circuitos expositivos do museu, e aos danos no acervo.

Gráfico 2: Postagens do Museu Nacional/UFRJ no *Instagram* de 02/09/2018 a 31/12/2018

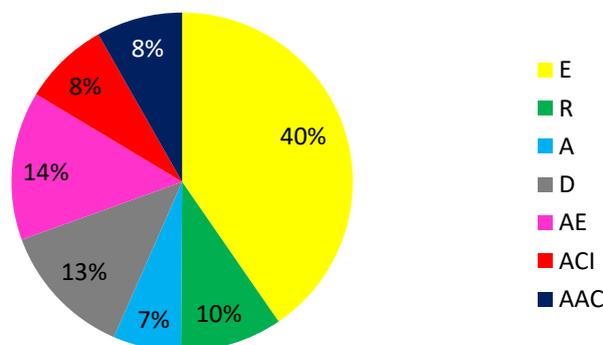
Instagram 2018 (02/09 até 31/12)



Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 3: Postagens do Museu Nacional/UFRJ no *Instagram* em 2019.

Instagram 2019 (01/01 até 31/12)



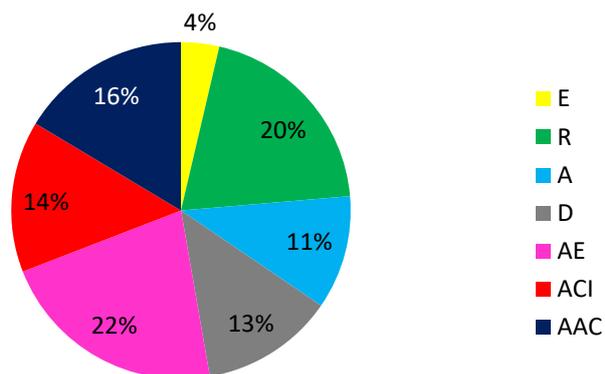
Fonte: Elaborado pela autora.

Até o dia 16 de março de 2020, antes da suspensão das atividades presenciais por causa da pandemia de Covid-19 (gráfico 4), as postagens do Museu Nacional/UFRJ em seu perfil no *Instagram* eram sua maioria relacionadas às ações educativas (22%) e à sua reconstrução (20%). Após a declaração da pandemia e o isolamento social (gráfico 5), é possível notar que o conteúdo passou a ser predominantemente ligado às ações educativas (28%) e aos eventos (15%), pois os dois foram desenvolvidos por completo em ambiente virtual. É possível notar que as

ações educativas (24%) ainda são a maioria no começo de 2021 (gráfico 6), sendo seguidas, em segundo lugar, por postagens sobre a reconstrução do Museu Nacional/UFRJ (22%).

Gráfico 4: Postagens do Museu Nacional/UFRJ no *Instagram* em 2020 antes da suspensão das atividades.

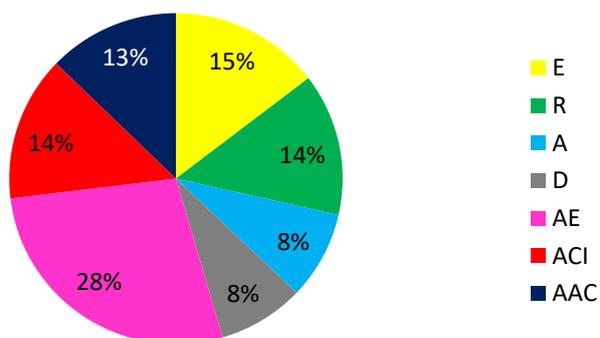
Instagram 2020 (01/01 até 16/03)



Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 5: Postagens do Museu Nacional/UFRJ no *Instagram* em 2020 depois da suspensão das atividades.

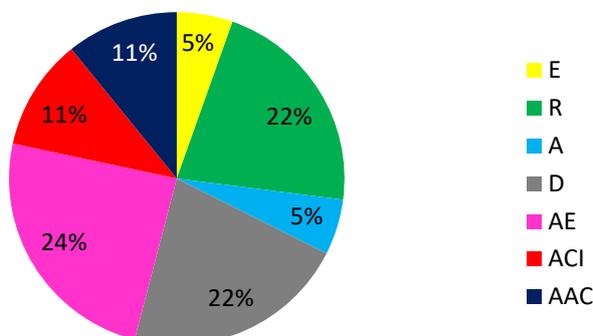
Instagram 2020 (17/03 a 31/12)



Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 6: Postagens do Museu Nacional/UFRJ no *Instagram* de 01/01/2021 até 20/02/2021.

Instagram 2021 (01/01 até 20/02)



Fonte: Elaborado pela autora.

Logo, a partir da tabela (quadro 9) e dos gráficos apresentados acima (gráficos 2, 3, 4, 5 e 6) é possível perceber a mudança de foco do Museu Nacional na utilização da rede social. Se imediatamente após o incêndio de 2018 e durante o ano de 2019 a maioria das postagens era para divulgar atividades do processo de reconstrução e eventos realizados presencialmente no museu, nota-se que, com a suspensão do trabalho na instituição em março de 2020, o conteúdo passou a ser voltado para ações educativas e eventos desenvolvidos virtualmente, como *webnários* e *lives*.

Em um primeiro momento, as atividades no ambiente virtual não aparentam uma ligação direta com a gestão de riscos e a gestão museológica, como as visitas periódicas aos locais que armazenam os acervos, a revisão do regimento e a elaboração de um plano museológico para o Museu Nacional/UFRJ, respectivamente. No entanto, estas iniciativas estimulam o engajamento do público e mostram transparência nas ações da instituição, dando continuidade ao cumprimento de sua missão e se mantendo de acordo com o inciso XIV do Art. 5, o inciso II, 3º parágrafo, do Art. 215 e o inciso IX, 1º parágrafo, do Art. 216-A, da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, os quais discorrem, na ordem devida, sobre a garantia do acesso à informação, a elaboração, promoção e difusão de bens culturais e a transparência e compartilhamento das informações (BRASIL, 1988).

3.4. Reconstrução do Museu Nacional/UFRJ: um caso de sucesso?

Até o momento de redação deste trabalho o processo de reconstrução do Museu Nacional/UFRJ ainda está em andamento. Mesmo assim, após as consequências de um incêndio, de uma pandemia, a qual ainda está em curso, e da apresentação de ações desenvolvidas neste período, cabe refletir acerca do lugar em que a instituição se encontra. De acordo com a entrevista feita com o docente Marcelo Ribeiro de Britto (2021), uma das principais características do museu durante este período de reestruturação é a sua resiliência, a qual permitiu que suas atividades e seu contato com o público fossem mantidos dentro do possível.

Ao apresentar ações que se relacionassem especificamente à gestão museológica e ao gerenciamento de riscos ao longo deste terceiro capítulo, procurou-se identificar aquelas que influenciassem as bases para o desenvolvimento de um processo de reconstrução sólido. Para isso, foi importante destacar desde iniciativas de grande abrangência e escala até as mais específicas. Depois desta exposição, observou-se o quanto o Museu Nacional/UFRJ conseguiu realizar, considerando o pouco tempo entre o incêndio de 2018 e o surgimento da pandemia de Covid-19.

A reabertura do Museu Nacional/UFRJ está prevista para 2026, com a arrecadação de 65% dos estimados 380 milhões de reais necessários para sua reconstrução. Apesar de ser uma grande quantia, não é possível deixar de comparar, por exemplo, com os quase 1 bilhão de dólares⁶⁸ arrecadados de 150 países⁶⁹ para a recuperação da Catedral de Notre Dame, em Paris, na França, a qual também sofreu um incêndio no dia 15 de abril de 2019. No entanto, no caso da instituição museológica mais antiga do Brasil, é preciso refletir a respeito de uma conjuntura interna do país que não tem a tradição de considerar a cultura, a ciência e a educação como áreas de prioridade e importância para o seu desenvolvimento.

Assim, mesmo que o processo de reestruturação do Museu Nacional/UFRJ ainda esteja em curso, é possível considerar seu direcionamento

⁶⁸ 1 bilhão de dólares equivale a 5.694.900 reais, de acordo com a cotação do dia 19 de dezembro de 2021.

⁶⁹ Número conforme reportagem do dia 16 de abril de 2021 do jornal CNN Brasil. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/internacional/veja-como-esta-a-recuperacao-da-catedral-de-notre-dame-dois-anos-apos-incendio/>.

para um resultado final de sucesso. Desde setembro de 2018, a instituição vem percorrendo um caminho de reflexão e desenvolvendo iniciativas benéficas que se caracterizaram como indispensáveis para sua existência. As ações identificadas impediram a estagnação ou o retrocesso do museu e auxiliaram seu avanço após o impacto de dois sinistros em um intervalo de tempo curto.

4. PLANEJE-SE!

Esta pesquisa, apresentada ao longo dos três capítulos acima, foi realizada dentro do curso de mestrado profissional do Programa de Pós-graduação em Memória e Acervos da Fundação Casa de Rui Barbosa. No final, foi necessário e oportuno o desenvolvimento de um produto, ou seja, um resultado prático da dissertação. Logo, em concordância com o trabalho e visando um uso imediato e efetivo, foram criados dois modelos que podem ser adotados em instituições museológicas diariamente e em situações de emergências.

Ao longo das questões teóricas estudadas para melhor compreensão do processo de reconstrução do Museu Nacional/UFRJ, do próprio processo em si e das entrevistas feitas com dois servidores da instituição, percebeu-se a necessidade de elaboração de uma metodologia que pudesse auxiliar os funcionários dos museus. A partir disso, o “PLANEJE-SE!” foi criado para ser um método conciso e de fácil entendimento, podendo ser utilizado tanto por uma pessoa leiga quanto por uma especializada. Além disso, visando aumentar seu potencial de uso, o “PLANEJE-SE!” possui duas versões, uma para o dia a dia, o “PLANEJE-SE! Versão diária”, e outra para evitar e atender situações de emergência, o “PLANEJE-SE! Versão emergencial”.

O “PLANEJE-SE! Versão diária” (figura 21) foi pensado para o cotidiano de instituições museológicas, baseando-se nas proposições da gestão museológica. A primeira etapa para utilizar este método é responder a questão que deve ser norteadora para todas as atividades dos museus: a presença, ou não, do Plano Museológico, ferramenta obrigatória prevista no capítulo II, seção III da lei nº 11904, de 14 de janeiro de 2009, o Estatuto dos Museus. Em seguida, o “PLANEJE-SE! Versão diária” fornecerá diferentes etapas dependendo se a resposta da pergunta inicial for positiva ou negativa.

Caso a instituição já possua um plano museológico, o método do “PLANEJE-SE Versão diária” oferecerá 6 passos, a serem realizados, preferencialmente, em ordem:

- Tabela os objetivos a curto, a médio e a longo prazo estabelecidos, ajudando na visualização do que será necessário para a instituição cumprir sua missão;

- Documentar as ações realizadas diariamente para alcançar os objetivos estabelecidos;
- Estabelecer indicadores de desempenho para acompanhar o andamento dos objetivos;
- Monitorar regularmente o andamento dos objetivos e suas ações;
- Rever e/ou alterar as ações em caso de consequências negativas para os objetivos;
- Repetir as etapas até alcançar os objetivos estabelecidos.

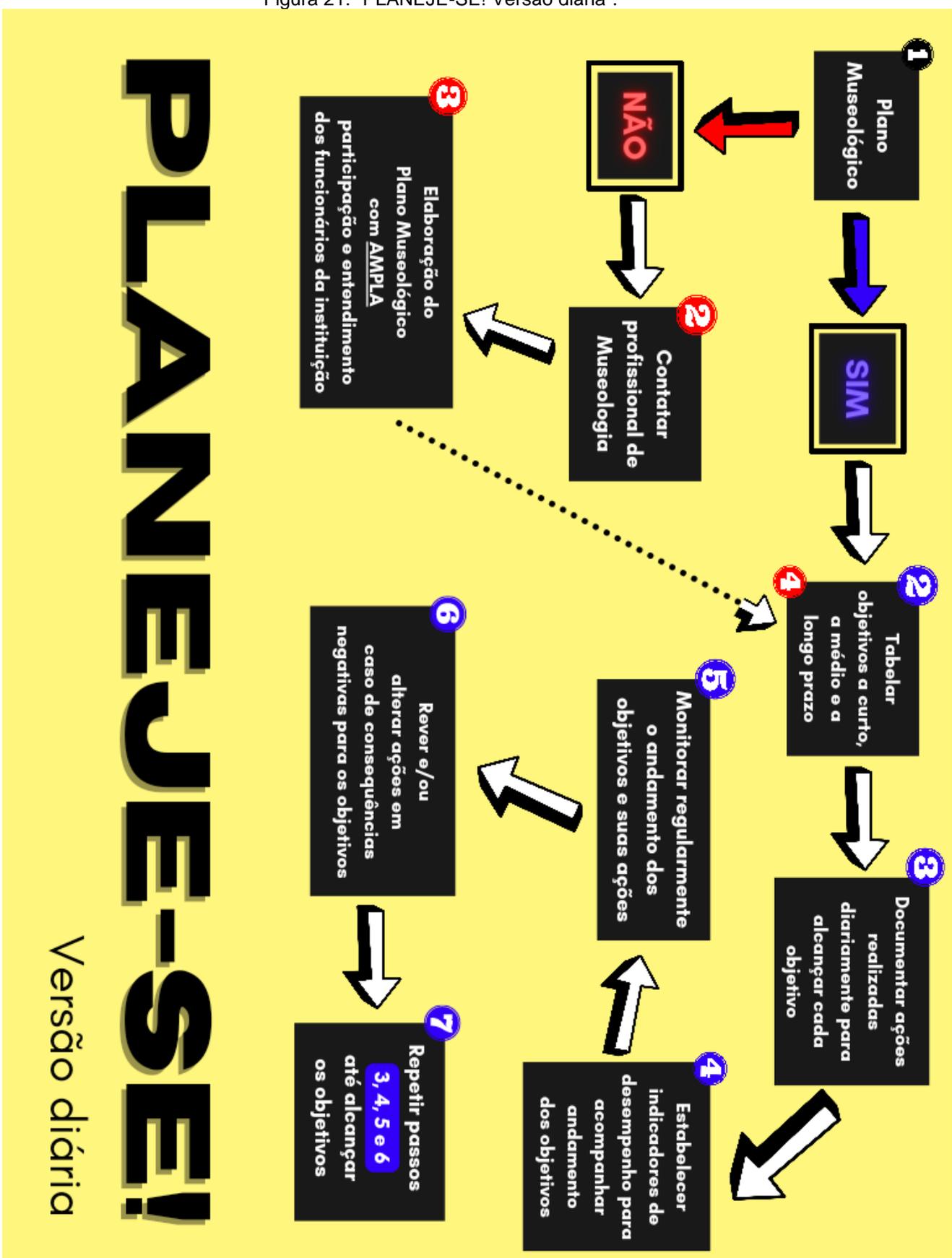
Caso o museu não possua um plano museológico, o “PLANEJE-SE Versão diária” aconselha a realização, primeiramente, dos seguintes passos:

- Contatar um profissional de Museologia capacitado;
- Elaboração do plano museológico com ampla participação e entendimento de todos os funcionários da instituição (desde o diretor até aqueles que cuidam da limpeza e da segurança).

É necessário destacar que um profissional de Museologia externo, aquele não pertencente à comunidade do museu (funcionários e público) não deve monopolizar ou se impor no trabalho de elaboração do plano museológico. Um profissional de Museologia externo deve auxiliar quando solicitado pela própria comunidade, considerando-a como figura principal e ativa durante todo processo.

Após o desenvolvimento do plano museológico, a instituição pode prosseguir para a realização dos 6 passos anteriormente apresentados.

Figura 21: “PLANEJE-SE! Versão diária”.



Fonte: Elaborado pela autora

Já o “PLANEJE-SE! Versão emergencial” (figura 22) foca nas situações de emergência, antes de acontecerem e durante sua ocorrência, se inspirando, para tal, nas proposições da gestão de riscos. Similar ao modelo descrito acima, o passo a passo deste “PLANEJE-SE!” se inicia também com a questão sobre a presença, ou não, do instrumento decisivo para a segurança das instituições: o Plano de Emergência, que deve ser composto de descrições detalhadas de todos os riscos aos quais elas estão suscetíveis.

Caso a instituição já possua um plano de emergência, o método do “PLANEJE-SE Versão emergencial” fornece os 6 passos:

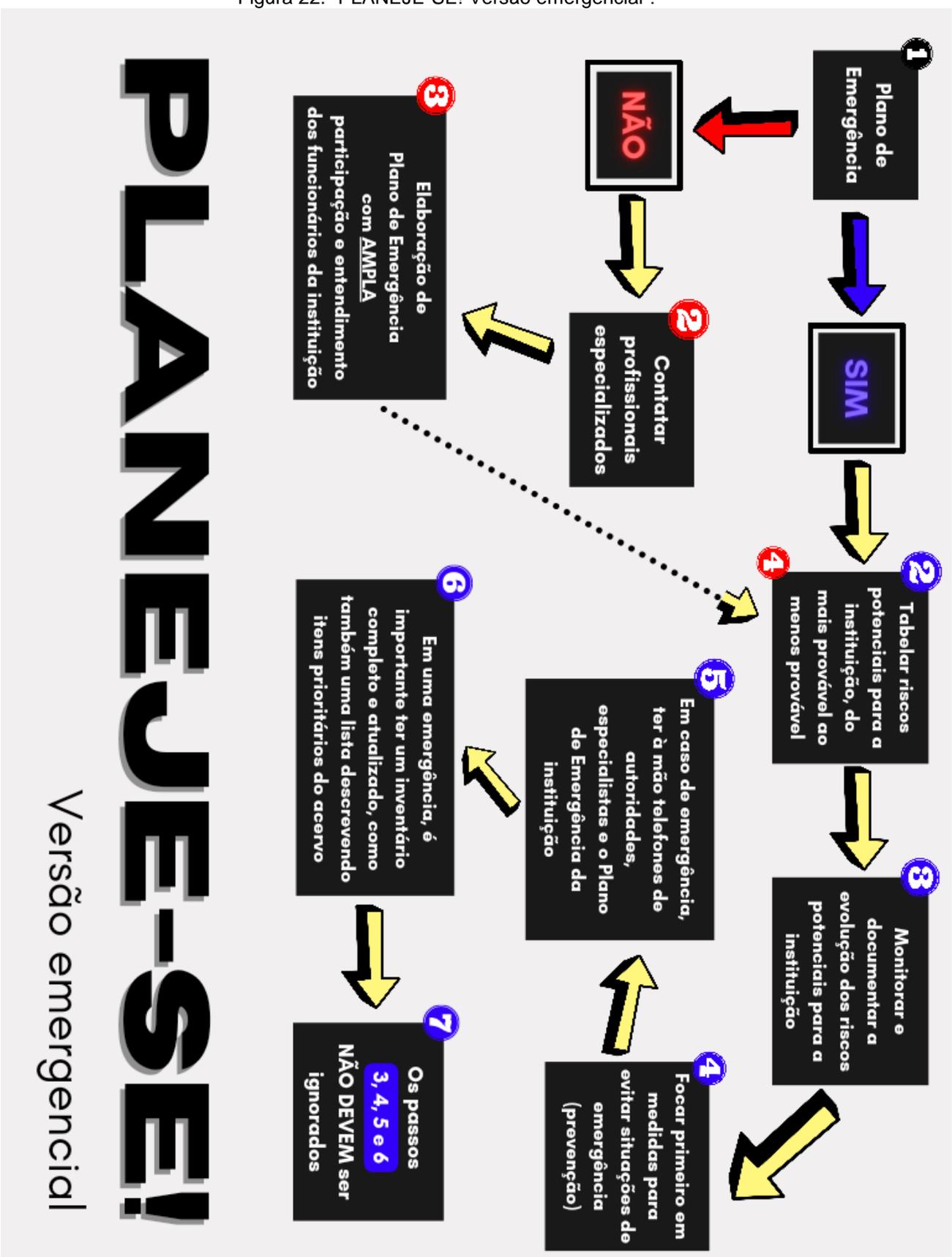
- Tabelar todos os riscos potenciais para a instituição, do mais provável ao menos provável, se baseando, também, na frequência e nos tipos de ocorrências anteriores;
- Monitorar e documentar a evolução dos riscos potenciais para o museu;
- Focar primeiro em medidas para evitar situações de emergência (prevenção);
- Em caso de emergência, ter à mão uma lista de autoridades e especialistas, bem como o plano de emergência da instituição;
- Em uma emergência, é importante ter um inventário completo e atualizado e uma lista descrevendo itens prioritários do acervo (quais devem ser salvos primeiro e um sinistro);
- As etapas acima não devem ser ignoradas.

Não existindo um plano de emergência, o “PLANEJE-SE! Versão emergencial” sugere ao museu:

- Contatar profissionais especializados (conservadores-restauradores, museólogos, químicos, arquitetos, engenheiros, bombeiros, eletricitistas...);
- Elaborar um plano de emergência com ampla participação e entendimento de todos da instituição (diretor a funcionários da limpeza e da segurança) junto ao auxílio e aconselhamento de especialistas.

Após a elaboração do plano de emergência, a instituição pode prosseguir para a realização dos 6 passos anteriormente apresentados.

Figura 22: “PLANEJE-SE! Versão emergencial”.



Fonte: Elaborado pela autora

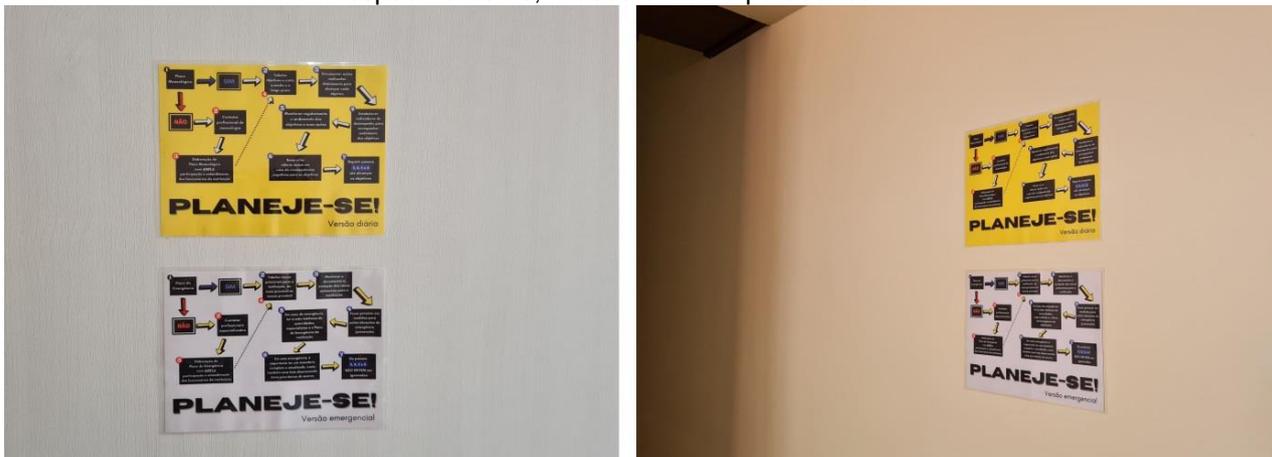
Ambas as versões do “PLANEJE-SE!” foram criadas para estarem sempre em locais visíveis nos setores que compõem as instituições museológicas, com exceção das áreas onde o público frequenta. Para sua utilização, recomenda-se fixar em superfícies lisas como em paredes, portas de armários ou mesas de trabalho (figura 23). É indicado, também, imprimir as duas versões do “PLANEJE-SE!” em alta qualidade, resolução e, no mínimo, no tamanho A3, para ser legível, plastificando-as em seguida para uma durabilidade maior (figura 24).

Figura 23: PLANEJE-SE! Versão diária e PLANEJE-SE! Versão emergencial, de cima para baixo, respectivamente, em um exemplo virtual.



Fonte: Imagem editada e legendada pela autora e original de: https://br.freepik.com/vetores-premium/esboce-a-sala-cadeira-de-escritorio-mesa-varios-objetos-em-cima-da-mesa-espaco-de-trabalho-de-esboco_7080603.htm.

Figura 24: PLANEJE-SE! Versão diária e o PLANEJE-SE! Versão emergencial, de cima para baixo, respectivamente, fixados em uma parede real.



Fonte: fotografia tirada e editada pela autora.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com mais de 200 anos de história, o Museu Nacional/UFRJ sofreu muitas alterações até ser o que a sociedade conhecia antes de setembro de 2018. Ao longo dos séculos XIX, XX e nas primeiras duas décadas do XXI, a primeira e mais antiga instituição museológica do Brasil se consagrou como uma referência no campo acadêmico, científico e cultural do país. Por isso, analisar seu processo de reconstrução, provocado por um incêndio há 4 anos e, em seguida, afetado por uma pandemia ainda em curso, diante da importância e diversidade de suas atividades e seu acervo, é extremamente relevante.

Através de uma breve exposição sobre a história, a estrutura e de como estava o Museu Nacional/UFRJ até setembro de 2018, foi possível ter uma pequena dimensão do impacto causado por duas situações de emergência subsequentes. O Palácio de São Cristóvão, sede do museu e edifício de grande valor histórico e cultural, teve seu telhado e seu interior reduzidos a escombros, bem como sua parte externa abalada a níveis críticos. O acervo de mais de 20 milhões de itens de diferentes tipologias, reconhecido até fora do Brasil, também foi atingido de maneira severa, tendo sido considerado completamente perdido dias após o incêndio.

Para além de características vistas de um ponto de vista externo à instituição, foi necessário, também, destacar a perspectiva interna, obtida por meio de entrevistas com dois servidores do Museu Nacional/UFRJ, Sheila Villas Bôas e Marcelo Ribeiro Britto. A partir destes depoimentos, foi possível compreender a realidade do museu através do conhecimento *in situ* de seus funcionários. Esta visão particular de cada um dos entrevistados permitiu analisar o Museu Nacional/UFRJ não apenas de uma ótica numérica e estatística.

Após esta sucinta apresentação, foram abordadas questões teóricas a serem analisadas em cima do contexto da instituição. Com o enfoque sobre a parte de planejamento, a gestão museológica, ou de museus, e a gestão de riscos, ou gerenciamento de riscos, se caracterizam como assuntos pertinentes à situação do Museu Nacional/UFRJ. Estes tópicos propõem questões que contribuem para o processo decisório das ações tomadas por instituições museológicas diariamente ou em casos de emergência.

Como visto ao longo deste trabalho, a gestão é indispensável para um melhor funcionamento das instituições museológicas. Tanto a gestão museológica, quanto a gestão de riscos devem ser parte ativas e constantes nas rotinas dos museus. Ambas fornecem uma maior estabilidade e segurança do que fazer, quando fazer e como fazer na maioria das situações enfrentadas por organizações museológicas, além de as auxiliarem a cumprir suas missões, a proteger seus acervos, seus funcionários e assegurar o direito da sociedade ao seu patrimônio.

No caso do Museu Nacional/UFRJ, a mobilização e a ação, imediatamente após o incêndio de setembro de 2018, foram fundamentais para o começo do seu processo de reestruturação, que se estende até hoje. Mesmo frente a um novo desafio, a pandemia de COVID-19, a instituição apresentou uma capacidade de adaptabilidade muito boa, dado o momento incerto e instável. Quando se fala em mobilização e ação, é preciso considerar o apoio interno institucional e o apoio externo oferecido ao museu.

Ao pensar no processo de reestruturação do Museu Nacional/UFRJ, deve-se levar em consideração ambas as ações de grande e pequena escala. Iniciativas de maior dimensão, como o Projeto Museu Nacional Vive, são importantes para alcançar objetivos mais vastos, como a restauração do Palácio de São Cristóvão, por exemplo. Já atividades de menor proporção, como a postagem em redes sociais e a realização de eventos virtuais, ajudam o museu a manter com o público um canal de comunicação aberto e ativo, bem como fornecem transparência a tudo que está sendo desenvolvido na instituição.

É de conhecimento comum que os museus precisam de recursos, em especial os públicos. Contudo, como dito no evento online *Apresentação do Projeto Museu Nacional Vive*, realizado pelo Museu Nacional em junho de 2020, apenas ter verbas não é o suficiente. Um plano, suas estratégias e seus objetivos, deve ser bem definido, realizável e coerente, para que a instituição museológica progrida, ofereça e promova da melhor maneira seus acervos e atividades.

O incêndio de 2018 e a subsequente pandemia de SARS-Cov-2 anteciparam e aceleraram um processo de reestruturação já desejado anteriormente para o Museu Nacional/UFRJ. Ainda que através de duras perdas para a instituição, este

processo vem oportunizando a revisão de ações e procedimentos para seu maior benefício. Ademais, a situação do Museu Nacional/UFRJ precisa ser olhada por outros museus como um exemplo a ser estudado, pois muitos enfrentam ou podem a vir enfrentar obstáculos semelhantes e precisam saber como evitar ou lidar com eles.

REFERÊNCIAS

ABREU, Regina. Patrimônio Cultural: Tensões e disputas no contexto de uma nova ordem discursiva. *In: APOSTILA SEMINÁRIOS TEMÁTICOS ARTE E CULTURA POPULAR*. 1. ed. 2007. Rio de Janeiro. Museu Casa do Pontal, 2007. p. 54-63. Disponível em: http://www.reginaabreu.com/site/images/attachments/capitulos/19-patr_cultural_tensoes_e_disp_contexto_nova_ordem_discursiva-1.pdf. Acesso em: 22 ago. 2019.

ABSOLON, Bruno Araujo. FIGUEIREDO, Francisco José de. GALLO, Valéria. O primeiro Gabinete de História Natural do Brasil (“Casa dos Pássaros”) e a contribuição de Francisco Xavier Cardoso Caldeira. *Filosofia e História da Biologia*, v. 13, n. 1, p. 1-22, 2018. Disponível em: <http://www.abfhib.org/FHB/FHB-13-1/FHB-13-01-01-Bruno-Araujo-Absolon-et-al.pdf>. Acesso em: mar 2021.

ACADEMIA BRASILEIRA DE CIÊNCIAS. *História*. Disponível em: <http://www.abc.org.br/a-instituicao/sobreaabc/historia/>. Acesso em: dez de 2021.

ACADEMIA BRASILEIRA DE LETRAS. *Negacionismo*. Disponível em: <https://www.academia.org.br/nossa-lingua/nova-palavra/negacionismo>. Acesso em: set de 2021.

AECWEB. *Memória em chamas: incêndios em patrimônios históricos, culturais e científicos*. Disponível em: <https://www.aecweb.com.br/revista/materias/memoria-em-chamas-incendios-em-patrimonios-historicos-culturais-e-cientificos/20202>. Acesso em: set de 2021.

AGÊNCIA BRASIL. Museu Casa do Pontal busca reestruturação após inundações. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2020-03/museu-casa-do-pontal-alaga-pela-oitava-vez>. Acesso em: dez de 2021.

ALBUQUERQUE, Paulina Aparecida Marques Vieira. BORGES, Luiz Carlos. Ausência de uma política de museu institucionalizada na UNIRIO. *In: XIX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO*. 2018, Londrina. Anais [...]. Londrina: Universidade Estadual de Londrina, 2018. v.1. p. 5508-5525.

ALMEIDA, Cícero Antônio F. Plano museológico – marco de regulação da gestão museal no Brasil. In: *Seminário internacional sobre gestão museológica: questões teóricas e práticas*. Brasília, 2012. Disponível em: https://bd.camara.leg.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/14257/gestao_museologica_questoes.pdf?sequence=5&isAllowed=y. Acesso em: dez de 2021.

ALMEIDA, Juniele Rabêlo de. O QUE A HISTÓRIA ORAL ENSINA À HISTÓRIA PÚBLICA. In: MAUAD, SANTHIAGO, BORGES. (Org.). QUE HISTÓRIA PÚBLICA QUEREMOS?. 1ed.São Paulo: Letra e Voz, 2018, p. 101-120.

ALMEIDA, Juniele Rabêlo de. Práticas de história pública: O movimento social e o trabalho de história oral. In: ALMEIDA, Juniele Rabêlo; MAUAD, Ana; SANTHIAGO, Ricardo. (Org.). HISTÓRIA PÚBLICA NO BRASIL: SENTIDOS E ITINERÁRIOS. 1ed.São Paulo: Letra e Voz, 2016, v. 1, p. 47-56.

ARAUJO, Jullyana M. G. Gestão de riscos para acervos bibliográficos: uma abordagem introdutória. In: *XLI Encontro Nacional de Estudantes de Biblioteconomia, Documentação, Ciência e Gestão da Informação*. Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/14341>. Acesso em: out de 2021.

ASSIS, Jean Felipe de. MARTINS, Mariah. A Perseverança da Memória nos escombros do Esquecimento: constituições e construções históricas do Patrimônio a partir de uma consideração das salas do trono e do corpo diplomático do Museu Nacional. In: 16º Seminário nacional de História da Ciência e da Tecnologia. Campina Grande, 2018. Disponível em: https://www.16snhct.sbhct.org.br/resources/anais/8/1535752632_ARQUIVO_2018SBHC.TrabalhoCompleto.pdf. Acesso em: out de 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *Norma brasileira ISO 31000: Gestão de riscos — Princípios e diretrizes*. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4656830/mod_resource/content/1/ISO31000.pdf. Acesso em: nov de 2021.

AUSTRÁLIA. NOVA ZELÂNDIA. *Australian/New Zealand Standard Risk Management 4360:2004*. Austrália, Nova Zelândia, 2004. Disponível em:

http://mkidn.gov.pl/media/docs/pol_obronna/20150309_3-NZ-AUST-2004.pdf.

Acesso em: nov de 2021.

BANCO BRADESCO. Sobre. Disponível em: <https://banco.bradesco/html/pessoajuridica/sobre/index.shtm>. Acesso em: dez de 2021.

BARBOZA, Kleumanery de Melo. *Gestão de riscos para acervos museológicos*. Dissertação (Mestrado em Artes Visuais). Pós-graduação em Artes da Escola de Belas Artes, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2011. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/JSSS-8H8NC9/1/dissertacao_kleumanery.pdf. Acesso em: nov de 2021.

BELO, Maria Karla. Valoração de coleções museológicas: um aporte sobre a metodologia de gerenciamento de riscos. *Restauração*: revista, v. 1, n. 2, 2017. Disponível em: <http://revistarestauro.com.br/valoracao-de-colecoes-museologicas-um-aporte-sobre-a-metodologia-de-gerenciamento-de-riscos/>. Acesso em: nov de 2021.

BEMVENUTI, Alice. CURY, Marília Xavier. Gestão de museu: princípios e processos na comunicação. **Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**, n. XVIII ENANCIB, 2017. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/104712>. Acesso em: dez 2020.

BERNINI, Ismael Maynard. LOSS, Miriam Moema. Valoração de acervo com base no gerenciamento de riscos: um exercício no acervo da biblioteca da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (FABICO/UFRGS). In: *XVIII Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias*. Belo Horizonte, 2014. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/198704/001099725.pdf?sequence=1>. Acesso em: nov de 2021.

BNDES. Quem somos. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/quem-somos>. Acesso em: nov de 2021.

BÔAS, Sheila Villas. Entrevista com profissional da SAE. Rio de Janeiro. 03 fev. 2021. Entrevista concedida a Beatriz Silva Cunha.

BOYLAN, Patrick J. *Como gerir um museu: manual prático*. Conselho Internacional de Museus. França, 2004. 259 p. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000184713>. Acesso em: nov de 2021.

BRAGA, Eneida. *Museus e políticas públicas: o contexto brasileiro*. Disponível em: https://www.britishcouncil.org.br/sites/default/files/apresentacao_eneidabraga.pdf. Acesso em: out de 2021.

BRASIL DE FATO. *Após três anos incêndio, Museu Nacional não alcança verba necessária para concluir restauração*. Disponível em: <https://www.brasildefato.com.br/2021/09/02/apos-incendio-tres-anos-do-incendio-museu-nacional-nao-alcanca-verba-necessaria-para-concluir>. Acesso em: nov de 2021.

BRASIL. *Classificação de risco dos agentes biológicos*. Ministério da Saúde. Secretaria de Ciência, Tecnologia e Insumos Estratégicos. Departamento do Complexo Industrial e Inovação em Saúde. 3ª ed, Brasília: Ministério da Saúde, 2017. 48 p. Disponível em: https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/classificacao_risco_agentes_biologicos_3ed.pdf. Acesso em: nov de 2021.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: dez de 2021.

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. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D8124.htm. Acesso em: out de 2021.

BRASIL. *Decreto-lei nº 8.689, de 15 de janeiro de 1946*. Incorpora o Museu Nacional à Universidade do Brasil e dá outras providências. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/Del8689.htm. Acesso em: 24 jun. 2021.

BRASIL. *Lei 11.904/09, de 14 de janeiro de 2009*. Institui o Estatuto de Museus e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2007-2010/2009/Lei/L11904.htm. Acesso em: 19 ago. 2019.

BRASIL. *Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991*. Restabelece princípios da Lei nº 7.505, de 2 de julho de 1986, institui o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac) e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8313cons.htm. Acesso em: nov de 2021.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. *Constituição da República Federativa do Brasil, 1988*. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, 1988. Disponível: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: agosto de 2020.

BRASIL. *Subsídios para elaboração de planos museológicos*. Instituto brasileiro de museus. 2016. Disponível em: <https://forum.acervos.museus.gov.br/publicacoes/subsidios-para-a-elaboracao-de-planos-museologicos/>. Acesso em: dez de 2021.

BRASILIANA ICONOGRÁFICA. *Uma homenagem ao Museu Nacional*. Disponível em: <https://www.brasilianaiconografica.art.br/artigos/20201/uma-homenagem-ao-museu-nacional>. Acesso em: jan 2021.

BRASILIANO & ASSOCIADOS, Revista Eletrônica. Análise de riscos. *Revista Eletrônica Brasiliano & Associados*: revista bimestral, São Paulo, n. 20, set/out 2005. Disponível em: https://docs.wixstatic.com/ugd/fbc826_56f9c26a375a42f39f4c2f713d0ca48e.pdf. Acesso em: dez de 2021.

BRITANNICA. *William Edwards Deming*. Disponível em: <https://www.britannica.com/biography/W-Edwards-Deming>. Acesso em dez de 2021.

BRITTO, Marcelo R. Entrevista com servidor do Departamento de Vertebrados do Museu Nacional/UFRJ. Rio de Janeiro. 31 mar. 2021. Entrevista concedida a Beatriz Silva Cunha.

CÂMARA COMUNITÁRIA DE SÃO CRISTÓVÃO. *Câmara Comunitária de São Cristóvão*. Disponível em: https://www.facebook.com/camaracomunitariadesaocreistovao/about/?ref=page_internal. Acesso em: dez em 2021.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. *Coleções: Legislação*. Disponível: https://www.camara.leg.br/Internet/InfDoc/conteudo/colecoes/Legislacao/legimp-28/Legimp-28_19.pdf. Acesso em: mai 2021.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. *Collecção das Leis 1818*. Disponível em: https://bd.camara.leg.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/18332/collecao_leis_1818_parte1.pdf?sequence=1. Acesso em: mai 2021.

CANAL TECH. *Facebook*. Disponível em: <https://canaltech.com.br/empresa/facebook/>. Acesso em: out de 2021.

CARVALHO, Claudia Suely Rodrigues de. Conservação preventiva em museus casas históricas: reduzindo os riscos para o patrimônio da Fundação Casa de Rui Barbosa. *Pós: revista do Programa de Pós-graduação em Artes da Escola de Belas Artes da Universidade Federal de Minas Gerais*, v. 20 n. 33, p. 250-321, São Paulo, junho, 2013. Disponível em: <http://rubi.casaruibarbosa.gov.br/xmlui/handle/20.500.11997/11872>. Acesso em: out de 2021.

CARVALHO, Claudia Suely Rodrigues de. COSTA, Fernanda de Oliveira Nascimento. CORDEIRO, Patricia Cavalcante. O gerenciamento de riscos como instrumento para preservação de edifícios históricos que abrigam coleções: o estabelecimento de um plano para o Museu Casa de Rui Barbosa. In: *Encontro internacional arquiemória 4: sobre preservação do patrimônio edificado*. Salvador, 2013. Disponível em: <http://rubi.casaruibarbosa.gov.br/xmlui/handle/20.500.11997/11867>. Acesso em: out de 2021.

CARVALHO, Cláudia. Resgate de acervos do Museu Nacional. *In*: XVI semana de integração PPG-PMUS/UNIRIO-MAST 2021: Seminário Internacional “Museus Unversitários em tempo de pandemia”. Rio de Janeiro, março de 2021.

CARVALHO, Claudia. Resgate de acervos: desafios e conquistas. [Série Museu Nacional Live]. 19 de maio de 2020. Instagram: @museunacional1818. Disponível em: https://www.instagram.com/tv/CAX6Cbbp0i-/?utm_source=ig_web_copy_link. Acesso em: set. 2020.

CAZELLI, Sibebe. VALENTE, Maria Esther. Incursões sobre os termos e conceitos da educação museal. *Revista Docência e Cibercultura*, Rio de Janeiro, v. 3 n.2 p. 18-40, maio/agosto. 2019.

CCI. *Agents of deterioration*. Disponível em: <https://www.canada.ca/en/conservation-institute/services/agents-deterioration.html>. Acesso em: nov de 2021.

CCI. *Caring for Heritage Collections During the COVID-19 Pandemic*. Disponível em: <https://www.canada.ca/en/conservation-institute/services/conservation-preservation-publications/canadian-conservation-institute-notes/caring-heritage-collections-covid19.html>. Acesso em: nov de 2021.

CCI. *Conservation and preservation publications*. Disponível em : <https://www.canada.ca/en/conservation-institute/services/conservation-preservation-publications.html>. Acesso em: nov de 2021.

CCI. *Emergency advice*. Disponível em: <https://www.canada.ca/en/conservation-institute/corporate/emergency-advice.html>. Acesso em: nov de 2021.

CCI. *Framework for Preserving Heritage Collections: Strategies for Avoiding or Reducing Damage*. Disponível em: <https://www.canada.ca/en/conservation-institute/services/preventive-conservation/framework-preserving-heritage-collections.html>. Acesso em: nov de 2021.

CENTRO IMAM HUSSEIN. *Arquitetura: O Brasil Islâmico que poucos conhecem*. Disponível em: <https://www.centroimamhusein.com/post/arquitetura-o-brasil-islamico-que-poucos-conhecem>. Acesso em: out de 2021.

CHAGAS, Mário. Memória e poder: dois movimentos. *Cadernos de Sociomuseologia*, n. 19, p. 43-81, jun. 2009.

CHAVES, Italo Teixeira. CAVALCANTE, Luciano Pereira dos Santos. Percepções e análises da gestão de riscos no arquivo da Pró-reitoria de gestão de pessoas da Universidade Federal do Ceará. *Múltiplos Olhares em Ciência da Informação*: revista da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, v. 11, p. 1-17, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/60954>. Acesso em: dez de 2021.

CIDADE DO RIO DE JANEIRO. *Decreto rio nº 47282 de 21 de março de 2020*. Determina a adoção de medidas adicionais, pelo Município, para enfrentamento da pandemia do novo Coronavírus - COVID-19, e dá outras providências. http://www.rio.rj.gov.br/documents/8822216/11086083/DECRETO_47282_2020.pdf. Acesso em: nov de 2021.

CNN BRASIL. *Veja como está a recuperação da catedral de Notre-Dame dois anos após incêndio*. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/internacional/veja-como-esta-a-recuperacao-da-catedral-de-notre-dame-dois-anos-apos-incendio/>. Acesso em nov de 2021.

COLÁS, Nelson. Gestão dos museus de ontem, hoje e, agora, do amanhã. *In: 13ª Primavera dos museus: museus por dentro, por dentro dos museus*. 2019. Disponível em: <https://www.revistamuseu.com.br/site/br/artigos/7180-gestao-dos-museus-de-ontem-hoje-e-agora-do-amanha.html>. Acesso em: nov de 2021.

CONEXÃO UFRJ. *Orçamento da UFRJ: a verdade por trás da ficção*. Disponível em: <https://conexao.ufrj.br/2018/09/orcamento-da-ufrj-a-verdade-por-tras-da-ficcao/>. Acesso em: nov de 2021.

COSTA, Andrea. MARTI, Frieda Maria. MIRANDA, Aline. Educação museal na cibercultura: o uso de memes no projeto “clube de jovens cientistas” da seção de assistência ao ensino (sae) do museu nacional/ufRJ. *Periferia*, v. 11, n. 2, p. 90-110, maio/ago. 2019.

CRUZ, Lucia Santa. Muito mais que um museu: Museu Nacional e memórias coletivas. *Museologia e Patrimônio*, Rio de Janeiro, vol. 12, n. 2, p. 10-29, 2019.

CULTURA E MERCADO. *Entrevista: Desafios da gestão de museus*. Disponível em: <https://culturaemercado.com.br/entrevista-desafios-da-gestao-de-museus/>. Acesso em: nov de 2021.

D'ALMEIDA, José Mário. DANTAS, Regina Maria Macedo Costa. Casa dos pássaros: local de preparação de material zoológico a ser enviado para Portugal. *História da Ciência e Ensino: construindo interfaces*. São Paulo, v. 18, p. 3-22, 2018. Disponível em: <https://ken.pucsp.br/hcensino/article/viewFile/37500/27101>. Acesso em: abr 2021.

DANTAS, Regina Maria Macedo Costa. *A Casa do Imperador: do Paço de São Cristóvão ao Museu Nacional*. 2007. Dissertação (Mestrado em Memória Social) – Programa de Pós-graduação em Memória Social, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <https://www.museunacional.ufrj.br/casadoimperador/img/Dissertacao%20-%20A%20CASA%20DO%20IMPERADOR.pdf>. Acesso em: abr 2021.

DANTAS, Regina Maria Macedo Costa. KUBRUSLY, Ricardo Silva. SILVA, Paulo Vinicius Aprígio da. Os registros de Ladislau Netto impressos na história científica do Museu Nacional. In: XXVII Seminário Nacional de História, 2013, Natal. *Anais [...]*. Disponível em: https://anpuh.org.br/uploads/anais-simposios/pdf/2019-01/1548875180_743692f01e0e95da8a771c56dd0128bf.pdf. Acesso em: out de 2021.

DASA. *Lockdown durante a pandemia do Coronavírus: o que é e quais países adotaram*. Disponível em: <https://dasa.com.br/blog/coronavirus/lockdown-coronavirus-significado/>. Acesso em: out de 2021.

DAVIES, Stuart. *Plano diretor*. Tradução: Maria Luiza Pacheco Fernandes. 1. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2001. (Coleção Museologia, 1).

DE DEUS, Cássia Costa Rocha Daniel. Mayumi, Thaís. PINTO, Diana de Souza. In: 5ª JORNADA DE PÓS-GRADUAÇÃO DA UNIRIO. *Mulheres do resgate de acervos do museu nacional: discursos da memória e afetos*. 2019, Rio de Janeiro. Disponível em: <https://ocs.unirio.br/index.php/5JPG/5JPG/paper/viewPaper/671>. Acesso em: março de 2021.

DESVALLÉES, Andre. MAIRESSE, François. *Conceitos-chave de museologia*. Tradução e comentários: Bruno Brulon Soares, Marília Xavier Cury. São Paulo: Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus, 2013. Disponível em: http://www.icom.org.br/wp-content/uploads/2014/03/PDF_Conceitos-Chave-de-Museologia.pdf. Acesso em: 22 ago. 2019.

DICIONÁRIO HISTÓRICO-BIOGRÁFICO DAS CIÊNCIAS DA SAÚDE NO BRASIL. *Museu Real*. Disponível em: <http://www.dichistoriasaude.coc.fiocruz.br/iah/pt/verbetes/musnac.htm>. Acesso em: mar 2021.

DICIONÁRIO INFORMAL. *Diferença entre levar um caldo e um caixote*. Disponível em: <https://www.dicionarioinformal.com.br/diferenca-entre/levar%20um%20caldo/caixote/#:~:text=Sin%C3%B4nimos%20de%20Levar%20um%20caldo,esquife%20f%C3%A9retro%20caixinha%20mais%E2%80%A6>. Acesso em: set de 2021.

DUARTE CÂNDIDO, Manuelina Maria. A gestão e o planejamento só dizem respeito aos museus ditos tradicionais? *In*: IV Encontro internacional de ecomuseus e museus comunitários – patrimônio e capacitação dos atores do desenvolvimento local. 2012, Belém. *Atas [...]*. Belém: Ecomuseu da Amazônia, 2012. p.12-16.

DUARTE CÂNDIDO, Manuelina Maria. *Gestão de museus um desafio contemporâneo: diagnóstico museológico e planejamento*. 2. ed. Porto Alegre: Medianiz, 2014.

DUARTE, Luiz Fernando Dias Duarte. O Museu Nacional: ciência e educação numa história institucional brasileira. *Horizontes Antropológicos*: revista, n. 53, 2019. Disponível em: <https://journals.openedition.org/horizontes/3041?lang=pt#ftn7>. Acesso em: nov de 2021.

EAD PUCPR. *Trabalho home office: o que é, como funciona e profissões*. Disponível em: <https://ead.pucpr.br/blog/trabalho-home-office>. Acesso em: out de 2021.

EBC. Museu Casa do Pontal busca reestruturação após inundações. Disponível em: <https://radios.ebc.com.br/arte-clube/2020/03/museu-casa-do-pontal-busca-reestruturacao-apos-inundacoes>. Acesso em: dez de 2021.

EL PAÍS BRASIL. *Incêndio acirra debate sobre verba para Museu Nacional na busca por culpados*. Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2018/09/04/politica/1536097870_413822.html. Acesso em: nov de 2021.

ÉPOCA. *Quarenta anos depois, as lições do MAM para o Museu Nacional*. O Globo, 2021. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/epoca/quarenta-anos-depois-as-licoes-do-mam-para-museu-nacional-23034928>. Acesso em: nov de 2021.

ESCOLA POLITÉCNICA DE SAÚDE JOAQUIM VENÂNCIO. *Emergência sanitária*. Disponível em: <https://www.epsjv.fiocruz.br/noticias/dicionario-jornalistico/emergencia-sanitaria>. Acesso em: out de 2021.

ESPAÑA. *Concepto y estructura*. Ministerio de Cultura y Deporte. Disponível em: <https://www.culturaydeporte.gob.es/cultura/areas/museos/mc/pm/pm/concepto-y-estructura.html>. Acesso em: nov de 2021.

ESPAÑA. *Planificación museística*. Ministerio de Cultura y Deporte. Disponível em: <https://www.culturaydeporte.gob.es/cultura/areas/museos/mc/pm/pm/planificacion-museistica.html>. Acesso em: nov de 2021.

ESTADO DE SANTA CATARINA. *Nota técnica DIVS nº 002/2020*. Orienta sobre as boas práticas no gerenciamento dos resíduos de serviço de saúde na atenção a saúde de indivíduos suspeitos ou confirmados pelo novo coronavírus (COVID-19). Disponível: https://www.saude.sc.gov.br/coronavirus/arquivos/Nota-Tecnica-DIVS-N_002_2020.pdf. Acesso em: nov de 2021.

ESTADO DO RIO DE JANEIRO. *Decreto nº 46.980 de 19 de março de 2020*. Atualiza as medidas de enfrentamento da propagação decorrente do novo coronavírus (COVID-19) em decorrência da situação de emergência em saúde e dá outras providências. Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro, ano XLVI, n. 051-B, Rio de Janeiro, 2020. Disponível em:

<https://pge.rj.gov.br/comum/code/MostrarArquivo.php?C=MTAyMjQ%2C>. Acesso em nov de 2021.

FARIAS, Francisco R. PINTO, Diana de Souza. Memória social e situação traumática. *Morpheus*, Rio de Janeiro, v. 9, n. 15, p. 177-202, 2016. Disponível em: http://www.memoriasocial.pro.br/painel/pdf/publ_19.pdf. Acesso em: março de 2021.

FERREZ, Helena Dodd. Documentação museológica: teoria para uma boa prática. *In: ESTUDOS DE MUSEOLOGIA*. Rio de Janeiro: Ministério da Cultura, Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional. 1994. p. 6574 (Cadernos de Ensaios 2).

FGV CPDOC (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil). *O que é história oral*. Disponível em: <https://cpdoc.fgv.br/acervo/historiaoral>. Acesso em: 24 ago. 2019.

FIOCRUZ. *Riscos biológicos*. Disponível em: http://www.fiocruz.br/biosseguranca/Bis/lab_virtual/riscos_biologicos.html. Acesso em: nov de 2021.

FRANÇA, Conceição Linda de. BARBOZA, Kleumanery de Melo. SOUZA, Luiz Antonio C. Aplicação do gerenciamento de riscos ao acervo de oratórios do museu regional de Caeté, Minas Gerais – Brasil. *In: I Seminário de Investigação em Museologia dos Países de Língua Portuguesa e Espanhola*. v. 1, p. 390-401. Porto: Universidade do Porto, Faculdade de Letras, 2010. Disponível em: <https://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/8035.pdf>. Acesso em: out de 2021.

FREEPIK. *Esboce a sala, cadeira de escritório, mesa, vários objetos em cima da mesa, espaço de trabalho de esboço*. Disponível em: https://br.freepik.com/vetores-premium/esboce-a-sala-cadeira-de-escritorio-mesa-varios-objetos-em-cima-da-mesa-espaco-de-trabalho-de-esboco_7080603.htm. Acesso em: fev de 2022.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. *A gestão de riscos e governança na pandemia por covid-19 no Brasil*. Disponível em: https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/icict/41452/2/relatorio_cepedes_gestao_riscos_covid19_final.pdf. Acesso em: agosto de 2020.

G1. *Brasil decreta emergência sanitária por causa do novo coronavírus*. globo.com, 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2020/02/04/brasil-decreta-emergencia-sanitaria-por-causa-do-novo-coronavirus.ghtml>. Acesso em: set de 2021.

G1. *Fogo atinge auditório do Memorial da América Latina, na Zona Oeste de SP*. globo.com, 2021. Disponível em: <http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2013/11/fogo-atinge-auditorio-do-memorial-da-america-latina-na-zona-oeste-de-sp.html>. Acesso em: out de 2021.

G1. *Incêndio atinge área da Cinemateca Brasileira*. globo.com, 2021. Disponível: <http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2016/02/incendio-atinge-area-da-cinemateca-brasileira.html>. Acesso em: nov de 2021.

G1. *Incêndio destrói acervo do Liceu de Artes e Ofícios em SP*. globo.com, 2021. Disponível: <http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2014/02/incendio-destroi-acervo-do-liceu-de-artes-e-oficios-em-sp.html>. Acesso em: nov de 2021.

G1. *Incêndio no Instituto Butantan destrói maior acervo de cobras no país*. globo.com, 2021. Disponível em: <http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2010/05/incendio-no-instituto-butantan-destroi-maior-acervo-de-cobras-do-pais.html>. Acesso em: dez de 2021.

G1. *OMS declara pandemia de coronavírus*. globo.com, 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/bemestar/coronavirus/noticia/2020/03/11/oms-declara-pandemia-de-coronavirus.ghtml>. Acesso em: set de 2021.

GERHARDT, Tatiana Engel. SILVEIRA, Denise Tolfo. *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: fev 2021.

GONDAR, Jô. Cinco proposições sobre memória social. In: DODEBEI, Vera; FARIAS, Francisco Ramos de; GONDAR, Jô (Org.). Por que memória social? Revista Morpheus: estudos interdisciplinares em Memória Social, Rio de Janeiro, v. 9, n. 15, p. 19-40, 2016. Edição especial. Disponível em:

http://www.memoriasocial.pro.br/painel/pdf/publ_19.pdf. Acesso em: fevereiro de 2021.

GONDAR, Jô. Quatro proposições sobre memória social. In: GONDAR, Jô. DODEBEI, Vera (org.) *O que é memória social*. Rio de Janeiro: Contra Capa Livraria, 2005. p. 11-26. Disponível em: http://www.memoriasocial.pro.br/painel/pdf/publ_24.pdf. Acesso em: 21 ago. 2019.

GOODE, George Brown. THE PRINCIPLES OF MUSEUM ADMINISTRATION. In: Report of the United States National Museum for the year ending. Smithsonian Research Online, Smithsonian Libraries, p. 193-240, 1897. Disponível em: <https://repository.si.edu/handle/10088/29962>. Acesso em: agosto de 2020.

GRAÇA, Alfredo. *Ondas da Nazaré: porque são tão grandes?*. tempo.pt, 2021. Disponível em: <https://www.tempo.pt/noticias/ciencia/ondas-da-nazare-porque-sao-tao-grandes.html>. Acesso em: set de 2021.

HOLLÓS, Adriana Cox. PEDERSOLI JUNIOR, José Luiz. Gerenciamento de Riscos: uma abordagem interdisciplinar. *PontodeAcesso*, v. 3, n. 1, p. 72-81, 2009. Disponível em: <https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaici/article/view/3314/2424>. Acesso em: setembro de 2020.

IBERMUSEOS. *Nossa atuação*. Disponível em: <http://www.iber museos.org/pt/sobre/nossa-atuacao/>. Acesso em: set de 2021.

IBERMUSEOS. *Nosso papel no setor*. Disponível em: <http://www.iber museos.org/pt/sobre/nosso-papel-no-setor/>. Acesso em set de 2021.

IBERMUSEOS. *Países participantes*. Disponível em: <http://www.iber museos.org/pt/sobre/paises/>. Acesso em: set de 2021.

IBERMUSEOS. Seminário Oficina em gestão de riscos ao patrimônio museológico. Brasília, 2011. *Ensaíos [...]*. Brasília: Organização dos Estados Ibero-americanos para a Educação a Ciência e a Cultura, Programa Ibermuseus, 2014. Disponível em: http://www.iber museos.org/wp-content/uploads/2014/09/PATR.RIESGO_Gestao-do-Patrimonio-Museologico-em-Risco-2011-WEB-reduzido.pdf. Acesso em: out de 2021.

ICCROM. *Brazil: General Country Data*. Disponível em: <https://www.iccrom.org/cprofiles/doku.php?id=countries:bra>. Acesso em: dez de 2021.

ICCROM. *El Iccrom*. Disponível em: <https://www.iccrom.org/es/acerca-del-iccrom/descripci%C3%B3n-general/el-iccrom>. Acesso em dez de 2021.

ICCROM. *Guia de gestão de riscos para o patrimônio museológico*. ICCROM, 2017. Disponível em: https://www.iccrom.org/sites/default/files/2018-01/guia_de_gestao_de_riscos_pt.pdf. Acesso em: set de 2021.

ICOM - BRASIL. *Código de Ética para Museus*. Disponível em: http://icom.org.br/wp-content/themes/colorwaytheme/pdfs/codigo%20de%20etica/codigo_de_etica_lusofo_no_iii_2009.pdf. Acesso em: set 2020.

ICOM - BRASIL. *Questionário do ICOM Brasil sobre a nova definição de museu*. Disponível em: http://www.icom.org.br/wp-content/uploads/2021/01/Questionario-do-ICOM-Brasil-sobre-a-nova-definicao_revisao.pptx.pdf. Acesso em: mar 2021.

ICOM BRASIL. *Museus e o fim da quarentena: como garantir a segurança do público e das equipes*. Brasil, 2020. Disponível em: http://www.icom.org.br/wp-content/uploads/2020/05/ICOM_protocolo_de_reabertura-2.pdf. Acesso em: agosto de 2020.

ICOM BRASIL. *Recomendações do icom brasil em relação à covid 19*. Brasil, 2020. Disponível em: http://www.icom.org.br/wp-content/uploads/2020/04/RECOMENDACOES_CONSERVACAO_15_ABRIL_FINAL-1.pdf. Acesso em: agosto de 2020.

ICOM-CC. Terminology to characterize the conservation of tangible cultural heritage. In: *15th Triennial Conference*. ICOM-CC, Nova Delhi, 2008. Disponível: <https://journals.openedition.org/ceroart/2794?file=1>. Acesso em: nov de 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS. *Gestão de Riscos ao Patrimônio Musealizado*. Brasília, 2017. Disponível em: https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2019/07/cartilha_PGRPMB_2017-1.pdf. Acesso em agosto de 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS. *Resolução normativa IBRAM nº 2, de 23 de julho de 2021*. Estabelece os procedimentos técnicos e administrativos para a elaboração dos Planos Museológicos pelos museus administrados pelo Instituto Brasileiro de Museus - IBRAM. Disponível em: https://sei.museus.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&codigo_verificador=1327586&codigo_crc=AB80B1EB&hash_download=093e32233747c8637d74c8b1d4f1a56e798acb07ae40087cc1d4359fc5558f76568f4212a26c161f31c4fb344a8b3293281d02614b6c7f263f534af34aaed37e&visualizacao=1&id_orgao_acesso_externo=0. Acesso em: nov de 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS; ICOM BRASIL; ICCROM (org.) Declaração do Rio de Janeiro sobre Redução do Risco de Incêndio no Patrimônio Cultural. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://www.museus.gov.br/declaracao-do-rio-de-janeiro-sobre-reducao-do-risco-de-incendio-no-patrimonio-cultural/>. Acesso em: agosto de 2020.

INSTITUTO CULTURAL VALE. *O instituto*. Disponível em: <http://institutoculturalvale.org/PT/Paginas/o-instituto/o-instituto.aspx>. Acesso em: nov de 2021.

INSTITUTO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E ARTÍSTICO NACIONAL. Lista dos bens culturais inscritos nos livros do tomo (1938-2012). Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <https://www.iphan.gov.br/baixaFcdAnexo.do?id=3263>. Acesso em: agosto de 2020.

INSTITUTO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E ARTÍSTICO NACIONAL. *Museu Nacional: prédio (Rio de Janeiro, RJ)*. Disponível em: http://portal.iphan.gov.br/ans.net/tema_consulta.asp?Linha=tc_hist.gif&Cod=1799. Acesso em: dez 2020.

JORNAL ESTADO DE MINAS. *UFRJ rebate governo e afirma que orçamento encolheu 10,6% entre 2014 e 2018*. Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/nacional/2018/09/04/interna_nacional,986049/ufri-rebate-governo-e-afirma-que-orcamento-encolheu-10-6-entre-2014-e.shtml. Acesso em: nov de 2021.

JOUTARD, Philippe. Desafios à história oral do século XXI. In: FERREIRA, Marieta de Moraes, FERNANDES, Tania Maria, ALBERTI, Verena (orgs.). *História oral: desafios para o século XXI*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz/Casa de Oswaldo Cruz / CPDOC - Fundação Getulio Vargas, 2000. p. 31-45.

JUNIOR, Jayme Spinelli. Patrimônio cultural: preservação, salvaguarda e conservação de bens culturais. *BBM: revista da Biblioteca Brasileira Guita e José Mindlin*, Universidade de São Paulo. São Paulo, v. 2, n.1, p. 108-119, out. 2020. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/revistabbm/article/view/175117>. Acesso em: dez de 2021.

KELLNER, Alexander. Gestão de uma instituição de ciência e pesquisa em tempos de pandemia. [Série Museu Nacional Live]. 28 abr. 2020. Instagram: @museunacional1818. Disponível em: https://www.instagram.com/tv/B_kJ_5QpGsx/?utm_source=ig_web_copy_link. Acesso em: ago. 2020.

KÖCHE, José Carlos. *Fundamentos de metodologia científica : teoria da ciência e iniciação à pesquisa*. Petrópolis: Vozes, 2011.

LOURENÇO, Marta C. Defining the university museum today: between icom and the 'third mission'. In: *Il museo in evoluzione verso una nuova definizione*. Conselho Internacional de Museus, Itália, 2019. Disponível em: http://umac.icom.museum/wp-content/uploads/2019/05/Lourenco_speech_Milan.pdf. Acesso em: nov de 2021.

MASON, Timothy. *Gestão museológica: desafios e práticas*. Tradução: Maurício Santos, Patrícia Souza. 1. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2004. (Coleção Museologia, 7).

MELO, Isabel Margarida. Museus e qualidade – intersecções e divergências. *Cadernos de Sociomuseologia*, n. 32, p. 91-144, maio. 2009. Disponível em: <https://revistas.ulusofona.pt/index.php/cadernosociomuseologia/issue/view/49>. Acesso em: setembro de 2021.

MENDES, Hezelainy Wanessa Oliveira Lima. *Patrimônio Destruído: o caso do Museu Nacional do Rio de Janeiro – Brasil*. 2020. Dissertação (Mestrado em

Patrimônio). Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, 2020. Disponível em: <https://run.unl.pt/bitstream/10362/112047/1/Tese%20-%20Hezelainy%20Wanessa%20Mendes.pdf>. Acesso em: nov de 2021.

MENDES, Hezelainy Wanessa Oliveira Lima. *Património Destruído: o caso do Museu Nacional do Rio de Janeiro – Brasil*. 2020. Dissertação (Mestrado em Patrimônio). Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, 2020. Disponível em: <https://run.unl.pt/bitstream/10362/112047/1/Tese%20-%20Hezelainy%20Wanessa%20Mendes.pdf>. Acesso em: nov de 2021.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. UNESCO. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/encceja-2/480-gabinete-do-ministro-1578890832/assessoria-internacional-1377578466/20747-unesco>. Acesso em: nov de 2021.

MINISTÉRIO DE CULTURA. *Criterios para Elaboración del Plan Museológico*. Espanha, 2005. Disponível em: <https://www.ime.usp.br/~tassio/TMP/damana/criterios-selecionados.pdf>. Acesso em: julho de 2020.

MUSEU NACIONAL/UFRJ. *500 Dias de Resgate: etapas do resgate*. Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=l4BBMZ-BU0o&t=55s>. Acesso em: set de 2021.

MUSEU NACIONAL/UFRJ. *500 Dias de Resgate: experiências e memória*. <https://www.youtube.com/watch?v=rsTHU5Muovl&t=3040s>. Rio de Janeiro, 2021. Acesso em: set de 2021.

MUSEU NACIONAL/UFRJ. *500 Dias de Resgate: olhares externos*. Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=TV-G-s9dQbA&t=735s>. Acesso em: set de 2021.

MUSEU NACIONAL/UFRJ. *A SAE*. Rio de Janeiro. Disponível em: <https://sae.museunacional.ufrj.br/a-sae/>. Acesso em: fevereiro de 2021.

MUSEU NACIONAL/UFRJ. *Acervos e exposições: perspectivas para um novo museu - 202 Anos*. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=zJQfHt28myg&t=2382s>. Acesso em: set de 2021.

MUSEU NACIONAL/UFRJ. *Apresentação do projeto Museu Nacional Vive*. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=vFMbyLN4Hc8&t=4616s>. Acesso em: set de 2021.

MUSEU NACIONAL/UFRJ. *Documentário Resgates*. 38 min. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=JvOPs4De4Sk&feature=youtu.be>. Acesso em: julho de 2020.

MUSEU NACIONAL/UFRJ. *Documentário Resgates*. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=JvOPs4De4Sk&t=1490s>. Acesso em: set de 2021.

MUSEU NACIONAL/UFRJ. *Fechamento temporário das exposições do Museu Nacional*. Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.museunacional.ufrj.br/destaques/exposicoesfechadas.html>. Acesso em: julho de 2020.

MUSEU NACIONAL/UFRJ. *Histórias do Museu Nacional*. Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=S7rwhOWVX4w&t=3200s>. Acesso em: set de 2021.

MUSEU NACIONAL/UFRJ. *Lançamento do Livreto "500 dias de Resgate: memória, coragem e imagem"*. Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=a4yr5IOIF2c>. Acesso em: set de 2021.

MUSEU NACIONAL/UFRJ. *Linha do tempo*. Disponível em: <https://museunacionalvive.org.br/linha-do-tempo/#container-2018>. Acesso em: out de 2021.

MUSEU NACIONAL/UFRJ. *Memórias do Museu Nacional*. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=LFkrp--V_p0&t=3466s. Acesso em: set de 2021.

MUSEU NACIONAL/UFRJ. *Museu Nacional apresenta balanços após um ano do incêndio.* Disponível em:

https://www.museunacional.ufrj.br/destaques/balan%C3%A7o_resgatehtml.html.

Acesso em: set de 2021.

MUSEU NACIONAL/UFRJ. *Museu Nacional Vive.* Disponível em: <https://museunacionalvive.org.br/>. Acesso em: nov de 2021.

MUSEU NACIONAL/UFRJ. *O Museu Nacional, orgulho e desafio do Brasil: plano resumido de expansão predial e recuperação do Paço de São Cristóvão.* Disponível em: https://www.museunacional.ufrj.br/200_anos/projeto_atual.html. Acesso em: mar 2021.

MUSEU NACIONAL/UFRJ. *O Museu Nacional, orgulho e desafio do Brasil: plano resumido de expansão predial e recuperação do Paço de São Cristóvão.* Rio de Janeiro: Museu Nacional, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2013. Disponível em:

https://www.museunacional.ufrj.br/200_anos/doc/MN%20plano%20de%20expans%C3%A3o.pdf. Acesso em: mar 2021.

MUSEU NACIONAL/UFRJ. *O Museu Nacional, orgulho e desafio do Brasil: plano resumido de expansão predial e recuperação do Paço de São Cristóvão.* Disponível em: https://www.museunacional.ufrj.br/200_anos/projeto_atual.html. Acesso em nov de 2021.

MUSEU NACIONAL/UFRJ. *O museu.* Disponível em: <https://www.museunacional.ufrj.br/dir/omuseu/omuseu.html>. Acesso em: set de 2021.

MUSEU NACIONAL/UFRJ. *O museu.* Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.museunacional.ufrj.br/dir/omuseu/omuseu.html>. Acesso em: julho de 2020.

MUSEU NACIONAL/UFRJ. *O projeto.* Disponível em: <https://museunacionalvive.org.br/apresentacao/>. Acesso em: nov de 2021.

MUSEU NACIONAL/UFRJ. *Organograma*. Disponível em: <https://www.museunacional.ufrj.br/dir/omuseu/organograma.html>. Acesso em: abr 2021.

MUSEU NACIONAL/UFRJ. *Os diretores do Museu Nacional/UFRJ*. Rio de Janeiro, 2007/2008. Disponível em: https://www.museunacional.ufrj.br/site/assets/pdf/memoria_1.pdf. Acesso em: out de 2021.

MUSEU NACIONAL/UFRJ. *Pensando o Museu Nacional que queremos*. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=V_OIEjZicLQ. Acesso em: set de 2021.

MUSEU NACIONAL/UFRJ. *Programa de Revitalização do Museu Nacional/UFRJ - Projeto das Novas Exposições do Museu Nacional*. Disponível em: https://www.museunacional.ufrj.br/200_anos/doc/03%20PROJETO%20EXPOSIC%3%87%C3%95ES%20ETC%20A3.pdf. Acesso em: nov de 2021.

MUSEU NACIONAL/UFRJ. Relatório Anual 1998 - Museu Nacional. Rio de Janeiro: Museu Nacional, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1998. Disponível em: https://xn--publicaes-w3a8m.museunacional.ufrj.br/wp-content/arquivos/Rel_MN_1998.pdf. Acesso em: abr 2021.

MUSEU NACIONAL/UFRJ. Relatório Anual 1999 - Museu Nacional. Rio de Janeiro: Museu Nacional, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1999. Disponível em: https://xn--publicaes-w3a8m.museunacional.ufrj.br/wp-content/arquivos/Rel_MN_1999.pdf. Acesso em: abr 2021.

MUSEU NACIONAL/UFRJ. Relatório Anual 2000 - Museu Nacional. Rio de Janeiro: Museu Nacional, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2000. Disponível em: https://xn--publicaes-w3a8m.museunacional.ufrj.br/wp-content/arquivos/Rel_MN_2000.pdf. Acesso em: abr 2021.

MUSEU NACIONAL/UFRJ. Relatório Anual 2001 - Museu Nacional. Rio de Janeiro: Museu Nacional, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2001. Disponível em:

https://xn--publicaes-w3a8m.museunacional.ufrj.br/wp-content/arquivos/Rel_MN_2001.pdf. Acesso em: abr 2021.

MUSEU NACIONAL/UFRJ. Relatório Anual 2018 - Museu Nacional. Rio de Janeiro: Museu Nacional, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: https://xn--publicaes-w3a8m.museunacional.ufrj.br/wp-content/arquivos/Rel_por_2018.pdf. Acesso em: jul 2020.

MUSEU NACIONAL/UFRJ. Relatório Anual 2020 - Museu Nacional. Rio de Janeiro: Museu Nacional, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: https://www.museunacional.ufrj.br/destaques/docs/relatorio_anual_2020/relatorio_2020_ptbr.pdf. Acesso em: nov de 2021.

MUSEU NACIONAL/UFRJ. *Relatos do Resgate: Conservação, Restauo e a Coleção Imperatriz Teresa Cristina*. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=8BTBb7hQL3M&t=2709s>. Acesso em: set de 2021.

MUSEU NACIONAL/UFRJ. *Webinar Modelos de gestão de museus e os desafios para a captação de recursos*. Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=igFeFvPWYZg>. Acesso em: set de 2021.

MUSEU NACIONAL/UFRJ. *Webinário "Passado, presente e futuro dos museus de História Natural e seus acervos"*. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=2qbKluBkn6E&t=1141s>. Acesso em: set de 2021.

Neoclassicismo. *In*: ENCICLOPÉDIA Itaú Cultural de Arte e Cultura Brasileira. São Paulo: Itaú Cultural, 2021. Disponível em: <http://enciclopedia.itaucultural.org.br/termo361/neoclassicismo>. Acesso em: out de 2021.

Neogótico. *In*: ENCICLOPÉDIA Itaú Cultural de Arte e Cultura Brasileira. São Paulo: Itaú Cultural, 2021. Disponível em: <http://enciclopedia.itaucultural.org.br/termo3501/neogotico>. Acesso em: out de 2021.

NETTO, Ladislau. *Investigações históricas e científicas sobre o Museu imperial e nacional do Rio de Janeiro: acompanhadas de uma breve notícia de suas colleccões*

e publicadas por ordem do Ministério da Agricultura. Rio de Janeiro : Instituto Philomatico, 1870. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/221729>. Acesso em: jan 2021.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE. *Histórico da pandemia de COVID-19*. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>. Acesso em: abr 2021.

PEREIRA, Marcele Regina Nogueira. *Entre Dimensões e funções educativas: A trajetória da 5ª Seção de Assistência ao Ensino de História Natural do Museu Nacional*. Dissertação (Mestrado em Museologia e Patrimônio) – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro/Museu de Astronomia e Ciências Afins/Programa de Pós-graduação em Museologia e Patrimônio, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: http://www.unirio.br/ppg-pmus/copy_of_marcele_regina_nogueira_pereira.pdf. Acesso em: março de 2021.

PLATAFORMA LATTES. *Alexander Wilhelm Armin Kellner*. Rio de Janeiro. Disponível em: <http://lattes.cnpq.br/0424535851535945>. Acesso em: agosto de 2020.

PLATAFORMA LATTES. *Claudia Rodrigues Ferreira de Carvalho*. Rio de Janeiro. Disponível em: <http://lattes.cnpq.br/5967619325600027>. Acesso em: agosto de 2020.

PLATAFORMA LATTES. *Luciana Barbosa de Carvalho*. Rio de Janeiro. Disponível em: <http://lattes.cnpq.br/0513315698033728>. Acesso em: agosto de 2020.

PLATAFORMA LATTES. *Marcelo Ribeiro de Britto*. Rio de Janeiro. Disponível em: <http://lattes.cnpq.br/1404779120165713>. Acesso em: dez de 2021.

PODER 360. *Leia o programa de governo dos 13 candidatos a presidente*. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/eleicoes/leia-o-programa-de-governo-dos-13-candidatos-a-presidente/>. Acesso em: dez de 2021.

PODER 360. *Plano de governo de Haddad é quase o mesmo de Lula*. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/eleicoes/plano-de-governo-de-haddad-e-quase-o-mesmo-de-lula/>. Acesso em: dez de 2021.

POMIAN, Krzysztof. *Colecção. In: ENCICLOPÉDIA Einaudi 1: memória-história*. Lisboa: Imprensa Nacional, Casa da Moeda, 1984. v. 1, p. 51-86. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2897806/mod_resource/content/1/Pomian%20%281984b%29.pdf. Acesso em: 24 ago. 2019.

PORTELLI, Alessandro. Memória e diálogo: desafios da história oral para a ideologia do século XXI. In: FERREIRA, Marieta de Moraes, FERNANDES, Tania Maria, ALBERTI, Verena (orgs.). *História oral: desafios para o século XXI*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz/Casa de Oswaldo Cruz / CPDOC - Fundação Getúlio Vargas, 2000. p. 67-71.

PORTELLI, Alessandro. Tentando aprender um pouquinho: algumas reflexões sobre a ética na História Oral. *Projeto História*, v.15, São Paulo, jul./dez., 1997. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/revph/article/view/11215/8223>. Acesso em: março de 2021.

RANGEL, Jorge Antonio. *Edgard Roquette Pinto*. Recife: Fundação Joaquim Nabuco. Editora Massangana, 2010. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/me4714.pdf>. Acesso em: março de 2021.

REPRESENTAÇÕES DA REPÚBLICA FEDERAL DA ALEMANHA NO BRASIL. *Institutos Goethe no Brasil*. Disponível em: <https://brasil.diplo.de/br-pt/assuntos/deutschlernen/goetheinstitute/901468>. Acesso em: dez de 2021.

RIBEIRO, Emanuela Sousa. Museus em universidades públicas: entre o campo científico, o ensino, a pesquisa e a extensão. *Museologia & Interdisciplinaridade: revista do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade de Brasília*. Brasília, v. 2, n. 4, p. 88-102, agosto de 2013. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/museologia/article/view/16366>. Acesso em: out de 2021.

SANTANA, Mariana Silva. *Museologia e o modelo organização social (OS): conceitos e práticas do plano museológico estatuto de museus aplicados ao plano estratégico do museu de arte do rio*. 2019. Dissertação (Mestrado e Museologia e Patrimônio). Programa de Pós-graduação em Museologia e Patrimônio,

Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <http://www.repositorio-bc.unirio.br:8080/xmlui/handle/unirio/12940>. Acesso em: dez de 2021.

SANTOS, Fernanda Pires. WITOVISK, Luciana. BRITTO, Marcelo. TARGINO, Mariane. REIS, Silvia. O descompasso entre a estrutura acadêmica e a estrutura museal em museus universitários: o caso do museu nacional (ufrj). *Revista CPC*, São Paulo, v. 15, ed. 30, p. 62-90, ago./dez. 2020. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/cpc/article/view/172961>. Acesso em: nov de 2021.

SENRA, Fernanda Oliveira. QUEIROZ, Joedy Patricia Cruz. RIBEIRO, Roberto Carlos da Conceição. As rochas do Museu Nacional e micro ambiente de degradação. *In: IX Simpósio de rochas ornamentais do nordeste*. João Pessoa, abril de 2016, p. 366-373. Disponível em: <https://www.cetem.gov.br/antigo/images/congressos/2016/SPRO8.pdf>. Acesso em: nov de 2021.

SEREJO, Cristiana (org.) Museu Nacional: Panorama dos Acervos: Passado, Presente e Futuro. Rio de Janeiro: Museu Nacional, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: http://www.museunacional.ufrj.br/destaques/panorama_de_acervos.html. Acesso em: agosto de 2020.

SILVA, Flávia Souza da. SOUZA, Tania Otho de. BRESCIANI, Luís Paulo. Os Desafios de Planejamento e Gestão dos Museus Universitários no Brasil: Um Estudo a Partir do Museu Nacional do Rio de Janeiro. *In: VII ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA*, Brasília/DF, 11, 12 e 13 de novembro de 2020. Disponível: <https://ebap.online/ebap/index.php/VII/viiebap/paper/view/895/433>. Acesso em: out de 2021.

SILVA, Gustavo Antonio da. *Gerenciamento de riscos de incêndios ativados por eletricidade em sítios históricos: estudo de casos em Ouro Preto-MG*. Dissertação (Mestrado Profissional em Engenharia Geotécnica da UFOP). Núcleo de Geotecnia da Escola de Minas, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Geotécnica,

Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, 2011. Disponível em: <https://www.repositorio.ufop.br/handle/123456789/3233>. Acesso em: out de 2021.

SOCIEDADE BRASILEIRA PARA O PROGRESSO DA CIÊNCIA. *Quem somos*. Disponível em: <http://portal.sbpcnet.org.br/a-sbpc/quem-somos/>. Acesso em: dez de 2021.

SOCIEDADE DOS AMIGOS DO MUSEU NACIONAL. *Prestação de contas SOS Museu Nacional*. Disponível em: https://www.samn.org.br/post/prestacao_contas_sos_museu_nacional. Acesso em: out de 2021.

SOCIEDADE DOS AMIGOS DO MUSEU NACIONAL. *Principais ações*. Disponível em: <https://www.samn.org.br/principais-acoes>. Acesso em: out de 2021.

SOCIEDADE DOS AMIGOS DO MUSEU NACIONAL. *Quem somos*. Disponível em: <https://www.samn.org.br/quem-somos>. Acesso em: out de 2021.

ST-LOUIS, Isabelle. TURBIDE, Johanne. ZUÑIGA, Verónica. *La gestion strategique au service de l'institution museale: guide pratique pour les petites equipes*. Service de soutien aux institutions muséales; Direction du patrimoine et de la muséologie; Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine. Canadá, 2010. Disponível em: <https://smq-web3.smq.qc.ca/fr/professionnel/statistiques/references/la-gestion-strategique-au-service-de-l-institution-museale.-guide-pratique-pour-les-petites-equipes-pdf>. Acesso em: dez de 2021.

TECHTUDO. *O que é twitter e para que serve*. Disponível em: <https://www.techtudo.com.br/noticias/2012/02/o-que-e-twitter-e-para-que-serve.ghtml>. Acesso em: out de 2021.

TECHTUDO. *O que é uma live? Saiba tudo sobre as transmissões ao vivo na internet*. Disponível em: <https://www.techtudo.com.br/noticias/2020/03/o-que-e-uma-live-saiba-tudo-sobre-as-transmissoes-ao-vivo-na-internet.ghtml>. Acesso em: nov de 2021.

TECHTUDO. *Tudo sobre o instagram*. Disponível em: <https://www.techtudo.com.br/tudo-sobre/instagram.html>. Acesso em: dez de 2021

UNESCO. *Gestão de riscos de desastres para o patrimônio mundial*. Paris, 2015. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000231807>. Acesso em: agosto de 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. *Fogo atinge dependência do MHNJB; Reitoria compromete-se a trabalhar para reparar danos*. Disponível em: <https://ufmg.br/comunicacao/noticias/fogo-atinge-dependencia-do-mhnjb-reitoria-se-compromete-a-trabalhar-para-reparar-danos>. Acesso em: nov de 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. *Estrutura*. Disponível em: <https://ufrj.br/a-ufrj/estrutura/>. Acesso em: jun de 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. *Festival Museu Nacional*. Disponível em: <https://eventos.ufrj.br/evento/festival-museu-nacional-vive-3/>. Acesso em: out de 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. *Organograma*. Disponível em: <https://ufrj.br/wp-content/uploads/2021/10/organograma-ufrj-29-10-21.jpg>. Acesso em: out de 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. *Regimento do Museu Nacional*. Museu Nacional, 1971. Disponível em: <https://buscaintegrada.ufrj.br/Record/aleph-UFR01-000777150#details>. Acesso em: nov de 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO: *Regimento do Museu Nacional*. Museu Nacional, 1958. Disponível em: <https://buscaintegrada.ufrj.br/Record/aleph-UFR01-000777735>. Acesso em: nov de 2021.

UOL. *Com orçamento reduzido, Museu Nacional acumula cortes desde 2013*. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2018/09/03/com-orcamento-reduzido-museu-nacional-acumula-cortes-desde-2013.htm>. Acesso em: nov de 2021.

UOL. *Lockdown: como funciona, o que é e significado*. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/faq/lockdown-como-funciona-o-que-e-significado-e-regras-em-sp-e-mais-cidades.htm>. Acesso em: out de 2021.

VALE. *Quem somos*. Disponível em: <http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/Paginas/default.aspx>. Acesso em: dez de 2021.

VASCONCELOS, Yuri. Por dentro do museu. *Pesquisa FAPESP*: revista mensal da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo, n. 272, p. 20-21, São Paulo, 2018. Disponível em: https://revistapesquisa.fapesp.br/wp-content/revista_embeds/020-021_Planta-MN_272/index.html?5562116. Acesso em: set de 2021.

VEJA. *Incêndios destroem um patrimônio cultural por ano no Brasil*. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/brasil/incendios-destroem-um-patrimonio-cultural-por-ano-no-brasil/>. Acesso em: set de 2021.

VEJA. *Plano de governo de Fernando Haddad*. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/wp-content/uploads/2018/10/plano-de-governo-fernando-haddad.pdf>. Acesso em: dez de 2021.

VEJA. *Veja na íntegra os planos de governo de Bolsonaro e Haddad*. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/politica/veja-na-integra-os-planos-de-governo-de-bolsonaro-e-haddad/>. Acesso em: dez de 2021.

XAVIER, Gustavo Simão. *Modelo de planejamento de emergências baseado em normas de sistema de gestão*. Dissertação (Mestrado em Engenharia Ambiental). Programa de Engenharia Ambiental, Escola Politécnica & Escola de Química, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <http://www.repositorio.poli.ufrj.br/dissertacoes/dissertpoli1310.pdf>. Acesso em: nov de 2021.

APÊNDICES

Apêndice 1

Transcrição da entrevista realizada 03 de fevereiro de 2021, com a servidora do Museu Nacional/UFRJ, Sheila Villas Bôas.

Legenda: B – Beatriz Cunha/ S – Sheila Villas Bôas.

B: Bom dia.

S: Tá me ouvindo bem?

B: Tudo bem. Como a senhora está?

S: Tô bem, e você?

B: Tudo bem, graças a deus.

S: Então, eu sou a Sheila.

B: Prazer, muito obrigada por aceitar conversar comigo e ajudar no projeto.

S: Eu agradeço até a gratidão, mas acontece que é a nossa missão assumida como servidor público estar disponível na medida do possível e fazer o que for necessário para atender o público né, então você é nosso público.

B: Ah, obrigada.

S: É um prazer estar aqui. Eu que agradeço você trazer novamente, não só o Museu Nacional, mas o respeito pelo educativo do Museu Nacional, que é a SAE, e a gente poder conversar um pouco mais, saber um pouco mais, poder tratar assim diretamente né, isso é muito bom pra gente, fiquei muito feliz de você, é, optar por esse caminho, até seu orientador né. Fico muito agradecida em meu nome e no nome da equipe. Eu devo dizer, eu estou chefe temporariamente e eu vou sair, já fiz o pedido, já encaminhamos o pedido pra que eu saia da chefia, é uma praxe nossa né, a gente tem decidido isso desde 2017, a gente ia fazer esse rodízio de chefia, então todos os colegas vão poder experimentar essa bomba [risos], ainda que por

vezes seja um deleite, por que eu tô aqui me sentindo privilegiada de poder atender você.

B: Obrigada.

S: Tem hora que a gente se vê enlouquecido né, mas é gostoso, a gente gosta, no final das contas a gente gosta.

B: Obrigada! Eu fico muito feliz da SAE ter sido solícita, por que eu tenho, eu fiz graduação de Museologia então eu fiz uma matéria com uma profissional da SAE, que é a Andréa Costa, ela foi minha professora, então eu fiquei muito feliz da SAE ter sido tão solícita com o meu projeto agora de mestrado. Eu acho que vocês tem uma atuação muito importante desde antes do incêndio, então eu achei fundamental trazer agora para o meu projeto. É... A senhora é técnica de assuntos educacionais, não é, da SAE, desde 2008, como é que era o trabalho da SAE, é, as ações, as atividades, antes de acontecer o incêndio?

S: Então, só uma correção, na verdade eu sou servidora pública desde 2008, mas eu entrei na SAE em 2013.

B: Ah sim.

S: Tá? Se você precisar corrigir no registro, eu cheguei na SAE em abril de 2013. Então, eu cheguei na SAE, é interessante isso, por que eu cheguei em um momento de transição, tinha saído uma chefia, que durava 20 anos, e tinha começado uma chefia nova e era uma pessoa que já vinha trabalhando no Museu Nacional há algum tempo, a Guilhermina Guabiraba Ribeiro, que é uma pessoa fabulosa, ela me recebeu muito bem, fiquei muito feliz com a acolhida lá, eu não sei se algum lugar da Universidade Federal eu não seria bem recebida, eu conheço outros departamentos, outras seções, mas eu devo dizer que essa acolhida que eu tive dentro da seção foi muito positiva porque eles já estavam aguardando há algum tempo um novo servidor, alguém da área da pedagogia né, que é a minha área, eu estava vindo da creche universitária, saí lá da creche, que eles chamam de Escola de Educação Infantil da UFRJ né e depois tive um acidente que eu sofri, eu fiquei lesionada e não podia mais ter muito vigor físico que a criançada exigia de mim, não era a que eu queria dedicar a eles né, e aí o médico falou 'se você não vai aguentar

ficar em um serviço burocrático perto das crianças, então é melhor sair'. Você perto de criança e não pegar no colo, não abraçar, não rolar no chão, eu não sei se é eu né, mas a experiência com essa educação infantil que eu tive a minha vida inteira me ajudou muito nessa chegada na SAE, eu acho que foi uma expectativa que eu consegui atender. A Guilhermina tinha muitas propostas de atividades e a gente começou uma série de trabalhos, é, que eu devo dizer, a expertise da Guilhermina e da Andréa, que é uma pessoa maravilhosa diga-se de passagem, a Andréa já trazia essa experiência do Museu de Ciências da Vida, do MAST né, ela já trazia uma expertise muito intensa da área de educação museal. Aí eu devo dizer da minha parte, era uma ignorância total, mas pra você ver a formação em serviço aconteceu de uma maneira tão generosa, elas foram tão generosas comigo, que elas me cederam todos os caminhos, abriram todos os caminhos para que eu conseguisse me enquadrar, eu me esforcei bastante para atender as expectativas delas, as necessidades da própria seção, e a partir dessa conjunção, a gente foi produzindo muito rapidamente e as propostas que a gente tinha atividade educativa, tinha projeto, alguns projetos que já existiam... A gente tem registro disso no blog você até pode depois encontrar fotografias lá das atividades que a gente desenvolveu, se você precisar ilustrar o teu trabalho, posso te indicar algumas fotografias se você quiser, mas assim são registros que a gente tem dos projetos que a gente desenvolveu. Então logo que eu cheguei, eu me apaixonei, porque minha, é uma característica pessoal, foi com o 'Manhãs no Parque', que era um projeto idealizado por um biólogo, em que ele passeava com as crianças de turmas de terceiro ano da educação básica, você convidava a turma de terceiro ou quarto ano, a escola fazia uma inscrição prévia, um agendamento prévio... Você lembrou de gravar?

B: 'Tô'. 'Tô' gravando sim.

S: Agora que me passou pela cabeça... Então ele fazia esse agendamento né, a proposta do projeto era essa né, faz o agendamento a partir do interesse da escola e a escola era levada por ele para passear pela Quinta da Boa Vista identificando alguns pontos que ele achava relevante e as crianças tinham oportunidade de fazer essa trilha pelo parque com o olhar, as perguntas e as respostas que propunha ou que as crianças trouxessem. A partir dessa proposta dele, e a universidade teve que se ausentar do projeto devido à outras demandas,

eu fui convidada a participar pelo outro biólogo que entrou, que foi o Eduardo Barros, e eu como pessoa da SAE no educativo, e um biólogo do Museu Nacional e nós tocamos o projeto juntos até o Eduardo precisar sair, e aí quando biólogo saiu ficou só eu, nós não temos biólogo na SAE, então só passei a fazer o 'Manhãs no Parque'. Eu sou tão apaixonada por essa coisa que, o que aconteceu: eu comecei com o Eduardo, levar coisas para o Eduardo, perguntar coisas, começar a estudar coisas do parque que foram sendo agregadas e, a partir dessa experiência, a gente evoluiu esse projeto para o, é... Vou ter que lembrar o nome... Que não era só o 'Manhãs', passou a ser um passeio pelo parque inteiro, o dia inteiro, ou a manhã e a tarde, conforme a necessidade da escola. Então a gente passou a fazer com sexto ao nono ano, já inserindo algumas questões do conteúdo deles de geologia, geografia e história, relevo do Rio de Janeiro, a gente foi ampliando as questões de meio ambiente né, que são temas transversais, então a gente foi aproveitando e trazendo essa evolução ao longo dos anos, de 13 até 2018. Esse foi um projeto. Por outro lado, a gente tinha a mediação dentro do Museu. A mediação dentro do museu é... Quer dizer, esse passeio pelo parque né, essa caminhada pelo parque, ela tinha esse link, a gente caminhava pelo parque e entrava no Museu pra poder associar o que tinha sido visto fora e o que tinha dentro e completava esse roteiro, mas tinha o povo que só visitava o Museu e aí a gente aproveitava os [palavra não identificada]. Quando eu cheguei em 2013, a Andréa tinha quatro bolsistas PibEx e tinha um outro projeto, que era o revitalizando a coleção, um projeto ligado a coleção didática para empréstimos.

Então, uma das coisas que a gente fazia era o empréstimo de espécimes e aí se teve o aporte do pesquisador da área marinha e ele viu que precisava revitalizar, ela é uma pessoa muito ligada ao museu já há alguns anos né, um ex-aluno do doutorado do Museu Nacional e ele sentiu a necessidade de revitalizar a coleção, ele propôs um projeto em conjunto com a Fátima Denise, que também é servidora pública e estava alocada na SAE, aí foi em 2012 que eles escreveram e aprovaram e passou na FAPERJ, passou também na Universidade no sistema da FAPERJ, eles conseguiram e chegou um aporte, não só através da bolsa, mas também tinha uma verba e ele administrou essa verba durante um ano e meio e foi muito feliz, porque a gente deu uma revitalizada bonita na coleção, a troca dos frascos, manutenção a compra do álcool 70°... Tudo que era necessário que às vezes a Universidade não

conseguia gerir né, a verba não chegava no Museu e a gente às vezes pegava emprestado de outro departamento e de outra seção e aí quando eu cheguei lá, já estava vendo esse projeto acontecer, tinha dois estagiários, quando eu cheguei dois meses depois, ou três, a Fátima Denise saiu da seção e eu fiquei na coordenação desse projeto, que também é apaixonante, na verdade, eu não faço nada que eu não goste. Quando eu não gosto eu saio fora, então eu procuro gostar do que eu fazer pra poder fazer direito e eu me apaixonei perdidamente pelo projeto, os estagiários, dois estagiários de biologia fantásticos, um trabalho brilhante junto com o Fernando Moraes, que é o biólogo né, ele nos acompanhou, ele acompanha a gente até hoje, apesar dele estar afastado do projeto, quem tá agora é a Renata Gomes, mas o revitalizando foi uma experiência também muito boa que a gente pôde trazer de volta muita força, com vontade de divulgação, por que, na verdade, a coleção era utilizada [palavra não identificada], então você acaba reduzindo um público mínimo, que é o professor que vai levar pra escola e enriquecer a oferta desse conhecimento aos alunos. Muito professor de escola particular, é... Enfim, poucos professores da escola pública faziam com todas as dificuldades que você possa imaginar, é... Tinha um professor que saía do Méier de trem, pegava o material com a gente, no fim da tarde, levava pra casa, no dia seguinte ele ia pra Nova Iguaçu, também de transporte público, levando o que ele conseguisse colocar na mochila. Então, o nosso desejo era que ele conseguisse sair de lá com as caixas carregadas, por que ele era uma pessoa também apaixonada pelo que fazia, e, na verdade ele só conseguia levar no máximo meia dúzia de frascos né, por que aquilo com álcool, muito pesado, e o perigo né, de tá com aquilo no transporte público, mas ele fazia isso com uma destreza maravilhosa e competência, aí até que a gente comemorou que ele conseguiu comprar um carro e passou a levar mais material, mas infelizmente coincidiu com o período do sinistro né. Então assim, a minha experiência dentro da SAE, com esses alunos, esses estagiários do PibEx e depois, no ano seguinte, com o [?], que foi um projeto, uma cadeira que a [ex diretora, atualmente do Resgate de Acervos] diretora Cláudia Carvalho apoiou fortemente, levou pra todos os chamados museus e casas de cultura né, centros de cultura e na universidade essa possibilidade de ter os bolsistas com os mediadores, então esse foi um ganho enorme, em termos de extensão universitária e a extensão é esse... Enfim né, que é esse contato, que foi produzido dentro da universidade para com o

público, quando o aluno consegue perceber o quanto que se produz de conhecimento dentro do meio acadêmico, ele percebe também o uso disso na prática, eu acho que o grande ganho é você conseguir levar para o público e fazer com que esse estudante se torne um profissional que compreenda a necessidade de chegar esse conhecimento ao público, seja lá quem for esse público. Eu acho que essa foi uma experiência das mais enriquecedoras que eu tive, sempre trabalhei com jovens da comunidade Vila Kennedy, até 2008, quando eu fui pra universidade. Eu senti que dentro do Fundão é um isolamento, dentro da creche pior ainda, sabe? Você fica num mundo assim, cercado numa redoma, que eu acho que empobrece, toda vez que a gente propunha sair e a gente saía, aquilo parecia que tinha estourado a bolha sabe, as crianças, os profissionais e quantidade de conhecimento que tinha do lado de fora daquela bolha né, mas, ao mesmo tempo, quando você conseguia 'linkar' esse conhecimento que estava do lado de fora com o que estava do lado dentro, tudo se tornava tão... É... Perfeito, né. Era isso né, é isso, com esses estagiários bolsistas, a energia que a gente trocava era muito boa né, a alegria deles, as dúvidas... Sou uma pessoa á de idade né, tenho 57 anos, e aí a minha maturidade, a experiência, mas também o cansaço, o gás que tá começando a acabar, eu me sentia tão energizada por eles, tem também o projeto [?], que traz os alunos do Pedro II do ensino médio, também é outra vibração, é vibração mesmo, é energia, então a gente sente aquela energia, eles chegam cheios de gás e você precisa dar conta dessa expectativa, então se você não vibrar, ou você quebra a onda deles e eles vão embora, mas é verdade, se você quebra a onda deles, eles vão embora, isso não rola, é muito negativo. Então assim, eu precisava acelerar meu passo pra chegar neles né, e aquilo me dava uma energia boa também, então a gente percebe que a necessidade de se fazer um projeto de extensão que una todos esses grupos, poxa você integrar um aluno do ensino médio, aproximar ele de um aluno que tá na graduação e muitas vezes você ter um servidor da pós-graduação né, e às vezes a gente recebia alguém pedindo um estágio que também tá fazendo um mestrado, um doutorado, aquilo era fantástico, por que você percebia assim, todo mundo troca num nível de intensidade que um leva o outro entendeu? Então deixa de ser uma bolha e você passa a ter tudo junto e misturado e aí as coisas tem um fluência assim, uma fluidez mesmo, e foi maravilhoso. Parece que eu tô, eu 'tava' no paraíso sabe? Eu não tô sendo romântica, por mais romântica que eu seja [risos], eu

não estou sendo romântica, estou sendo sincera, por que eu preciso fazer uma análise a partir do meu conhecimento técnico, então eu fui incentivada pela Guilhermina, pela Andréa, todo mundo, a fazer uma especialização que foi um, é, acessibilidade cultural e aí a gente lidou com isso, eu já tinha uma experiência anterior com as pessoas com as deficiências físicas né, mas no âmbito da pedagogia, para creche e educação da comunidade, mas aí quando você pensa isso num museu, você precisa avaliar as deficiências do museu e aí eu acho que é muito interessante essa abordagem por que, a gente fala da pessoa com deficiência, a deficiência não tá na pessoa, na verdade a gente buscou mostrar que a deficiência tava no museu. Então precisava aquele equipamento tá aparelhado, estruturado pra toda sorte de pessoa, por que quando a gente fala do pessoal com deficiência, vai pensar assim: uma criança que nasceu surda, uma criança que nasceu cega, tá, mas e o idoso? e a pessoa que perde a visão ao longo da vida? Um jovem que se acidenta, perda a audição ou perde a visão? Uma pessoa que tem baixa mobilidade porque, sei lá, um atleta que quebrou o pé, né? Um motoqueiro que caiu, mas que quer passear com a família, então essa baixa mobilidade, ela pode acontecer a qualquer momento da vida de qualquer um de nós, então a gente não pensa no espaço cultural, em qualquer espaço pra esse advento que pode ser transitório, você pode ter durante um período de recuperação da saúde, mas você pode ter uma deficiência pro resto da tua vida e aí você não vai mais ao cinema, não vai mais à praia, não vai mais ao shopping e não vai mais a centros culturais, não vai mais a museus, por que não tem acesso, o quão difícil é você dar acesso às pessoas? Então você imagina...

B: Não é inclusivo.

S: Então a gente passou a tratar disso né, de apontar possíveis caminhos, os caminhos que a gente precisava trilhar, fazer o que a gente podia oferecer ao público, adaptação da forma de oferecer a visita que dessa condição de plenitude ou de uma satisfação um pouco maior por conta da nossa fragilidade né, o que a gente tinha e tem, você sabe essa fragilidade, mas a nossa felicidade é que a gente já tinha no projeto revitalizando a intenção de expor, de forma modificada um material que tinha em abundância, que tem ainda, da coleção didática. Então aquela exposição 'O Mar Brasileiro na Ponta dos Dedos', que era uma exposição acessível

ao toque que a gente colocou som de animais marinhos e tal, podia tocar as peças, a gente colocou a legenda braile, isso tudo foi muito bom pra nós, num espaço amplo, as crianças aproveitavam plenamente e a gente foi melhorando né, a cada ano a gente pensava em uma coisa nova e conseguia na proposta viabilizar que a exposição tivesse uma mudança pra mais, para oferecer mais conteúdo, conteúdo melhor e mais acessibilidade né, em termos de conteúdo pra o visitante de uma maneira geral e... Eu vou dizer pra você que foi muita felicidade, eu acho que... [se emociona, voz embargada] Desculpa...

B: Não, que isso.

S: [voz embargada] Eu acho que se dói tanto, dói por que a gente tinha muita felicidade no que a gente 'tava' fazendo né. Então a gente... De uma hora pra outra foi cortado, foi um momento que a gente 'tava' num crescimento tão bacana da própria seção, a gente 'tava' tendo a ampliação do quadro, ampliação na qualidade desse servidor que 'tava' lá, um servidor com a capacidade intelectual, que tinha amor ao que estava fazendo, as pessoas acreditando mesmo no que a gente estava propondo, todo podendo propor e querendo propor. Então você via assim, uma dinâmica intensa sobre aquilo, tanto que quando acontece o incêndio, você é cortado à zero, nós não fomos cortados a zero. Você imagina, a Andréa olhou pra cara da gente e falou: 'a gente vai expor na quinta né?'. Aí a gente falava: 'vamos expor na quinta'. E rapidamente os jovens propuseram e ela também, todo mundo abraçou a causa que era montar um grupo de voluntários que se disponibilizassem a estar na Quinta da Boa Vista e a gente começou a montar uma mesa, que por acaso se salvou no incêndio, e colocamos os nossos animais da coleção, uma quantidade razoável por que a gente sabia que tinha uma demanda do público, por conta do histórico de solicitações dos professores, a demanda da própria exposição interna, a prioridade das crianças, sobre o que mais eles perguntavam, e ali nossa expertise foi colocada do lado de fora, começar a atender em frente ao museu pra manter esse canal que era a nossa obrigação, na verdade assim, nossa missão da SAE, que era falar com o público, que era atender a demanda do público, então a gente falou: 'não, então vamos continuar fazendo o que a gente faz melhor, né, continuar indo conversar com o público'. Então naquele primeiro momento, o professor Fernando Moraes que eu citei antes do revitalizando, ele esteve na noite do

incêndio, ele esteve lá presencialmente com o esposo da Renata Gomes, que também é um biólogo, eles estiveram lá, eles pularam o cordão de isolamento que o bombeiro fez, eles conseguiram invadir o terreno, que a nossa coleção, ela já estava do lado de fora do museu, não sei se você sabe disso, ela ficava no corredor, o que teria sido uma perda total, e meses antes, por uma exigência né, a gente conseguiu colocar na antiga garagem, onde era a sala administrativa da garagem, ela era fechada com cadeado, com ar condicionado, a gente conseguiu colocar lá o material todo arrumadinho, já havia quase um ano a gente atendendo lá, uma demanda de empréstimos e a distância das paredes do Museu, o fato das paredes serem tão largas, não permitiu que a temperatura atingisse aquela sala. Ao mesmo tempo o Fernando com esse rapaz, o Fernando conhecia bem essa coleção né, por que ele tava no revitalizando, eles arrombaram o cadeado, arrombaram a porta e tiraram os armários, eles arrastaram os armários do lado de fora, é, outras pessoas quando viram se untaram a eles, aí acabou todo mundo entrando, o bombeiro cedeu, muita gente entrou naquela área, a professora Beth [Maria Elizabeth Zucolotto] falou que 'tava' louca pra entrar, não deixaram, por que ela já tem um pouco mais de idade do que eles, não deixaram ela entrar, mas em compensação não salvaram nada da sala de Beth, ela ficou muito amargurada, que é a professora de meteorítica, ela ficou muito zangada por que ela foi a pessoa que mais brigou pra entrar e na hora que todo mundo entrou, não deixaram ela entrar. Então na hora que eles entraram, eles não entraram na sala dela. E uma demanda que a sala dela tinha um código diferente pra poder entrar, mas arrombaram várias salas e não arrombaram a sala dela... Mas aí a nossa coleção foi salva felizmente [informações que a entrevistada não permitiu divulgar] todos ajudaram, todos ajudaram, todas as seções, todos os departamentos, todos os alunos, todos os estagiários de tudo que é lugar do Museu que tava ali, todo mundo desesperado querendo saber se tinha sobrado alguma coisa e essa a sensação que a gente tinha, que não tinha sobrado nada [informações que a entrevistada não permitiu divulgar]. E vou te dizer que se paramos essas duas primeiras semanas foi, foi por conta de estar levando e trazendo e aquela incerteza das pessoas que estavam agendadas né, vai atender, não vai atender... Ao mesmo tempo tinha muito material emprestado com professores e esses professores viam a data de entrega chegar e se perguntavam 'a gente entrega? Entrega onde? Tem lugar pra vocês colocarem isso?' e a gente falou

'não, 'perai', segura aí que não tenho', e não tinha lugar pra gente trabalhar, no período que a gente ficou ali. A gente ouve falar do limbo né, imagina o que é o limbo, então um limbo pra cada situação, se é um namoro que acaba, se é um casamento que acaba, o limbo tem essa situação né? Se você vai sair pra uma festa com os amigos e perde a carona é outra sensação, imagina você chegar pra trabalhar e não ter pra onde ir, a gente chegava e ia todo mundo pra aquele pátio da biblioteca, na área velha, as pessoas vagavam, pareciam zumbis, todo mundo assim andando feito gato perdido no parque, sabe? Depois que você abandona o gato, o bicho fica assim que não sabe pra onde vai. O almoço, como é que a gente ia fazer uma refeição, tudo, a rotina 'tava'... Acabou tudo, é limbo. Se você... Se eu não experimentar o limbo na morte, eu experimentei em vida [risos] da pior maneira possível e eu vi que não estava sozinha, 'tava' todo mundo naquela situação e eu to falando todo mundo, o diretor não tinha lugar, as únicas pessoas que tinham lugar eram as pessoas que estavam no Horto já há muito tempo e aí a gente tem que dizer né, em 2008, todo material da Botânica que 'tava' lá em cima no prédio do Museu, desde 2008, 'tava' devidamente instalado em um prédio com ar condicionado central lá no Horto Botânico, e eles nos receberam assim, de portas abertas é... A sala de convivência foi colocada uma mesa enorme pra gente trabalhar, os computadores receberam, imagina, 11 servidores. Tinha um computador pra trabalhar, então assim, amamos, amamos, colocamos no chão e agradecemos com sinceridade a acolhida. Ali, a gente tinha um olhar um carinho... [entrevistada se emociona e para]

B: A senhora quer parar um pouco? Não tem problema.

S: Vou beber um pouco de água [funga]. Bom, primeiro, para de me chamar de senhora. Eu me sinto velha, não tem necessidade [pausa, a entrevistada respira e funga de novo]. Bom, aí vem a fase do [palavra não identificada], que é quando você tá assim tipo... A sensação, vamos imaginar que a gente tá subindo o Everest, tá? A gente 'tava' assim, vendo o pico do Everest, como educador museal, a gente 'tava' fazendo no Museu, a gente tipo surfando aquela onda de Nazaré, pô, a gente tomou um tapa, sabe? Foi um caixote. A gente chegou na praia assim né, como se a avalanche do Everest tivesse jogado a gente embaixo, a gente 'tava' naquela fase do 'o que a gente pode fazer?', o que a gente pode fazer, como é que a gente pode

resolver, o que é possível ser feito ainda né? E a gente foi procurando, com os colegas, o que de fato a gente acreditava que ia ter um resultado positivo, então quem trabalhava com a coleção pelo computador, pelo telefone começou a conversar com as pessoas que estavam agendadas, tanto pra pegar quanto pra entregar [material] é... Por outro lado a chefia continuou conversando com os laboratórios ali pra gente falar dessa dinâmica de que a gente precisava entrar e sair com material, como é que a gente ia dar conta disso, hã... Outra questão era com a segurança, por que não queriam que ninguém entrasse no Horto, por que o Horto também é uma área do Museu que ela é de pesquisa, você não podia abrir o Horto pra qualquer pessoa entrar a qualquer hora, precisava ser uma entrada controlada. Nós tínhamos marcado para o dia 07 de setembro, o incêndio foi no dia 02, domingo, nós tínhamos uma agenda para o dia 07 de setembro, uma agenda que estava sendo montada desde junho [mês de aniversário do Museu Nacional] com uma palestra sobre a princesa Leopoldina, o foco era ela como mulher, as ações estadistas e a influência dela na independência do Brasil [risos], olha a complexidade da coisa né, as inscrições foram feitas, nós fizemos sorteio online, nós fizemos listas, respondemos às pessoas, as pessoas montaram agendas, pessoas que viriam de São Paulo, pessoas que estariam de férias no Rio de Janeiro, se organizaram e tal, tinham várias situações, pessoas que viriam com acompanhantes, era uma operação complexa, e é um projeto assim que ele agora tá meio que engavetado, mas com o coração partido, por que a gente chegou a fazer a segunda palestra dele, que foi sobre a... Eu não vou lembrar... A amante do Pedro I...

B: Marquesa de Santos.

S: É. Então, a Domitila né, que o pessoal chamava de 'Titila' e tal, então eles fizeram um livro e a atriz, o projeto deles eram um monólogo sobre a marquesa, mas com a voz dela, então a personagem principal e única, até por que é monólogo né, é a marquesa, ela conversa com o público sobre a perspectiva dela, perspectiva histórica né, todo registro no livro é em cima do pesquisador-historiador, por isso o pesquisador-historiador, ele traz no livro as demandas dela né, o que se passou no meu lado que não se conta, sem endeusar, sem fazer um relato romântico em cima do casal, e aí ele vem e registro sobre o olhar dela e a proposta deles era essa, trazer 'pro' teatro e a primeira leitura foi feita lá também, no mesmo lugar, no

auditório da biblioteca. Então nesse dia, nessa semana do incêndio, na segunda-feira a gente já 'tava' falando com eles se mantinha ou se cancelava a atividade do dia 07. Então foram 3, 4 dias de pura loucura pra convencer diretor, segurança, todo mundo da universidade que a gente tinha esse compromisso. E aí a gente se armou de tudo que podia, assumimos a responsabilidade né, assumimos pessoalmente a responsabilidade e aí é que você vê a força dessa seção, a força desses servidores. Quando o servidor quer, ele faz qualquer coisa acontecer. Eu tô falando do servidor por que aí você tem uma instituição por trás, mas na verdade quando o povo, quando a população, quando povo quer, quando o desejo é da pessoa, todos os que estavam inscritos foram e até quem não estava inscrito foi, e a gente conseguiu assim, por conta de pessoas que se inscrevem e não vão, a gente conseguiu colocar até as pessoas que mantiveram uma paciência saudável ali e puderam entrar e assistir a palestra com Paulo Rezzutti. Então essa foi a primeira atividade feita com o público após o incêndio, no dia 07 de setembro dentro do Horto, no auditório do Horto, cumprindo com a agenda daquela semana que a gente fez. E a partir dali, a gente só foi achando soluções, junto com a rapaziada, a moçada. E daí a gente colocava de encontro com a comunidade, [palavra não identificada] projeto escrito né, aprovado também pela instituição... A princípio a gente ia todo domingo, começo a gente não tinha cobertura, aí eu lembrei que eu tinha um gazebo, sabe o que é um gazebo?

B: Sei.

S: Então, eu tinha um gazebo em casa, a princípio foi um gazebo, depois foram dois gazebos era uma mesa, aí depois duas mesas, aí quando a gente recebeu uma doação de tendas, aí tinha um aporte, mas em compensação era mais peso pra gente carregar [risos]. E era nós que fazíamos né, o servidor ali, [palavras não identificadas], mas o desejo e a resposta do público não dá a menor vontade de parar, a gente foi sempre encontrando soluções, os voluntários foram fabulosos, todos estão ainda no grupo que a gente tem, são vários grupos que a gente tem de trabalho, tem gente que saiu do Rio de Janeiro e continua no grupo, tá em outro estado, mas manda notícia, manda carinho pra gente... Isso foi um período assim, todo mês até, mais ou menos abril, aí começou a demanda das escolas novamente, começaram os outros projetos, aí a gente não precisava fazer todo domingo, ficou

domingo sim, domingo não, montamos uma escala do segundo e quarto domingo... Falei pra não ser o segundo e quarto, falei pra ser o primeiro e o terceiro, você falar que é, como a gente chama... Preciosismo né, né não, eu avisei 'O segundo e o quarto vai coincidir com o dia da mãe, dia do pai'. Então, já botam uma data que vai dar problema, aí vão dizer assim 'Não, mas dia da mãe, dia do pai, é bom por que o pessoal vai passear na quinta, né'... É, mas o voluntário tem mãe e pai e aí você fica sem voluntário e foi o que aconteceu né... Eu errei, a gente foi de setembro [2018] até fevereiro [2019], todo domingo. Em março, quando voltaram as aulas a gente já precisou fazer domingo sim, domingo não. A gente voltou com a demanda das escolas pra empréstimo, pra outros projetos. Então tá tudo bem e tal, quando veio maio, como dia da mãe, foi o pior domingo, eu me lembro que eu fiquei sozinha com o Igor e o Igor também tem mãe viva né, tem vó e ele só pôde visitar a família depois do horário do atendimento. Então assim, minimizou a visita, não teve almoço, mal chegou pra jantar, cansado, suado, exausto, e aí depois foi o dia dos pais que também veio reclamar né e tive que fazer sozinha. E eu avisei, mas voto vencido é voto vencido né, democracia tem dessas coisas né. Eu tinha avisado e ainda com o aviso do dia da mãe eles mantiveram o domingo do dia do pai, mas são experiências, é coisa que é... Vira registro e pra prestar atenção né, se não prestou atenção vai acontecer de novo. Bom, a gente voltou a fazer os empréstimos muito fortemente, os professores continuaram, professores pesquisadores do Museu continuaram as atividades, tudo foi adaptado da melhor maneira possível não só pela segurança do Horto né, pela segurança do equipamento, do material, segurança das crianças, das servidoras da SAE, mas foi o segundo ano do projeto, primeiro com o grêmio [?] [palavra não identificada] e foi muito bom. Eu penso que até poderia ter sido melhor, mas eu não posso dizer por que não tinha o palácio. [palavra não identificada] foi muito bem avaliada, a proximidade com os laboratórios foi muito, é, frutífera por que as crianças entraram nos laboratórios e aproveitaram um tempo maior, por que se tivesse se deslocado do palácio até o Horto o tempo...

B: Diminuiria...

S: É, você fala 'ah, 20 minutos', mais 20 minutos do laboratório né, o professor... Tinha professor que não conseguia parar, dava aula, dava a hora das crianças irem embora, com pai lá querendo pegar os garotos, esse grupo é... A

gente fez primeiro com o oitavo ano, sexto ao oitavo se eu não me engano e esse segundo ano elas trouxeram mais pra a partir do quinto ano... Não foi o contrário. Primeiro ano tinha menino do quarto ano, aí eles eram muito infantis, é, brincavam muito e tal... Aí a gente queria ampliar o conteúdo, teve muita demanda da escola pedindo pra ampliar, aí no lugar de fazer do quarto ao oitavo, a gente optou por fazer do quinto ao nono. Aí ampliou pra esse grupo, apesar de um ano só, pode não parecer, mas eles [os alunos] já querem parecer rapazinhos, aí já dá uma melhorada, já não chama mais de tio, de tia... Esse projeto, é um projeto que traz, mantém a escola dentro do Museu, por que uma coisa é a gente ir à escola, que tem um projeto do Museu Nacional que tem escolas que nós fomos, desde a segunda semana do incêndio ir à escola, mas você manter alunos das escolas entrando no Horto, entrando nos laboratórios, conversando com esse profissional olho no olho, fazendo pergunta, fazendo comentário, ele entender o que é um laboratório, como é que um profissional de pesquisa trabalha, esse é um projeto muito bacana, eu acho que é uma oportunidade que, na verdade deveria acontecer pra todo mundo né, acho que quando pensaram colocar laboratórios dentro das escolas era pra se aproximar desses experimentos, dessas experiências. Infelizmente o que a gente sabe é que os laboratórios estão trancados com tudo né, primeiro quem usou, não tem mais material de reposição, de química, de material de manutenção. E quem ficou com medo de estragar o material, tem material ainda, vai tá trancado, por que não usou. Esse projeto, apesar dele atender apenas 25 jovens, eu acho que ele abre também caminho pra que todos passem, que foi o que aconteceu né, a gente acabou tendo uma outra servidora do laboratório, eu acho que ela trabalha no [nome não identificado] e ela pensou projeto, escreveu e 'tava' fazendo, já trazendo as crianças pra dentro do espaço, é algo que a gente fica muito feliz de ver. Outra coisa que tava rolando no Museu era o 'Meninas com Ciência', a gente participou fortemente, também trabalha a vinda da escola, ensino fundamental I e II, elas conseguiram manter o projeto, eu digo elas por que a SAE deixou de fazer a sua participação por conta da própria dinâmica do projeto né, mudaram o projeto, na verdade o 'Meninas' tinha um foco bem específico que pra além dos laboratórios e da ciência pura, discutir a questão do gênero, então a gente começou as duas primeiras edições, a gente trabalhou muito fortemente as questões de discutir as dificuldades, as facilidades, aonde foi a luta, quem são essas mulheres precursoras,

quem são as precursoras do Brasil, quem são essas mulheres hoje que fazem ciência no Brasil, a gente tinha essa preocupação, esse cuidado, discutir como que a imprensa, como que isso é tratado no meio acadêmico, exemplo, a gente trabalhou uma revista que falava de ciência e discutiu durante um período as publicações sobre a profissão de ciência, de cientista e como escolher a carreira inteira, todo texto trazia o tal do masculino, a língua portuguesa quando você tem mais de um... Quer dizer, você bota um num bando de mulher...

B: Já é o homem.

S: E aí, a gente sempre fez a redação 'enfermeiro', quando a gente sabe que a grande maioria dos profissionais de enfermagem são mulheres, não desmerecendo os homens da enfermagem, por que não tratar em um texto, né, das enfermeiras? Pode até citar os dois, mas haja papel né? É um absurdo, mas já que na nossa língua tem essas duas variáveis... Que mais...

B: Depois desse ano né, 2018, eu nem consigo imaginar como que foi pra vocês, 2019 deve ter sido de muitos desafios, pra reconstruir todo uma nova forma de poder fazer as coisas no Museu e como que estavam as atividades né, da SAE, do museu, antes da pandemia, Por que a pandemia foi outra, outro tropeço pro Museu que tinha sofrido, há pouquíssimo tempo com esse sinistro [o incêndio] então... Como que foi, como estavam as atividades antes da pandemia? E como vocês receberam essa notícia da pandemia?

S: Então Beatriz, eu sou uma pessoa muito positiva né... Eu devo dizer pra você que foi com muita dificuldade, mas a equipe, graças à deus, a gente, desde que eu cheguei no museu né em 2013, o trabalho da Guilhermina [palavras não identificadas], trazer profissionais com outras características, outras formações e outra perspectiva até de trabalho, quando ela passou o cargo pra Andréa, ela se aposentou e passou o cargo pra Andréa Costa que administrou também brilhantemente, nós tivemos pessoas que se associaram a nós, se juntaram a nós, também, meio assim, se engajaram de um maneira muito positiva e... Eu tenho que falar da Andréa porque, a Andréa tem uma expertise que sinceramente eu acho que se fosse outra pessoa lá, eu acho que não teria mais essa seção, essa seção teria sido extinta. Por que o pessoal não ia nem lembrar que a gente existe. Caraca, ela

botou a gente na rede social em 2012, antes de eu chegar lá, ela já tinha colocado o facebook e ela é tão danada que ela botou do bolso dela, precisava pagar a taxa lá de manutenção da página e o Museu não tem, não tinha mesmo pro Museu e a Andréa pagou o rapazinho por isso. Ela recebeu um estagiário, ela tinha o facebook dela, o rapazinho lá tinha, o estagiário tinha o facebook dele, aí eles ficaram pensando como é que eles iam, podia fazer pra SAE ampliar, minto, foi primeiro o blog. Primeiro foi o blog. Aí o blog tinha que ser pago né, pelo espaço e tal, aí ela ficou pensando com ele, a gente tinha que ter um [palavra não identificada] pra fazer configuração, ter que entrar onde, pra poder chamar, pra abrir... E aí ele [o estagiário] falou 'Ó, meu irmão faz isso, eu faço isso com o meu irmão, sozinho eu não sei fazer não, mas meu irmão aí... Se rolar o pepeu [dinheiro], ele ajuda' e aí ela falou 'Não, diz aí quanto é que é'. E aí rolou lá uma micharia e o cara veio cheio de boa vontade, montou a parada, ela [a Andréa] gostou do que ela viu também, chegou uma hora que eles fizeram juntos. Quando eu cheguei em 2013, o blog tava lá pegando fogo, tinha uma equipe de estagiários responsável por cada... Eu não sei como se chama... O blog tem seções né, então cada seção do blog tinha uma pessoa responsável, duas, e ela [a Andréa] dizia 'Já publicou? Cadê o texto? Como é que vai ser?'... Parecia uma redação de jornal, cara, eu ficava olhando aquilo, eu na minha ignorância né, cheguei lá, fazendo pesquisa na internet pra... Por que a primeira coisa que me pediram foi orçamento, vai lá fazer orçamento, precisava de dinheiro, aí tinha um processo lá, e eu ficava sentada no orçamento lá pras empresas e tentando achar os produtos... Tinha hora que o computador né... E eu daqui sentada olhava assim os moleques, bate boca, um monte de ideia, até quando eles achavam solução, aquela vibração... Eu falei 'cara, eu não sei mexer nesse equipamento, eu ainda to muito pra trás, eu tenho que correr pra alcançar esse galera', aí então chega o incêndio e chega a pandemia [palavras não identificadas] tudo. Antes do incêndio a gente já tinha blog, facebook e o instagram, que a Andréa não tinha instagram, maso moleque chegou, outro estagiário, aí já é meio de 17 né [meio do ano de 2017], a gente já tava com outro bloco, eles passam de um ano pro outro, aí eles saem e chegam outros grupos né, de estagiários, bolsistas. E aí o Carson [?] falou 'Andréa olha aqui, o negócio agora é esse aqui, não é mais ficar batendo papo no face [facebook] não, vocês já estão ultrapassados, a dinâmica disso aqui é outra'. Então ele mostrou pra Andréa, a Andréa falou 'eu não to com

tempo', ela como chefe né, a cabeça da Andréa né, parece o próprio banco de dados... Sei lá, como chama aquele lugar lá dos Estados Unidos? Pentágono parece um, parece a reserva do Pentágono a cabeça dela. Aí a Andréa, 'pô Carson, adianta isso aí pra mim', aí ele, 'Já é', aí o Carson mandou bala lá, chegou pra ela já com a página feita, aí ficou, o instagram lá, ele movimentou com uma galera enquanto ele tava lá, aí quando ele saiu [som de descida], mas como o cosmos nos ama, a Frida Marte, á ouviu falar?

B: Não.

S: Frida Marte é uma doutoranda da UERJ em redes digitais e ela fala da mediação da SAE nas redes digitais e ela escreve brilhantemente, ela tem a expertise das redes, ela estuda as redes sociais e aí ela chegou lá assim tipo 'ah, por que eu estudei aqui, fiz mestrado ali, aí to de bobeira e tal'. Aí né, como a gente sempre faz, 'chega aí, senta aí, vamos conversar' e foi chegando, brincando, aí ela dava uma ajuda aqui, uma ajuda ali... 'esse negócio de vocês tá parado por quê? Isso aqui é muito maneiro, vocês já fazem isso aqui, aquilo ali, vamos pegar isso e bota aqui, aí é outra imagem, fica moderno e tal'. Aí foi ficando, foi ficando, aí 'tô fazendo meu doutorado nessa parada, o que você acha?'. A Andréa deu mó força e a gente 'é isso mesmo, é isso mesmo'. Aí foi indo, foi indo, incentivamos, ela organizou os textos, aquele negócio foi crescendo, crescendo, aí no instagram o pessoal 'bombava' as paradas dela, isso tudo em cima do que a gente já tinha feito no blog e das coisas que já estavam acontecendo que é também, botamos o calendário, montou um esquema, um cronograma com o Igor, que é nosso servidor também e é biólogo... Aí as redes sociais 'bombaram', 'bombaram' geral, começou procura de mediação pelas redes e aquilo foi ficando cada vez maior e aí quando o Museu pegou fogo era a porta que a gente tinha aberta pro público, a gente começou a postar convidando pra ir fazer a visita lá presencialmente, na Quinta da Boa Vista, divulgando que a gente tava lá na Quinta todo domingo, depois quando a gente passou a ir dia sim, dia não e a gente filmava a galera dando depoimentos, fazendo pergunta, falando como é que foi a visita ali na nossa exposição em frente ao Museu, ali no gazebo né, e perguntávamos pra eles o que que eles queriam, que a gente podia atender a demanda do público e aí as redes sociais começaram a bombar geral. Quando chegou a epidemia [pandemia de COVID-19] a gente não

tinha mais esse presencial, mas gente já tinha fortalecido a rede. Então quando a galera tava começando, os outros museus, os outros centros de ciências 'tavam' começando a criar um vínculo com o público nas redes, a nossa rede já estava assim, num ritmo muito mais frenético entendeu? E a grande questão na pandemia foi como sustentar a qualidade e a intensidade das redes sociais. E aí a questão da expertise né, por exemplo, a minha é zero, então o que eu faço, eu to num grupo que eu faço perguntas pra quem sabe fazer. Então quem vai fazer a postagem, quem vai montar o post, pergunta 'ta bom?', 'olha não gostei da letra', 'olha nitidez', 'olha a cor que você ta botando', 'olha contraste', 'mas essa imagem de quem é?', 'quem é o autor?', 'você não botou o autor na foto, na imagem', 'de quem é esse texto?', 'você fez essa pesquisa com quem? Você tirou isso da internet ou foi de um especialista do Museu?', então essa coisa eu fico ali cutucando, por que no projeto entra e sai estagiário né, entra na internet, faz um monte de pesquisa, tira o texto e eu fico 'Hã?', 'quem?', 'que?' [risos]. Mas eles são safos, essa semana aconteceu, estavam prontos pra fazer uma publicação sexta-feira passada com o siri e o caranguejo, que a gente já fez no blog, foi uma das primeiras coisas que a gente colocou lá. Aí eu falei 'peraí, siri/caranguejo ta muito [palavra não identificada] foca numa coisa só, foca tipo, nós vamos quebrar tá, pra não quebrar o clima deles [estagiários], foca só nas patas traseiras, que é aonde tá a diferença e pergunta da função delas em relação ao que o homem usa', por que a gente copia muita coisa da natureza, então 'o que aquele formato de pata lembra do cotidiano do sujeito'. Então quem vê a postagem, vai olhar e vai dizer 'poxa isso aí parece com que, sei lá, uma faca de pão, pra passar manteiga' né? 'Parece com uma pá', 'parece com um remo'... Eu não remo, nunca remei, jamais associaria a um remo né, mas cada um tem a oportunidade associar a uma coisa que passa né? Então uma dona de casa, uma criança, acaba podendo associar com alguma coisa que ele usa, palito do picolé, sei lá, mas a oportunidade de você conversar com o público é você oferecer uma pergunta que ele seja capaz de responder, então você associa com o que? Problema é teu, você vai dizer o que você quiser... Cada um vai colocar a sua expertise. Você não dá resposta, entendeu? Você diz 'agora imagina isso aí num animal que tá vivendo dentro d'água, como é que ele vai usar isso?'. É isso que vai sustentar a conversa, então falamos isso pra eles na rede social. Conclusão, ontem a menina achou, no nosso instagram, uma postagem que já tinha sido feita falando

do siri e do caranguejo, aí ela viu que tudo que a gente tava propondo já tinha sido feito. Não com aquela abordagem ali que eu tinha proposto, mas que de alguma maneira teria repetido o posto que outro grupo já tinha feito. Então, trabalhar nas redes sociais tem gerado essa demanda para os grupos, por que nós estamos isolados, no sentido de propor atividades, por mais que a gente esteja junto na rede, a gente só leva pra lá quando a gente já tem a proposta. Então a gente conversa dentro do projeto, faz a proposição e leva pra lá 'ó, a gente tá pensando em fazer uma postagem em relação a isso'. O tempo tá se esticando de um jeito que, pra quem fazia postagem toda semana, acaba dando um nó na vida da gente né, então a postagem que ia sair na semana passada, na sexta-feira passada não saiu, não vai sair, a gente já vai trocar, por um outro projeto que a gente falou das árvores da Quinta da Boa Vista e a gente vai usar pra falar das árvores da Quinta da Boa Vista, que a gente á tem imagem, já tem texto, já tem perguntas, já tem um bate-papo né. A gente vai fazer uma forma de charada né. Não vai deixar de sair essa semana por que já tinha esse material previamente selecionado, mas as redes estão sendo alimentadas por um número ínfimo de profissionais que dominam o equipamento, dominam as ferramentas e muito auxiliados pelos jovens, que são os estagiários, que são eles que realizam as verdadeiras pesquisas, que resolvem, que trazem soluções, mas dentro do grupo do SAE na Rede. Às vezes a gente tá com uma dúvida, não sabe fazer, alguém descobre alguma coisa, 'olha é assim, tem uma dinâmica aqui, tem um dispositivo que você pode usar, e aí eles acabam trocando entre si e incorporando e a gente tá seguindo nesse caminho aí. Tentando manter o contato com o público através das redes sociais. Não deixamos de trabalhar, continuamos participando, nós estamos escrevendo um plano museológico, dentro do plano museológico todos os programas que se possa imaginar, dá um trabalho danado né, a equipe se dividiu pra poder estar participando, essa semana todo mundo 'tá' com reuniões, a partir de amanhã, dia quatro, toda semana tem três quatro reuniões, três, quatro grupos diferentes. A SAE propriamente dita até nas férias tem trabalhado, poucos conseguem tirar as férias sem entrar pelas redes sociais e ter algum tipo de participação pra colaborar com alguma coisa. Alguma coisa assim, que eu não tenha falado?

B: Diante dessas, do incêndio né, de 2018, e dessa pandemia, pensando em lições que vocês tiraram, estão ainda tirando né, estão ainda tirando do incêndio,

estão ainda tirando da pandemia, o que vocês diriam pra outros museus e pra outros serviços de educação museal que passarem, podem passar por talvez um caso semelhante de incêndio, inundação e pandemias no futuro... Que lições vocês têm tirado disso que podem ajudar?

S: Bom... Eu acho que depois do incêndio do Museu Nacional todo mundo ficou mais esperto em relação à segurança, acho que a primeira questão que chama muita atenção pra gente é a segurança, então, assim, a gente sempre teve uma preocupação muito grande com a segurança só que como servidor público, tem servidor público que trabalha em repartição pública, quem é atendido em repartição pública... o público em geral sabe que o servidor, ele fica limitado pelas normas, e norma de segurança é uma coisa muito séria né, então por exemplo, elétrica, a gente não pode mexer em elétrica, nenhum servidor pode mexer em elétrica, então se não houver um trabalho sério da equipe de manutenção de elétrica e outros setores e departamentos, é uma coisa que não tem pra onde sair. Quando a gente propõe atividades que demanda esse contato com o público a gente sempre fica 'ah, se vai botar os olhos tem problema de contaminação de conjuntivite', então a gente 'ah, tem que ter higienização do material', eu lembro que antes do incêndio a gente propôs uma atividade com as crianças que eles botavam um snorkel e uma máscara pra fazer a visita do mar na ponta dos dedos, então a gente propunha essa brincadeira, 'ó você é um mergulhador, vamos lá, o que você vai achar no fundo do mar?', então eles queriam colocar a máscara, o snorkel e tal, então ali gente, quando acabava aquele grupo, saía, higienizava, passava álcool e era tudo limpo pro outro grupo que ia chegar. Então isso a gente sempre teve a preocupação com a segurança, com a saúde, com a higiene... Mas o fato já consumado, por qualquer motivo, nós temos um [palavras não identificadas] pra reforma restauro do prédio, Museu do Ipiranga né, os caras são muito bons, a gente troca muita coisa com eles, eles são fantásticos, são fabulosos, eles tiveram essa oportunidade, por que a gente ficou fechado junto, a gente fechou pelo incêndio, eles fecharam pra manutenção e tinha um prazo pra acabar, foi estendido, era pra ter reaberto agora na pandemia, então com a pandemia eles não reabriram, a gente aprendeu muito com eles e eles trocaram muito com a gente também esse ano, a gente passava muita coisa pra eles, principalmente de rede [palavras não identificadas] saber fazer a pergunta certa, saber interpretar a resposta, deixa o público falar entendeu? Dar o máximo possível,

manter esse canal de diálogo mais aberto possível. Acho que a SAE sempre, eu penso que a SAE sempre teve atenta a fala do público, eu entendo que assim foi possível a gente se manter com um bom atendimento, com a resposta do público pro que a gente propõe, atingir né, um público alvo. Quando a gente pensa em uma atividade, a gente pensa a partir de uma demanda do público e a gente sempre as primeiras atividades com muita observação, sempre com esse olhar de avaliação de resposta e a necessidade de se modificar, você precisa tá muito maleável, muito flexível, muito predisposto pra mudar tudo, ou até mesmo encerrar aquela atividade, ver que ela não funcionou, ou tirar dela só o que deu certo, por que se você não tiver esse olhar, ver, conversar com o público, atendendo a todos esses aspectos, acho que isso é tudo que a gente faz na vida. É igual mãe né? Mãe que não escuta o bebê chorar, a criança morre, ou a mãe desiste, abandona, entrega pra outro criar. Eu acho que é uma grande dificuldade né, eu não dou pra isso, eu não acerto com isso, eu não consigo ser bom nisso, tem uma também que você tem que dizer 'ó, sou eu, não é o público, não é o museu, não é o espaço cultural, quem não funciona pra isso aqui sou eu'. Não como você vai organizar essa fala aí, mas acho que é isso, ter atenção com o público, ter o máximo possível, fazer o máximo possível pra poder ser ouvido. Eu acho que quem não escuta, não é escutado. Então, o museu pra ter público, ele precisa saber o que esse público quer e fala o vocabulário desse público.

B: Eu queria agradecer por ter essa conversa com você, foi... Eu consegui ver né, o lado interno de um dos profissionais do Museu, eu acho que isso é muito importante. Eu queria agradecer por você ter aberto né, esse canal de comunicação, por ter falado de coisa que... eu imagino que sejam dolorosas. Queria dizer que eu admiro muito o Museu Nacional por ter essa força e os profissionais, por terem essa força pra continuar, manter essa instituição maravilhosa, que eu tenho certeza que do mesmo jeito que fez parte das minhas memórias de infância, acho que fez parte de muita gente, então eu queria agradecer muito, foi... Tá sendo né, uma honra poder trabalhar com o Museu Nacional, no meu projeto, e é isso, muito obrigada pela conversa, de verdade!

S: De verdade, eu que agradeço. Agradecer em meu nome e em nome da equipe da SAE, mas mais que isso tenho que agradecer por todos os profissionais

do Museu, não só os que estão hoje, mas os nossos antecessores né, por que são 202 anos de história, apesar de fechar as portas, a instituição é feita de pessoas. Foram pessoas que construíram. A gente precisa lembrar que a Leopoldina [Imperatriz Leopoldina] quando chegou ela falou 'como que uma corte não tem um museu?', um museu de qualidade e tal. Então eu acho que isso é motivo de sobra né, pra gente ter orgulho e responsabilidade. Então o que mais esse povo merece de nós, é que nós tenhamos essa clareza dessa responsabilidade, nós que somos privilegiados, não só por termos a oportunidade estudar, mas hoje de trabalhar nessa instituição. A gente não sabe como quando nem quando a gente volta a liberar, mas o importante é que ele tenha a cara do nosso povo, as pessoas se reconheçam dentro dele e a população legitime o que quer que seja feito dentro desse museu.

Apêndice 2

Transcrição da entrevista realizada em 31 de março de 2021, com a servidor do Departamento de Vertebrados do Museu Nacional/UFRJ do Museu Nacional/UFRJ, Marcelo R. Britto.

Legenda: M – Marcelo R. Britto/ B – Beatriz Cunha.

M: E aí você comentou que vai gravar até mesmo para você vai fazer suas anotações, mas não seria divulgado e, caso fosse, você me avisaria.

B: Claro, claro. Não é... O vídeo por enquanto a intenção não é divulgar, é apenas tirar informações dele mesmo. Assim qualquer informação que não possa ser usada, fica a seu critério, eu não vou usar. E o vídeo também posteriormente, caso surja isso, eu também vou pedir autorização e tudo mais.

M: Então você é... Você tá no doutorado, na Fundação Rui Barbosa é isso?

B: Não, sou mestranda de lá, e no caso a entrevista é para o meu projeto de dissertação.

M: Bacana. Como que é o seu projeto?

B: O meu projeto, ele aborda a gestão museológica e gerenciamento de risco e como que está acontecendo no Museu Nacional, após o incêndio até esse ano de 2020, com o surgimento da pandemia.

M: Interessante. Tá bom, quando quiser então.

B: Então tá... Primeiro queria agradecer por você ter aceitado fazer essa entrevista, ela é importante porque além de eu ter uma noção, uma visão interna do museu que eu como pessoa de fora não teria, por conta da pandemia também fiquei meio restrita a chegar até o museu. O meu planejamento seria fazer uma pesquisa de campo, mas com a pandemia isso teve que ser remanejado e as entrevistas foram as melhores saídas. Então agradeço muito você conversar comigo sobre isso e, bom, eu queria começar perguntando como é que era o dia-a-dia para coleção de vertebrados antes do incêndio?

M: Bom então se eu tiver indo rápido da você pode me interromper a qualquer momento, por favor. Acontece na verdade assim, o Museu Nacional, na verdade, nós associamos muito o Museu ao palácio, ali de São Cristóvão, que infelizmente foi atingida pelo incêndio, e que é o seu prédio mais emblemático, no entanto o Museu começou antes de ir ali para o palácio [...]. Originalmente ficava lá no Campo de Santana, ali onde hoje é que ele Museu da Casa da Moeda, onde está acontecendo uma exposição temporária do Museu Nacional [...]. Uma instituição como Museu, embora as coisas não sejam aquilo que o público, a sociedade de um modo geral, mas tem assim visível sobre a nossa instituição, ela é muito mais atividade que isso. Vamos ver, algo que é de certa forma a voltado para o que é chamado hoje de educação não formal, porque não é aquela educação de escola, de colégio, mas que tem elementos ligados à formação do conhecimento geração de informação e tudo mais, e também é uma certa forma uma manifestação do que é feito na Instituição em termos de sua pesquisa e suas atividades de extensão e tudo mais. Então uma instituição como o Museu Nacional como outros museus de história natural, principalmente como o Museu Paraense Emílio Goeldi e o Museu de Zoologia da Universidade de São Paulo são semelhantes nesse sentido. Então, você tem muitas atividades naquela instituição, sendo que o público conhece principalmente a exposição. Instituições assim, elas inerentemente tem assim um grande desafio de crescimento. [...] Um outro ponto muito importante, que define as instituições, é o seu acervo, suas coleções, são dos mais variados tipos. O Museu Nacional [...] como o Museu Paraense Emílio Goeldi, é um museu muito diverso porque ele tem um monte de componentes de biodiversidade, fauna e flora, e também de Antropologia, por exemplo. O Museu de Zoologia da USP, por exemplo, como o nome diz, ele é focado na fauna né, mas tem um acervo gigante. E o acervo no museu não é algo estanque, fechado, é algo que cresce por uma série de razões, porque é testemunho de uma série de pesquisas que são desenvolvidas pelas pessoas que estiveram lá e que estão lá, é testemunho de uma série de outros eventos... Então, por exemplo, hoje em qualquer empreendimento né, que vai ter algum impacto ambiental, ele precisa deixar, por força da lei, o material testemunho numa coleção, e não necessariamente num museu, mas numa coleção. Mas claro que uma instituição como Museu Nacional, e os outros museus que eu falei, eles são logo de cara entendidos como instituições para receber esse material. Então, as

peças quando elas vão fazer estudos de impacto ambiental, relatórios de Meio Ambiente, elas procuram né pessoas no Museu Nacional para justamente verificar a possibilidade do museu receber esse material. Porque eu 'tô' dizendo tudo isso, desde sempre essas instituições crescem. Então lá nossa origem, em 1818, que nós ficávamos no Campo de Santana, logo assim nesse quase um século, a coleção cresceu né, pelas diversas atividades, o museu teve muito, isso ainda no período monárquico, cresceu muito e ali o próprio edifício já não dava mais conta de manter todas essas atividades. Então já naquela época, digamos assim mais da segunda metade do século 19, as pessoas que estavam no museu né, especialmente quem estava na direção já negociava outros espaços para abarcar isso e, assim, 'tô' resumindo muito a história né, é algo que justamente foi negociado, com a mudança da monarquia para república e a saída da família real, foi a oferta, vamos assim dizer, do governo na época, do Palácio de São Cristóvão receber o Museu Nacional. Nesse ponto, até eu acho importante falar isso, é porque agora essa história equivocada né, da questão do museu não ligar para a história do país, essa coisa toda, mas essa é uma visão, no mínimo, equivocada e simplista, porque na verdade nós já temos os nossos palácios, os nossos museus que faz menção em relação a isso, o Museu Histórico Nacional, o Museu Imperial de Petrópolis, que é o herdeiro desse do patrimônio Imperial e o Museu Nacional, logo quando ele veio ali para o paço de São Cristóvão, em 1892, todo o prédio foi reformado, especialmente na sua parte interna, para abrigar o Museu de História Natural. Então, não sei se você visitou o museu antes do incêndio, é claro que tinha algumas salas que se mantiveram, a famosa sala do trono, a dos embaixadores, mas se você passou pela exposição ou mesmo foi a uma parte interna já não era tão simples você traçar, como era a arquitetura original do Palácio naquela época. Então assim, problema de crescimento foram essas modificações. Na década de 50 foi criado o anexo que fica ali ao lado, que é o chamado anexo Alípio de Miranda Ribeiro, que não foi atingido pelo incêndio, cuja ideia justamente você lidar com as coleções que estavam expandindo e principalmente com as coleções que a gente chama de meio líquido que mantém os espécimes em álcool, por exemplo, e uma grande parte destas coleções são as coleções de vertebrados, algumas das coleções, no caso as coleções de ictiologia que é o meu campo de estudo, o estudo dos peixes, de herpetologia que é um campo de estudo dos anfíbios e dos répteis. Então isso saiu

ali do Palácio foi 'pra' esse anexo. No palácio, ficaram outros dois grandes acervos que é a mastozoologia, mamíferos, e ornitologia que são as aves. Bom então já nessa época aí, a gente já tá falando final dos anos quarenta e início dos anos 50, é quando o Museu Nacional, ele entra para UFRJ, precisamente em 1946. Então já tinha essa questão da expansão e num projeto que vem né, passado de direção a direção e isso vem sendo feito de forma mais ou menos rápida e intensa conforme recursos...

[problemas de conexão]

M: Essa época, mais ou menos logo depois que Museu entrou na UFRJ, foi exatamente 1946, que é um projeto de deixar o palácio somente para as exposições. E isso ganhou, ganha mais ou menos, maior ou menor velocidade, às vezes um pouco menos, conforme os recursos da época, iniciativa das direções tudo mais. Então assim, a primeira grande construção saída de expansão foi esse anexo próximo ao museu, que é o anexo Alípio de Miranda Ribeiro, fica bem ali ao lado até posso te mostrar, conforme for, uma imagem disso no Google Earth, Google Maps. E aí a partir dos anos 80, outras iniciativas vieram nesse sentido, então o primeiro grande acervo que saiu dali, saiu do Palácio, foi a biblioteca, que foi para uma área no Parque da Quinta da Boa Vista chamada do Horto do Museu Nacional. Essa área ficou muito conhecida, principalmente depois do incêndio, que é uma área que pertence ao museu, à UFRJ, dentro da Quinta da Boa Vista, e ela fica bem próxima ali do portão de entrada da Quinta, que fica em frente à estação de trem e metrô. Então, nessa área foi construído o prédio que hoje abriga a biblioteca, que inclusive está sofrendo a reforma nesse momento, mesmo com a pandemia, e nos anos 90 foi feito prédio do departamento de vertebrados, que aí reuniu todas as coleções né, aquelas que estavam no anexo, peixes, anfíbios e répteis, e aquelas que estavam no palácio, mamíferos e aves. Então, desde os anos 90, o departamento de vertebrados como um todo está nessa construção e, já há mais tempo, parte das suas coleções não estavam no palácio. Então, dos vertebrados, o que foi de fato afetado pelo incêndio, isso até foi veiculado: o que 'tava' principalmente na exposição. Essa parte da exposição até 'tava' em processo de reforma, 'tava' fechada ao público, por ocasião dos 200 anos, que foi em 2018. Uma pequena sala até foi aberta, outra foi aberta temporariamente, onde tinha um esqueleto da baleia,

mas o acervo de vertebrados mesmo não foi afetado. Outros que infelizmente ainda não tinha saído do prédio foram mais afetados. Mas isso afeta a dinâmica da instituição como um todo, porque nessas edificações que ficam em outras áreas da Quinta é que receberam os colegas e que tem recebido hoje o acervo que vem sendo resgatado, por exemplo. Eu não sei se respondi inicialmente a sua pergunta.

B: Não, respondeu sim. Então, como que era o dia a dia dentro, trabalhando dentro da coleção de vertebrados antes de incêndio e se mudou alguma coisa com incêndio tendo outros setores do museu, que estavam no palácio terem que ser remanejados né?

M: É, acaba mudando porque o que acontece, o museu como eu falei ele tem muitas atividades e os departamentos, eles têm basicamente no seu pessoal duas grandes categorias, vamos assim dizer, o pessoal técnico-administrativo e o pessoal docente. Eu, por exemplo, sou docente. O museu ele tem vários programas de pós-graduação, tem, por exemplo, seis programas de pós-graduação *Stricto Sensu*, mestrado e doutorado, e três programas do tipo *Lato Sensu*, especialização, e esses programas, suas secretarias e boa parte da sua rotina de arquivo e de pessoal ficava no palácio. Então, por exemplo, mesmo que eu e outros colegas que ficássemos em outro prédio, nossos estudantes frequentavam muito o palácio, porque as salas de aula eram lá, atividades eram lá, então tudo isso afetou demais a rotina da instituição, porque tudo precisou ser reorganizado nessa área do anexo, mais antiga adjacente ao palácio e na área do Horto, essa que a gente já estava. Sendo que logo depois do incêndio, algumas colegas se reuniram e formaram o chamado Núcleo de Resgate do Museu Nacional, que justamente traçaram uma série de rotinas e atividades visando o resgate do acervo, porque claro, em um incêndio daquela proporção, a primeira ideia que a gente tem é que tudo foi destruído e se acabou. E claro, isso impactou muito do que 'tava' naquele prédio, mas dado o tamanho da construção e como acontece, como o caos acontece, você realmente consegue encontrar algumas coisas que conseguem se salvar, como quando às vezes você tem desmoronamento de determinadas áreas. Então, por exemplo, logo depois do incêndio, no início de 2019, houve uma exposição lá no CCBB, temporária, que era sobre o resgate do Museu Nacional, onde foram expostos, não sei se você chegou a visitar, algumas peças resgatadas. Então, por

exemplo, muito material, até mesmo pela natureza do material, material mineralógico e geológico, que são mais resistentes ao fogo, muito desse material foi salvo... Material, às vezes, se fragmentou, mas você consegue. Material, por exemplo, cerâmicas, que são materiais justamente submetidos a altas temperaturas. Havia peças que foram doadas pela família real da erupção do Vesúvio. Então imagina, material que resistiu a condições né... Então, tudo isso mexeu com a dinâmica da instituição e aí junto a esse núcleo, organizado por essas colegas, principalmente técnicas e professoras, a gente tem feito, na verdade, um trabalho contínuo, que aí a pandemia atrapalha. A gente tem feito um trabalho quase arqueológico de retirar, até mesmo porque nesses locais, como é conhecido tinha também remanescentes humanos, as famosas múmias que estavam na exposição e em outras partes do museu. E remanescentes humanos tem toda uma política de você dar um destino a isso, você não pode simplesmente tratar como um destroço, até mesmo em respeito às diversas culturas de onde aquele material veio. Então tem todo esse trabalho, de resgate das peças que mexe na rotina, como eu falei. Eu mesmo trabalho junto a essa equipe de resgate, então pelo menos uma vez por semana, junto a esses colegas, parte das minhas atividades eram destinadas a esse trabalho de resgate. Isso vai ter uma influência, naturalmente, nas outras atividades que eu já fazia antes do incêndio, que é de manutenção da coleção, disciplinas, aulas, orientação de estudantes, pesquisa e extensão. Isso é um grande impacto que tem, fora o material, como eu falei, de vertebrados que ainda que seja uma parte pequena do acervo, era o que 'tava' no circuito expositivo, ainda assim era um material muito representativo, por exemplo, nós tínhamos um molde de um peixe chamado Celacanto que é um peixe marinho, que ocorre próximo à costa da África e da Ásia, que foi, na verdade, uma aquisição da UFRJ 'pro' Museu quando ele fez seus 150 anos, no final dos anos 60, em 1968. Então é um material que até uma pequena sala foi reaberta era para expor esse exemplar. Aí ele foi perdido, fora outros exemplares, de locais que hoje em dia nem existem mais, quando esse material foi obtido, por exemplo. Então isso naturalmente impactou muito as coleções.

B: Entendi. O senhor comentou do seu trabalho de manutenção...

M: Pode me chamar de você, não precisa me chamar de senhor.

B: Tá bom, obrigada. Você comentou sobre o seu trabalho de manutenção da coleção e como é que era esse trabalho de manutenção?

M: Ele ainda continua. No Museu Nacional, de um modo geral, isso é feito pelo pessoal docente, mas muitos técnicos e técnicas também realizam isso. Como eu falei, assim, todo o acervo, todo departamento, o museu no seu organograma, ele possui acervos, então o departamento de vertebrados justamente possuem coleções de vertebrados, quatro grandes coleções que estão divididas em quatro setores, como eu falei, peixes, répteis e anfíbios, aves e mamíferos. Outros departamentos têm outras divisões, assim como outras sessões, mas só explicando por alto, o Museu Nacional tem, somos seis departamentos: Antropologia, Geologia e Paleontologia, Entomologia, que estuda os insetos, Vertebrados, onde eu estou, Botânica, que são as plantas e Invertebrados que são os outros animais que não os vertebrados nem os insetos. Muitos [departamentos] no palácio, outros em outros pontos como eu falei. E esses acervos, como eu falei, passam por um processo que a gente chama de curadoria, que é o cuidado com esse acervo tanto na sua manutenção, mas também como no seu crescimento. Então, de um modo geral, no departamento de vertebrados os docentes exercem a função de curadores e tem um pessoal técnico, que são biólogos, e mais recentemente gerentes de coleção, que atuam nessa manutenção, na organização. A coleção não é assim simplesmente um acúmulo, no caso, de exemplares de vertebrados. Eles são guardados de uma forma organizada que permite o uso tanto de pessoal da instituição, como de outras instituições. Então, é um acervo que é muito consultado. É normal numa coleção biológica, por exemplo, o intercâmbio de acervo, empréstimo de material, recebermos material de outras instituições. Então, tudo isso 'tá', a grosso modo, dentro dessas funções.

[problemas de conexão]

B: E o acesso a coleção de vertebrados? Como que ele era antes e como que tá agora depois de incêndio, a pandemia impactou também o acesso?

M: De fato a coleção fica numa área mais restrita ao ponto de vista do acesso...

[problemas de conexão]

M: Então, as coleções elas estão em áreas mais restritas com relação ao acesso, diferente da exposição que é aberto ao público, nos horários esperados e tudo mais. A coleção não, ela fica numa área restrita, até mesmo porque precisam ser salvaguardadas, mantidas não só 'pra' essa geração, mas para as futuras gerações. No entanto, o acesso é permitido mediante agendamento, então, de um modo geral, as pessoas interessadas na coleção são aquelas pessoas que vem mais direcionadas para um estudo específico. Você está realizando seu mestrado em história, não é isso?

B: Não, em memória e acervo.

M: Em memória e acervo. Então, por exemplo, o Museu, você não sei se você chegou a conhecer, tinha a seção de memória e arquivo que estava no palácio e, infelizmente, muita da documentação foi afetada. Então, você agendava, já deve ter feito isso em outras instituições, o exame, o acesso a uma documentação que é do interesse dos seus estudos. É a mesma coisa para uma coleção biológica, só que as pessoas vão olhar, no caso dos vertebrados, peixes, os anfíbios, répteis, para examinar esse material. E também a gente, eventualmente, faz pequenas visitas guiadas com um grupo limitado de pessoas, também mediante agendamento. O Museu tem a seção de atendimento ao ensino e, às vezes, por exemplo, um grupo escolar a gente não consegue receber a mesma quantidade de uma exposição 60, 30, né, 40, 90 pessoas de uma vez... Grupos pequenos, no local, podemos fazer mais vezes e daí gente explica o que é uma coleção, como 'tá', porque que tem essa limitação no acesso, a questão de climatização do local e tudo mais. Em todo caso, muitas das informações das coleções estão disponíveis em repositórios públicos. Por exemplo, muito da coleção documentos 'tá' disponível na base Minerva da UFRJ e, no caso informação ligada a acervos biológicos, o chamado Sistema Brasileiro Sobre A Biodiversidade [Sistema de Informação sobre a Biodiversidade Brasileira], o SiBBr, que é uma iniciativa mantida pelo Ministério da Ciência e Tecnologia.

B: Entendi.

M: Isso não foi afetado pelo incêndio, mas pela pandemia sim, porque hoje a gente realiza atividade híbrida. Desde o início da pandemia, a direção do Museu Nacional fez uma consulta ao seu corpo, o seu quadro social, a fim de saber quem poderia vir a instituição justamente para, em esquema de plantão e rodízio, continuar com essa manutenção, porque senão você pode ter uma perda de material, uma degradação. Então assim, pessoas a princípio fora do grupo de risco que tem e uma menor exposição devido ao transporte se voluntariaram. Eu mesmo por sorte não sou tão novo, mas ainda não sou do grupo de risco e posso me deslocar de veículo próprio, moro perto do museu, sou uma dessas pessoas. Então, em esquemas alternados a gente vai para evitar aglomeração e, quando tem algum consulente cada setor lida com isso, sendo mantidas as medidas de prevenção e tudo mais. Mas realmente o acesso ficou bem menor do que antes da pandemia.

B: Imagino. Essa pandemia chegou de surpresa, para o terceiro setor e afetou muita gente pelo que eu venho visto de palestra tudo mais, foi bem ruim. Em relação a metas e objetivos, vocês tinham metas e objetivos antes do incêndio a serem cumpridos?

M: Sim. Na verdade, uma coleção biológica funciona um pouco diferente nesse aspecto. O principal eixo na sua manutenção não tá tanto ligado assim à higienização ou observação item por item, porque a coleção, nesse sentido, é muito grande. Para você ter uma ideia, só coleção de peixes conta hoje com 55 mil lotes. O que é um lote de uma coleção como a nossa: basicamente, um conjunto de indivíduos da mesma espécie, coletados no mesmo evento no tempo e no espaço. Então, por exemplo, eu que trabalho com peixe, diante de licenças emitidas pelo Ministério do Meio Ambiente, vou numa determinada região numa determinada data e coletei lá tanto peixinhos e ali tem espécies diferentes que vivem no mesmo conjunto. Então, essas espécies são separadas nesses lotes, então um lote, uma coleção pode ter de um indivíduo a muitos indivíduos, o que vai determinar serem da mesma espécie coletados nesse mesmo evento, então... Sem visitar fica um pouquinho difícil de ter essa visualização para quem não está habituado, mas assim é um grande salão, no caso de uma coleção de peixes, com esses exemplares em frascos um álcool. Então, a gente coloca no líquido 'preservante', que é justamente para que não se degrade, e a gente procura manter o ambiente estável em termos

de climatização e umidade, para, justamente, não ser necessário a intervenção em cada item, porque seria muito aleatória e inviável, dada a quantidade de pessoas e mesmo a forma de você lidar com isso. É diferente de uma coleção arquivística, nesse sentido. Então, as metas quais são: qual o número de entradas numa coleção por ano, a gente tem muito material realmente acumulado que ainda precisa entrar, e quanto desse material, essa informação é tornada disponível em repositórios públicos, por exemplo. As metas e objetivos são estes, em linhas gerais. Como eu falei, nossa coleção foi afetada, mas não tanto, porque a gente estava num prédio que não foi impactado pelo incêndio, mas tão somente, entre aspas tão somente, com a vinda de pessoas e remanejamento de espaço e tudo mais. Porém não afetou como quem tinha essas metas e objetivos e que estava no palácio, por exemplo, então isso não mudou muito. Agora com a pandemia sim, porque trabalhando em um rodízio nesse tempo, para você lidar com o material, ele se estende no gradiente temporal, por exemplo.

B: Entendi.

[problemas com a conexão]

B: Como o senhor falou hoje, dada à coleção tem metas e objetivos específicos para essa coleção e vocês avaliam de alguma forma como esse progresso 'tá' se dando ou vocês não tem um indicador?

M: Então, nós temos uma, vamos dizer assim, vantagem já há algum tempo, que as coleções de vertebrados, sua entrada de material na coleção, da informação do material, se dá totalmente no meio digital. Então a gente tem o frasco do exemplar, as informações, e a base de dados é alimentada justamente no computador. A gente dá entrada no material nesses programas, que variam de coleção para coleção, e com isso a gente consegue gerar os rótulos que vão nos frascos, alimentar esses outros repositórios públicos e tudo mais. Então a gente consegue ter uma noção instantânea de quanto tá crescendo, aqui de casa até não, mas, por exemplo, no trabalho eu acesso a marca que pode dizer quantos lotes entraram de primeiro de janeiro para cá, a gente tem essa informação, ao mesmo tempo que a gente tem uma rotina e práticas de coleção que permitem isso. Então, como eu falei, o número antes da pandemia, no caso a coleção de peixe eu posso

falar com mais propriedade que eu trabalho diretamente, 'tava' numa média nos últimos... Antes do incêndio, aí realmente estava com uma média muito boa de até 2 mil lotes por ano novos que entravam na coleção. Esse não é um ponto, não é tão somente a entrada no computador, mas também preparar o frasco e colocar no lugar esperado na coleção. Então, é uma boa taxa de uma coleção de peixe, por exemplo. Um pouco depois do incêndio isso caiu para 1500, 1000, até porque também tem mudança de pessoal, teve gente se aposentou, coisas assim. Com a pandemia, essa quantidade, essa taxa anual realmente reduziu para um pouco menos de mil lotes por ano. Tanto que anualmente, isso fica público na página do museu, a direção, ela organiza o relatório anual e justamente um tipo de informação que é coletado. Se você acessar lá o relatório, que é igual ao Imposto de Renda, a gente 'tá' fazendo esse ano relativo ao ano consolidado de 2020, mas 2018 e de 2019 já estão disponíveis na página do museu e você pode ver esses números em linhas gerais.

B: Entendi. Voltando um pouquinho para coleção em si. Claro que tem cuidados com a coleção, mas é essa noção de cuidado e as ações para cuidar da coleção, de segurança da coleção, mudaram depois de incêndio e com a pandemia?

M: Você diz as rotinas?

B: Sim, é questão de verificar se um frasco tá aberto, se tem alguma coisa inflamável ali perto que possa provocar uma situação de emergência, como é que era antes e se isso foi impactado pelo incêndio e pela pandemia?

M: Naturalmente com o incêndio o alerta ficou ainda mais evidente. Então, na verdade, com o incêndio as pessoas ficaram ainda mais atentas a isso, lembrando que lamentavelmente o incêndio, claro como toda instituição pública, a gente não pode se eximir de problemas que existiam, mas na verdade, sempre se procurou um cuidado quando as pessoas estão nos locais, de ser evitar situações que pudessem colocar em risco o acervo. Então, com o incêndio isso até ampliou na instituição, no sentido de você pensar esse material aqui que tá sendo usado na sala, será que não seria interessante usar um outro material? Esse tipo de informação. Tanto assim, que, por exemplo, uma notícia que foi veiculada, que você deve ter acesso, que o museu, na verdade a UFR, vai recebeu outro terreno ali adjacente a Quinta da Boa

Vista para ampliação do museu. Então nesse terreno hoje, até por uma questão de como vai se dar a ocupação, mas estão sendo construídos esses prédios de módulos que já vem com toda estrutura montada e, desde o infeliz acidente que aconteceu no Flamengo, que foi depois do incêndio do Museu Nacional, que lamentavelmente jovens morreram, situação horrível, hoje você tem uma série de exigências para a construção desses módulos. Então, por exemplo, os que foram construídos agora no novo terreno seguem isso naturalmente, ainda mais que pegou a transição, você segue todo um conjunto de normas para que não se coloque em risco as pessoas e os materiais que estão lá naquele local. Então isso, depois do incêndio, a gente na verdade se tornou até mais cuidadoso né. A pandemia, o que impactou é o que ela tem impactado infelizmente a vida de todos nós, no sentido de principalmente das pessoas que têm uma responsabilidade, uma consciência de não aglomerar, de não ter muitas pessoas num mesmo local. Então o que antes era pensado para, justamente, ter várias pessoas fazendo aquelas atividades, tivemos que ter o número reduzido, mas a gente cuida para que não haja problemas, sempre faz vitorias, com o número reduzido de pessoal.

B: Do ponto de vista da coleção de vertebrados, os peixes que são a sua especialidade, quais foram as principais lições que a situação de emergência que foi incêndio e com a pandemia agora que você tira, o que Museu Nacional tira disso tudo?

M: Olha, é a nossa resiliência, porque até hoje de manhã eu 'tava' no museu e conversando com um colega, mantendo o distanciamento indicado, o quanto também de atividades a gente tem realizado, mesmo com toda essa situação. Temos muitos problemas ainda e toda uma situação que se configurou desde o incêndio até mesmo do ponto de vista político. A gente passa uma crise, infelizmente, sanitária e política, então tudo isso cria, torna toda a coisa muito mais lenta e muito mais, como que eu vou dizer... Lenta de se desenvolver, mas a gente ver justamente o aspecto de resiliência da instituição, o quanto ela até mesmo devido assim ao seu histórico, se mantém funcionando, 'né'. Então assim, eu acho que com uma gestão, isso não é só para o museu, isso num cenário muito abrangente de instituições públicas, uma gestão eficiente de recurso, recurso material e pessoal, não tenha dúvida que o Brasil no seu serviço público detém a

excelência em muitos dos campos, mas justamente a gente precisa ter essa maturidade enquanto sociedade, de um processo civilizatório para fazer com que isso dê certo. Essa é a principal lição que eu tiro. Só aproveitando, eu coloquei aqui no chat, não sei se você consegue ver, o link que leva para o relatório do museu, que aí você pode ver, ali vai ter de 2018, 2019, tem esses números que eu cheguei a comentar com você. Posso te passar por e-mail também, para ficar registrado, mas você acha facilmente na página do museu mesmo.

B: Obrigada. É bom ter transparência do processo todo, que bom que o museu faz isso. Do ponto de vista de um funcionário interno, como que está sendo visto esse processo de reestruturação do museu pelos funcionários, está sendo participativo não está focando nas coisas que deveria focar, talvez, falta recurso, como que tá sendo essa visão dos funcionários desse processo?

M: É difícil falar por toda a comunidade do museu, isso certamente se você entrevista diferente colegas eles terão esses pontos de vistas diferentes. Assim, em linhas gerais, é como eu falei, o museu ele tem um organograma, esse também tá disponível lá na nossa página, se dividindo em apartamentos e seções, então além dos departamentos que comentei com contigo, outras instâncias que são muito atuantes no museu e que também dá respondem pela identidade da instituição são seções como a coordenação de extensão, a seção de museologia, a seção de assistência ao ensino, o núcleo de atendimento ao público e várias outras, a biblioteca, os programas de pós-graduação... Então isso, de um modo geral, são canais que sempre chegam nas representações dessas diferentes partes, isso é passado para as pessoas. Então, por exemplo, a gente 'capilariza' por vários locais, então eu mesmo, eu sou docente lotado no departamento de vertebrados, mas eu também eu sou professor credenciado no programa de pós-graduação em zoologia do Museu Nacional, então a informação chega para mim por esses dois canais, assim e têm outros colegiados e comissões que a gente faz parte, então isso chega. Eventualmente, a informação como é tanta e tamanha, muitas vezes só a chegada nos canais não é suficiente, então onde isso tá, disponível nessa transparência, como você falou, nas páginas e, a grosso modo, as pessoas que estão lá hoje na representação, nas chefias, na direção procuram estar abertas para realizar esclarecimento. Com a pandemia, o tanto de atividade que a gente tem que fazer

remota, isso muitas vezes também assim é... Gerenciar o tempo fica um pouco difícil, mas assim o processo tem procurado a participação da instituição, em linhas mais abrangentes, é claro. Em todo caso também, lembrando, o museu é uma instituição que está dentro de outra instituição, que é a UFRJ, então também tem outras demandas. Assim, o museu ele tem uma autonomia limitada, ele não é, por exemplo, isso não é nenhuma crítica, isso é uma decorrência. Ele não é ligado diretamente a certos escalões de recursos, mas para muitos casos ele está dentro do organograma geral da universidade, que precisa também lidar com as suas diversas unidades, tem todo um parque hospitalar, que hoje é muito demandado, por exemplo. Então alguns convênios, algumas iniciativas que são para um museu, que se você até explorar a nossa página tem várias informações, alguns dos contratos de ações que possam realizadas lá no museu, no terreno, elas são dentro da esfera maior que é a da universidade, mas tudo isso, os contratos, eles podem ser vistos nas pró-reitorias de finanças que fazem menção ao Museu Nacional, por exemplo. Então, o processo, vamos dizer, participativo ele tem a ciência da casa, mas é gerenciado por outras instâncias mais amplas, mas sempre procurando a conversa com a instituição, especialmente pela sua direção.

B: Entendi. Pensando que foi um acontecimento horrível, não tem como mensurar, mas que infelizmente deu certa experiência ao Museu Nacional. Se você fosse dar um conselho para um profissional de uma instituição que passe por uma situação de incêndio também, uma situação de emergência, e menos de dois anos depois pegue uma pandemia também, que é uma emergência sanitária, que conselho você daria para esse profissional e essa instituição?

M: Conselho fica um pouco difícil, porque justamente a gente espera que não aconteça. Só também contextualizando um pouquinho, mesmo o museu quando aconteceu, a gente recebeu felizmente o apoio e expertise justamente de colegas de outras instituições, tanto no Brasil como em outras partes do mundo que passaram por situações semelhantes. Então, Portugal teve nos anos 80 justamente um caso de incêndio ou de terremoto, não sei exatamente, num dos seus museus e disponibilizou pessoas para isso, a Unesco tem nos ajudado bastante nesse ponto. Então até mesmo passado essa situação, é quase que esperado e natural que a instituição desenvolva justamente um mapa de crise do que ela precisou demandar

e estabelecer para conseguir se recuperar diante daquilo. Então seriam assim, as conversas mais diretas. Bom, um conselho, na verdade, é sempre partir parte do princípio de tentar estabelecer uma política preventiva para evitar e, assim, avaliar os riscos potenciais que existem em qualquer instituição, levando em conta pessoal envolvido, o tipo de acervo, material e realmente você procura sempre dar ouvidos, quando se levanta dúvidas sobre: “Será que tal situação ‘tá’ estável, ‘tá’ bem cuidada?” Claro que a gente não tem como prever todo tipo de coisa, mas é sempre considerar, quando alguém comenta isso, se realmente a gente está diante de uma situação do tipo: “Ah não, olha, isso aqui demanda determinado tipo de preocupação que a gente consegue resolver assim se caso seja necessário”. De fato, você tentar mitigar aquilo antes que aconteça um sinistro. Seria assim, a grosso modo, um conselho. A gente vê, por exemplo, a crise sanitária que tá acontecendo que as pessoas muitas vezes não estão escutando justamente as ações preventivas, em relação ao que vai acontecer, aí entendem o preventivo errado... São esses pontos né.

B: É verdade, a situação hoje em dia tá muito complicada. Eu queria agradecer, eu acho que foi muito boa essa conversa, para eu entender mais da instituição do ponto de vista de um profissional, porque é difícil, a gente estando de fora querer falar sobre o local sem conhecimento. Então quero agradecer muito você ter conversado, a você ter se proposto a responder às perguntas e desculpa por esse problema de internet, não estavam previstos, mas aconteceu e é isso, obrigada de verdade

M: Imagina, precisando você agora tem o meu contato, pode escrever à vontade. Não sei se você chegou entrar em contato com outros colegas né, mas a gente tem uma assessoria de imprensa aqui, talvez seja interessante se você quiser estudos mais aprofundados para sua dissertação, elas podem encaminhar para determinados profissionais, da instituição que podem falar sobre outros pontos que podem ser muito relevantes para sua pesquisa, por exemplo. Aí um dia, assim, melhorando essa situação, pode ver depois de agendar uma visita ao departamento de vertebrados para você conhecer um pouco.

B: Eu quero muito, muita saudade de visitar museus, de verdade. Obrigada mais uma vez.

M: Até logo.

B: Obrigado mais uma vez.