

Beatriz Silva Cunha

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

Projeto apresentado à professora Soraia Reolon, como trabalho final da disciplina Metodologias de Pesquisa, do Programa de Pós-Graduação em Memória e Acervos da Fundação Casa de Rui Barbosa.

Rio de Janeiro
Novembro/2020

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 em instituições atingidas por sinistros – o
Museu Nacional/UFRJ**

Linha de Pesquisa 1 - Patrimônio
Documental: Representação,
Gerenciamento e Preservação de
Espaços de Memória

Rio de Janeiro
2020

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO.....	4
1.	OBJETIVOS.....	8
1.1.	Objetivo geral.....	8
1.2.	Objetivos específicos.....,	8
2.	JUSTIFICATIVA.....	8
3.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
4.	METODOLOGIA.....	11
5.	CRONOGRAMA DA PESQUISA.....	12
	REFERÊNCIAS.....	13

INTRODUÇÃO

A gestão museológica, de acordo com Duarte Cândido (2014, p. 27) é “[...] um desses elementos de conexão entre o desejo e o pensamento mais etéreo, poderoso e ilimitado, e as condições reais de execução”. De maneira clara, o planejamento em instituições museológicas são as formas utilizadas, segundo suas missões, a fim de alcançar metas e objetivos que beneficiem as diversas áreas componentes de um museu. A gestão se apresenta como uma tarefa desafiadora. Ela necessita de comprometimento em sua execução diária e de manutenção obrigatória de seu caráter dinâmico para obtenção de ações bem sucedidas, podendo e devendo ser repensada e modificada em caso de erros e dissonâncias entre o desejado e o posto em prática.

A gestão museológica é um tema presente desde o final do século XIX. O tratado *The principles of museum administration*, do secretário assistente do Instituto Smithsonian, George Brown Goode,¹ publicado no *Annual report of the museums association*, em 1895, sinalizou, de modo inicial, a falta de discussões e textos a respeito da administração de museus e, mais adiante, desejando contribuir para o assunto, propôs tópicos, denominados “As cinco necessidades cardinais na administração de museus”² (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 citados acima parecem básicos, e até óbvios, mas são, em sua maioria, algumas das principais dificuldades enfrentadas nos museus brasileiros. O planejamento, ainda que existente, não é um processo continuado, fato o qual dificulta o cumprimento de

¹George Brown Goode foi encarregado do United States National Museum, membro da National Academy of Sciences, American 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.

²“III. THE FIVE CARDINAL NECESSITIES IN MUSEUM ADMINISTRATION” (GOODE, 1897, p.202).

metas e objetivos estabelecidos, visando beneficiar as próprias instituições. De acordo com o texto *Criterios para la Elaboración del Plan Museológico*, elaborado pelo Ministerio de Cultura y Deporte, do governo espanhol, gestão de museus na atualidade, 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 decorre de um planejamento bem sucedido e se configura como um processo que requer tempo, disposição e dinheiro. Segundo Mason (2004), algumas das principais razões para não haver planejamento se relacionam: aos poucos recursos financeiros disponibilizados para os museus, especialmente os públicos; ao tamanho das instituições; ao não conhecimento de como fazer; às tarefas e problemas do dia-a-dia; entre outros. Contudo, ao se dispor a 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 (MASON, 2004, p. 46-48).

O planejamento motiva, ainda, a discussão de outro assunto de grande importância no mundo contemporâneo: a gestão da qualidade nos museus. Segundo Isabel Victor (2006), é necessário diferenciar a gestão burocrática, focada somente no binômio controle-execução de tarefas, da atual gestão da qualidade, preocupada em monitorar processos, obter melhorias contínuas por meio de comparação e medição de resultados e, principalmente, com a participação das pessoas. Assim:

O desafio é promover a autoavaliação, definir a qualidade em museus [...]. Enfim, suscitar o interesse pela utilização, em instituições museológicas, de ferramentas da avaliação e da gestão da qualidade, largamente testadas e difundidas noutras organizações, com o intuito de promover a transversalidade dos saberes, o diálogo e a cooperação interorganizacional. (VICTOR, 2006, p. 21-22).

Assim como a gestão de museus, o gerenciamento de riscos é outra questão essencial para instituições museológicas, sendo um processo contínuo, cuja importância deve ser do

conhecimento de todos os funcionários, bem como contar com o apoio e o engajamento destes. A gestão de riscos, segundo HOLLÓS e PEDERSOLI JUNIOR (2009), 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. De acordo com o “Ciclo de gestão de riscos de desastres”, proposto pela Unesco (2015), existem três estágios principais relacionados a emergências: antes, durante e depois. Para este trabalho, serão priorizadas ações relacionadas ao momento do depois, as quais são “a avaliação de danos, o tratamento de componentes danificados do patrimônio por meio de intervenções, tais como reparos, restauração e adaptação, e atividades de recuperação ou reabilitação” (UNESCO, 2015, p.19).

Neste projeto de pesquisa, deseja-se identificar como as ações de planejamento, museológico e de riscos, foram e estão sendo desenvolvidas para auxiliar o Museu Nacional, o museu mais antigo do Brasil, que completou 202 anos em 6 de junho de 2020. A instituição é um museu universitário, vinculado à Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, desde 1946³; logo, tem perfil acadêmico e científico, sendo suas exposições compostas pelo acervo histórico, institucional e pelos resultados das ações de pesquisa e ensino, satisfazendo, assim, sua função principal de produção e divulgação do conhecimento.

O Museu Nacional/UFRJ é a primeira instituição museológica e voltada para a pesquisa no país, se mantendo como pioneiro por meio de estudos de excelência e um acervo diverso e rico, regularmente ampliado. Vinculado ao Ministério da Educação, 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.

Em 2018, após completar 200 anos de existência em junho, o Museu Nacional foi atingido por uma tragédia: um incêndio no dia 2 de setembro causou a perda das exposições e coleções que se encontravam no Paço de São Cristóvão, uma construção tombada pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - IPHAN⁴ desde 1938. O Palácio de São Cristóvão, conectado profundamente com a história política, científica e artística

³Em 1946, a Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro - UFRJ era chamada de Universidade do Brasil.

⁴Lista dos Bens Culturais Inscritos nos Livros de Tombo (1938-2012): Livro Belas Artes N° inscr.: 051; Vol. 1; F. 010; Data: 11/05/1938 e Livro Histórico N° inscr.: 023 ;Vol. 1 ;F. 005 ;Data: 11/05/1938.

brasileira, foi extremamente afetado e seus três andares colapsaram durante o sinistro. Foram necessárias, então, obras de escoramento e estabilização para evitar o desmoronamento da fachada e da estrutura, o qual geraria mais perdas, do edifício, como um todo, e dos materiais das coleções e exposições que poderiam estar debaixo dos escombros.

Segundo a Prof^a. Dr^a. Claudia Carvalho, ex-diretora e atual pesquisadora do museu, o incêndio afetou todo o material alojado no Palácio, sendo que alguns setores, devido à sua natureza, sofreram maiores perdas, como o arquivo histórico, a documentação de línguas indígenas, as coleções de plumárias, fitas magnéticas e 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 ressaltar que o Museu Nacional/UFRJ não foi destruído por completo, pois a sua estrutura estava 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.

Desde o incêndio até o começo de 2020, várias ações foram desenvolvidas para manter o museu vivo, como exposições em outros espaços e ações educativas na Quinta da Boa Vista, e auxiliar na recuperação do acervo dentro do palácio: o Núcleo de Resgate de Acervos Científicos do Museu Nacional, coordenado pela Prof^a. Dr^a. Claudia Carvalho (coordenadora) e pela Prof^a. Dr^a. Luciana Carvalho (vice-coordenadora) comanda o trabalho de resgate dos acervos de dentro do Palácio há quase dois anos. Em março deste ano, a pandemia de COVID-19 foi reconhecida pelo governo e todas as atividades presenciais na instituição foram suspensas por tempo indeterminado, interrompendo, assim, o trabalho de recuperação de acervos, o qual estava chegando ao fim.

Segundo o diretor do Museu Nacional, o Prof. Dr. Alexander Kellner, a pandemia COVID-19 e a subsequente quarentena influenciaram no cronograma anual do museu: existiam projetos prontos os quais deveriam ter sido iniciados em abril de 2020 e que agora podem apenas ter algumas partes adiantadas de forma *online*. Neste ano, ações presenciais foram interrompidas, por enquanto, 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 a sociedade e na recuperação e salvaguarda do patrimônio. Assim, esse projeto deseja pesquisar como a gestão museológica foi e está sendo desenvolvida para auxiliar o Museu Nacional da UFRJ, focando no período entre o incêndio ocorrido em setembro de 2018 e a pandemia de COVID-19, a partir de março de 2020 até março de 2021.

1. OBJETIVOS

1.1. Objetivo geral

Identificar que ações ligadas à gestão foram e estão sendo desenvolvidas para auxiliar o Museu Nacional da UFRJ, no período correspondente aos anos de 2018 a 2020, compreendendo o incêndio ocorrido em setembro de 2018 e a pandemia de COVID-19, a partir de março de 2020 até março de 2021.

1.2. Objetivos específicos

- Verificar se o Museu Nacional realizou um diagnóstico museológico após o incêndio de 2018;
- Identificar as práticas relacionadas à gestão, museológica e de gerenciamento de riscos, utilizadas para a perpetuação e a salvaguarda da memória e do patrimônio sob custódia do Museu Nacional pós incêndio;
- Verificar qual era a situação da gestão do Museu Nacional em março de 2020, antes da pandemia;
- Identificar se a instituição avançou, estagnou ou regrediu desde setembro de 2018;
- Identificar os principais impactos da pandemia para a recuperação do Museu Nacional;
- Identificar e analisar as metas e os objetivos do Museu Nacional após o incêndio;
- Identificar se existem novas metas e novos objetivos em razão da pandemia;
- Identificar quais são os indicadores de desempenho atualmente utilizados pelo Museu Nacional.

2. JUSTIFICATIVA

O incêndio que aconteceu no Museu Nacional/UFRJ, em 2 de setembro de 2018, estará marcado na história como uma das maiores tragédias científicas para o Brasil: uma extensa variedade de coleções foram danificadas, as quais contribuíam para o “intercâmbio entre o visível e o invisível” (POMIAN, 1984, p.66). De acordo com Pomian, as coleções são a conexão entre os espectadores e o mundo invisível, ou seja, “aquilo que está muito longe no

tempo: no passado, no futuro” (POMIAN, 1984, p.66) e, desta forma, possibilitam a observação das camadas da história dos objetos. Assim, ao sofrer perdas, o Museu Nacional se depara com o desafio de reaver a comunicação de seu público (pesquisadores, docentes e discentes) com as informações intrínsecas (deduzidas através da parte física do objeto) e extrínsecas (parte documental e contextual, obtidas de outras fontes que não o objeto) (FERREZ, 1994, p.2) dos objetos das coleções, os chamados objetos semióforos.⁵

Depois do incêndio, a instituição se viu, então, diante do desafio de se reestruturar, na medida em que o Paço de São Cristóvão, principal espaço utilizado para exposições, guarda de certas coleções e local de alguns setores, foi interditado. Em março de 2020, com o avanço e agravamento da pandemia de COVID-19 pela cidade do Rio de Janeiro, o museu se viu obrigado a suspender suas atividades presenciais para assegurar a segurança de todos que ali trabalhavam, pesquisavam ou estudavam. Com esta paralisação, as ações de resgate de acervo, dentre outras, foram postergadas indeterminadamente, o que impacta o cronograma desenvolvido desde setembro de 2018.

Desta forma, para além do incêndio de 2018, considera-se a pandemia de COVID-19 como um novo sinistro que atingiu o Museu Nacional/UFRJ, uma instituição que já se encontrava em recuperação. Logo, a proposta deste projeto será de grande relevância, pois acredita-se que investigar as práticas de gestão museológica de qualidade adotadas, ou a serem desenvolvidas, é pertinente no auxílio desta nova etapa do museu, possibilitando a compreensão das diferentes ações e procedimentos necessários para sua reestruturação. Segundo Ramos Pires (2000, p.35 apud VICTOR, 2006, p.22):

Quando aplicamos o conceito de sistema à qualidade, não se trata de um arranjo semântico, mas tem um significado concreto e tangível. O sistema da qualidade é o conjunto das medidas organizacionais capazes de transmitirem a máxima confiança de que um determinado nível de qualidade aceitável está sendo alcançado ao mínimo custo.

Deseja-se, então, realizar uma pesquisa que se torne uma valiosa contribuição para outras instituições que passam, ou passarão, por situações de emergência semelhantes (incêndios, pandemias etc.), uma vez que se acredita na transposição desses conhecimentos de planejamento e diagnóstico para outros contextos. A identificação das ações de gestão de museus auxiliaria na identificação dos melhores métodos de proteção dos acervos, na

⁵Segundo Krzysztof Pomian (1984), objetos semióforos são aqueles que perdem a função e uso originais e se tornam documentos, testemunhos. Há o reconhecimento de sua importância simbólica, perdendo, então, seu valor utilitário.

preservação, divulgação e perpetuação da memória presente no Museu Nacional/UFRJ. Neste sentido, considero relevante citar Marcio Rangel:

[...] todo indivíduo e toda comunidade têm direito à memória, ou seja, à preservação, à transmissão e à continuidade do significado de todas as coisas consideradas relevantes para estes grupos. A memória identifica o grupo, conferindo sentido ao seu passado e definindo as suas aspirações para o futuro (RANGEL, 2011, p.126 apud ALBUQUERQUE; BORGES, 2018, p.5510).

A partir deste projeto pretende-se, também, dar transparência ao processo pelo qual o Museu Nacional/UFRJ vem passando desde 2018, com o incêndio e a pandemia. As práticas de gestão museológica auxiliariam a delinear e apresentar um panorama de como a instituição está trabalhando de forma clara e eficiente, como é prevista no inciso XIV do artigo 5 e no inciso IX do artigo 216-A da Constituição Federal de 1988, os quais certificam a obrigatoriedade do acesso, da transparência das informações, respectivamente. Bem como o direito à “manifestação do pensamento, à criação, à expressão e à informação, sob qualquer forma, processo ou veículo” (BRASIL, 1988) explicitado no artigo 220 do mesmo documento.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para refletir acerca da situação do Museu Nacional/UFRJ, primeiramente é fundamental rever a lei n. 11.904, de 14 de janeiro de 2009, que instituiu o Estatuto de Museus e é um marco regulatório para o setor museal brasileiro, definindo os programas e ações necessários para uma instituição museológica. Ademais, foram usados como base, também, o *Relatório anual 2018 - Museu Nacional* e o livro *Museu Nacional - panorama dos acervos: passado, presente e futuro*, os quais detalham o contexto vivido pelo museu, bem como suas coleções, setores e atividades. A fim de aprofundar na compreensão sobre o incêndio de 2018, foram utilizados a *Declaração do Rio de Janeiro sobre redução do risco de incêndio no patrimônio cultural*, de 2019, a cartilha *Gestão de riscos ao patrimônio musealizado brasileiro* do Instituto Brasileiro de Museus - Ibram, de 2017, e o manual de referência *Gestão de Riscos de Desastres para o Patrimônio Mundial* da Unesco, de 2015. Para abordar a pandemia de COVID-19, foram consultadas as publicações *Recomendações do ICOM Brasil em relação à COVID 19* e *Museus e o fim da quarentena: como garantir a segurança do público e das equipes* do comitê brasileiro do Conselho Internacional de

Museus - ICOM BRASIL, e o texto *A gestão de riscos e governança na pandemia por COVID-19 no Brasil* da Fundação Oswaldo Cruz - Fiocruz.

A respeito da temática de gestão, será utilizado o livro *Gestão de museus, um desafio contemporâneo: diagnóstico museológico e planejamento*, de Manuelina Maria Duarte Cândido, publicado em 2014, o qual explora o processo gestor sob a ótica específica da Museologia e ressalta a importância da ideia de subsidiariedade, ou seja, o conhecimento de gestão de museus deve passar por todos os níveis da instituição, desde o diretor até o vigilante, por exemplo. As publicações de Timothy Mason (2004), sobre os desafios e práticas da gestão em museus, e de Stuart Davies (2001), a respeito do plano diretor (denominação oriunda da tradição britânica equivalente a plano museológico, nas correntes hispânicas, e a programação museológica ou científica, nos países francófonos), apontam motivos pelos quais não há o desenvolvimento de ações sistemáticas em museus, razões para fazê-las e, ademais, sugerem boas práticas capazes de ajudar a fazer um planejamento racional e alcançável. É importante ressaltar que ambos os autores afirmam que não existe um modelo fixo a ser seguido, sendo a gestão museológica adaptável às mais diversas realidades dos museus e centros de memória.

Para além destes fundamentos, julgou-se importante pesquisar referências nas áreas do Patrimônio e da Memória, uma vez que são conceitos intimamente ligados ao campo dos museus. O capítulo “Patrimônio cultural: tensões e disputas no contexto de uma nova ordem discursiva”, de autoria de Regina Abreu, destacou-se, na medida em que explicita que patrimônio é uma concepção em constante movimento, onde os mais diversos significados se colocam entre o encontro de políticas de lembranças e esquecimentos. Já a noção de memória de Mário Chagas, na publicação *Memória e poder: dois movimentos*, traz duas ideias relevantes ao tema, as quais são: “memória do poder”, construída a partir de um discurso de poder e superioridade social de uma classe sobre outra; e “poder da memória”, o qual põe em foco a diversidade de discursos que compõem a memória, dualidade expressiva no contexto do Museu Nacional. Por fim, objetivando compreender os novos significados que podem ser atribuídos a objetos no contexto da ocorrência de sinistros em museus, recorreu-se ao texto “Coleção” de Krzysztof Pomian, em especial ao seu conceito de “objetos semióforos”, definido como aquele objeto que perde sua função primária de uso e passa a representar o invisível (POMIAN, 1984).

4. METODOLOGIA

Para este projeto, será necessário fazer uma pesquisa descritiva (KÖCHE, 2014 p.126), visto que o tópico da gestão museológica em instituições que sofreram sinistros não é um assunto amplamente discutido e abordado. Deseja-se possibilitar o maior aprofundamento e a melhor compreensão deste assunto, servindo como fonte para novas abordagens e estudos no futuro. 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 Nacional/UFRJ. Contudo, com a pandemia de COVID-19 obrigando a suspensão de atividades presenciais e forçando o distanciamento social, foi necessário rever a metodologia para este trabalho.

Apesar 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 e destacar a relevância da oralidade como expressão de discursos e memórias, usando, para isto, o método da “história oral”, procurando aplicar entrevistas ou questionários com personagens ativos no âmbito do Museu Nacional/UFRJ, com o emprego dos métodos quantitativo e qualitativo para analisar seus resultados. 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.

5. CRONOGRAMA DA PESQUISA

Atividade	2020												2021											
	meses												meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Disciplinas PPGMA							x	x	x	x	x	x	x	x	x									
Reestruturação do projeto (pandemia de COVID-19)						x	x	x	x															
Pesquisa bibliográfica				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x									
Pesquisa documental				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x										
Entrevistas/questionários												x	x	x										
Qualificação																						x		
Análise de resultados														x	x	x								

Redação													x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x						
Revisão textual																																
Defesa																																

É importante mencionar que este cronograma foi alterado em razão da pandemia de COVID-19, a qual se iniciou em março de 2020, quando estariam sendo postas em prática atividades referentes ao começo do antigo calendário do projeto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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.

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.

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. 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.

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

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

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

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.

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.

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. 65-74 (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.

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.

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.

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.

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.

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

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.

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).

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

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

MUSEU NACIONAL/UFRJ. Relatório Anual 2018 - Museu Nacional. [Rio de Janeiro, 2018].

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.

POMIAN, Krzysztof. *Coleção*. 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.

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.

SZEREMETA, Angélica. “Metodologia e Abordagem de Campo”: considerações sobre a utilização da etnografia como instrumento de pesquisa a partir da contribuição teórica de Mainardes e Magnani. *Revista Laboratório de Estudos da Violência e Segurança da UNESP, Marília*. Ed. 19, p.160-171, maio de 2017. Disponível em: <http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/levs/article/view/7019/4505>. Acesso em julho de 2020.

UNESCO. *Gestão de riscos de desastres para o patrimônio mundial*. Paris, 2015. Disponível em: <http://whc.unesco.org/document/135126>. Acesso em: agosto de 2020.

VICTOR, Isabel. A qualidade em museus problemática a esclarecer. *Cadernos de Sociomuseologia*, n. 25, p. 21-32, 2006.