

MUSEU  
HISTÓRICO  
NACIONAL

---

**PLANO MUSEOLÓGICO**

2016-2019

**Ministro da Cultura**

Marcelo Calero

**Presidente do Instituto Brasileiro de Museus**

Marcelo Mattos Araújo

**Diretor do Museu Histórico Nacional**

Paulo Knauss

**Coordenador Administrativo**

Américo David Aurélio

**Coordenadora Técnica**

Vânia Bonelli

**Comissão de Atualização do Plano Museológico**

Adriana Bandeira, Cristiane Ramos Vianna João, Flávia Limoeiro Figueiredo, Pedro Colares Heringer, Zeni Iva Gonzaga dos Santos

**Assessoria de Comunicação**

Cidália Maria Correia de Brito Ribeiro

**Departamento de Acervo**

Adriana Bandeira Cordeiro

**Arquivo Histórico**

Daniella Gomes dos Santos

**Biblioteca**Arionia Rodrigues Cunha, Eliane Vieira da Silva,  
Gisely Miranda de Melo, Maria José Muniz F.  
Ribeiro**Oficina de Papel**

Deize Simas da Silva

**Oficina de Pintura**Luiz Carlos Antunes Pimenta, Luiz Fernando de  
Carvalho Abreu**Registro e Controle de Acervo**

Fernanda N. Magalhães Pinto

**Reserva Técnica**Flávia Limoeiro Figueiredo, Juarez Fonseca  
Menezes Guerra, Luana Machado Xavier**Educação**Diogo Guarnieri Tubbs, Flávio Resende de  
Carvalho, Lucia da Mata Coutinho, Silvana de  
Pinho, Valéria Abdalla**Museografia**Cristiane Ramos Vianna João, João Carlos  
Ribeiro Campos**Conservação**

Admardo José Rosa

**Numismática**Paula de Jesus Moura Aranha, Pedro Colares  
Heringer**Oficina de Cerâmica**

Cláudio Fontes Aranha

**Oficina de Madeira**

Edilson José Siqueira, Reinaldo dos Santos Halm

**Pesquisa**Aline Montenegro Magalhães, Álvaro Marins,  
André Amud Botelho, Rafael Zamorano Bezerra**EQUIPE ADMINISTRATIVA****Coordenadoria Administrativa**Américo David Aurélio, Hugo Catarinozi Neto,  
Reginaldo Martins de Oliveira, Suely Pires,  
Valéria da Silva Castro Alves**Arquitetura**

Simone Kimura

**Arquivo Institucional**Adilson da Conceição Silva, Bianca Dias  
Mendes, Elisabete Weinert Mendonça, José  
Gomes da Costa, Pedro dos Santos Junior

**Almoxarifado**

Nelson Jorge dos Santos

**Finanças**

Irma Aparecida Bandeira Gomes

**Informática**

João Luiz Pirassinunga

**Material e Patrimônio**

José Pereira Ignácio, Jorge Luiz Bispo, Lúcia  
Verônica de Oliveira Trindade, Pedro Paulo  
Lima, Zeni Iva Gonzaga dos Santos

**Recursos Humanos**

Liane Maia das Neves de Oliveira  
Marina Werneck Papaseit

**Segurança**

Carlos Alberto Lopes dos Santos, Carlos Tadeu  
Guedes Pinto, Irlan Barreto da Silva, João  
Baptista Bragança, João Carlos de Oliveira  
Barreto, Jorge Amado Ribeiro, José Girondi de  
Pinho, Luis Antonio Chaves, Luiz Carlos Marinho  
Soares, Moacir Queiroz, Paulo Roberto Oliveira  
Martins, Roberto Fleming Vasques, Ronaldo dos  
Santos Carvalho, Sérgio Luiz da Costa, Silvio Luiz  
da Motta

**Serviços Gerais**

Maurillo Mendes, Ralph Pop de Abreu

## Sumário

1.	INTRODUÇÃO.....	6
2.	METODOLOGIA.....	6
3.	DEFINIÇÃO DA INSTITUIÇÃO.....	8
3.1	Definição Operacional.....	8
3.2	Histórico da Instituição.....	9
3.3	Vínculo Administrativo.....	9
3.4	Histórico do Edifício.....	10
3.5	A formação do acervo.....	11
3.6	Missão institucional.....	13
3.7	Visão.....	13
3.8	Objetivos Estratégicos.....	13
3.9	Valores Institucionais.....	13
4.	DIAGNÓSTICO GLOBAL.....	14
5.	PROGRAMA INSTITUCIONAL.....	15
5.1	Diagnóstico.....	16
5.2	Planejamento:.....	19
6.	PROGRAMA DE GESTÃO DE PESSOAS.....	21
6.1	Quadro de colaboradores.....	21
6.2	Gratificações.....	21
6.3	Perfil do quadro de funcionários:.....	22
6.4	Avaliação da situação funcional existente.....	23
6.5	Diagnóstico.....	24
6.6	Planejamento.....	27
7.	PROGRAMA DE GESTÃO DE ACERVOS.....	29
7.1	Diagnóstico.....	30
7.2	Planejamento.....	34
8.	PROGRAMA DE EXPOSIÇÕES.....	37
8.1	Exposições de Longa Duração.....	38
8.2	Exposições de Curta Duração.....	39
8.3	Diagnóstico.....	41
8.4	Planejamento.....	45
9.	PROGRAMA EDUCATIVO.....	47
9.1	Programa de Cursos.....	48
9.2	Diagnóstico.....	49
9.3	Planejamento.....	51
10.	PROGRAMA DE PESQUISA.....	55
10.1	Linhas de pesquisa.....	55
10.2	Linhas editoriais.....	56
10.3	Eventos de estudos.....	57
10.4	Diagnóstico.....	58
10.5	Planejamento.....	60
11.	PROGRAMA ARQUITETÔNICO.....	63
11.1	Diagnóstico.....	65
11.2	Planejamento.....	70

12.	PROGRAMA DE SEGURANÇA .....	72
12.1	Diagnóstico .....	73
12.2	Planejamento.....	76
13.	PROGRAMA DE FINANCIAMENTO E FOMENTO.....	78
13.1	Orçamento MHN.....	79
13.2	Diagnóstico .....	79
13.3	Planejamento.....	81
14.	PROGRAMA DE COMUNICAÇÃO .....	82
14.1	Diagnóstico .....	83
14.2	Planejamento.....	85
15.	PROGRAMA SOCIOAMBIENTAL.....	87
15.1	Diagnóstico .....	88
15.2	Planejamento.....	90
16.	PROGRAMA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO .....	91
16.1	Diagnóstico .....	92
16.2	Planejamento.....	94
17.	PROGRAMA DE GESTÃO DE DOCUMENTOS .....	96
17.1	Diagnóstico .....	97
17.2	Planejamento.....	99
	Referências.....	101

## 1. INTRODUÇÃO

Com o objetivo de analisar a operacionalização do Museu Histórico Nacional (MHN), identificando fragilidades e potenciais, propor diretrizes e planejar estratégias e ações para desenvolvimento institucional no quadriênio entre 2016 e 2019, a direção do MHN criou, em abril de 2016, uma comissão para atualização do seu Plano Museológico.

A estruturação deste documento foi feita com base em Programas que apresentam as diversas funções, recursos e serviços da instituição. Cada uma destas subdivisões foi aqui apresentada por meio de breve contextualização, diagnóstico e proposição de planejamento por área.

Tendo por base a construção coletiva, este documento pode ser percebido, em primeiro lugar, para fins de memória institucional, como uma demonstração, para a reflexão dos servidores lotados no MHN acerca de suas próprias atividades. Contudo, trata-se, sobretudo, de um diagnóstico global da instituição, que fundamenta a proposição de um planejamento estratégico com base em diretrizes gerais que visam a organização de ações do MHN nos próximos quatro anos.

Ao manter o Plano Museológico constantemente atualizado, pretende-se, além de atender aos aspectos legais obrigatórios, implementar uma proposta de trabalho em que os servidores participem ativamente do diagnóstico e da proposição de ações a serem desenvolvidas; os gestores visualizem um panorama global que os possibilite eleger prioridades de modo a tornar o planejamento exequível; e que a instituição possua um plano de trabalho continuado capaz de minimizar influências externas.

## 2. METODOLOGIA

Com o objetivo de analisar a disposição geral e o funcionamento do Museu Histórico Nacional, optamos por utilizar a matriz SWOT como ferramenta de análise. Trata-se de um acrônimo para as palavras em inglês *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities and Threats* que traduzindo para o português significam, respectivamente: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

Essa ferramenta, cuja metodologia de aplicação consiste em analisar os fatores positivos e negativos, internos e externos, de uma determinada empresa/instituição foi escolhida, pois, através de sua utilização, é possível que os técnicos envolvidos identifiquem, de maneira objetiva, os fatores que influenciam (de modo prático ou virtual) o andamento das atividades empreendidas, facilitando a tomada de medidas para otimização de ações e a elaboração de planejamento estratégico para a empresa/instituição em questão.

Em um primeiro momento, todos os servidores do MHN foram convocados a participar de uma reunião em que a Comissão tratou de explicar as etapas para atualização do Plano Museológico. Nos encontros seguintes, os membros da comissão se reuniram com os servidores integrantes dos setores mais identificados com os Programas do Plano Museológico (PM) para elaborarem diagnóstico e planejamento.

Para a redação do diagnóstico, os servidores do MHN foram apresentados à metodologia e, em seguida, passaram a listar fatores e associá-los a cada uma das “caixas” da matriz. Após a realização da listagem e preenchimento da tabela, os servidores foram convidados a refletir sobre cada um dos fatores de modo a possibilitar sua graduação de acordo com seu nível de importância, sendo o valor “1” considerado de baixa relevância e o valor “5” de extrema relevância, conforme aponta o quadro abaixo:

VALORAÇÃO – POSITIVOS	VALORAÇÃO – NEGATIVOS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ponto positivo que vale mencionar</li> <li>2. Fator com algum destaque para o programa – situação confortável</li> <li>3. Fator reconhecidamente importante, situação boa, consolidada</li> <li>4. Fator importantíssimo, vital, situação ótima</li> <li>5. Fator crucial, situação quase perfeita/perfeita.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ponto negativo que vale mencionar, pode causar problemas no futuro</li> <li>2. Fator que causa alguma preocupação para o programa – situação desconfortável</li> <li>3. Fator reconhecidamente problemático, situação ruim, precisa de atenção a curto prazo</li> <li>4. Fator gravíssimo, vital, situação muito preocupante – precisa de atenção imediata</li> <li>5. Fator crucial, crítico, que impede a realização do trabalho – atenção urgente</li> </ol>

Completada a análise situacional dos fatores que influenciam o funcionamento dos Programas, os servidores e a Comissão se reuniram uma segunda vez com o objetivo de traçar um planejamento para os mesmos com base nos resultados obtidos

por meio da utilização da matriz SWOT e em objetivos transversais previamente estabelecidos pela direção do Museu. Tomando por modelo o *Plano Nacional Setorial de Museus*, em que as iniciativas são explicitadas através das “diretrizes”, que por sua vez se subdividem em “estratégias” e “ações”, foram pensadas possíveis soluções para os problemas identificados como relevantes, bem como iniciativas que tratem de tirar vantagem dos pontos fortes e das oportunidades visualizadas.

Após o primeiro encontro entre a Comissão e os demais funcionários do MHN, foram realizadas outras vinte e seis reuniões, em que os servidores do MHN alimentaram o Diagnóstico e propuseram atividades para o planejamento dos Programas do PM.

Para melhor leitura, e no intuito de facilitar a análise de uma perspectiva geral da instituição, foi elaborada uma matriz intitulada *Diagnóstico Global*, em que estão apontados os pontos mais críticos levantados durante a realização dos diagnósticos pormenorizados, bem como os fatores de verificada recorrência.

### **3. DEFINIÇÃO DA INSTITUIÇÃO**

#### **3.1 Definição Operacional**

O Museu Histórico Nacional é órgão vinculado ao Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), autarquia ligada ao Ministério da Cultura (MinC). O Museu, que abriu suas portas ao público no dia 12 de outubro de 1922, foi criado com a finalidade de “recolher, classificar e expor ao público objetos de importância histórica, principalmente os que forem relativos ao Brasil, e concorrer por meio de cursos, conferências, comemorações e publicações para o conhecimento da história pátria e o culto das nossas tradições.” (Decreto nº 15.596, de 2 de agosto de 1922).

Ao longo de sua existência, o MHN formou um dos maiores acervos sob a guarda do Ministério da Cultura, hoje com cerca de 235.000 itens de variados suportes distribuídos, por questões metodológicas, em Arquivo Histórico, Biblioteca, Numismática e Reserva Técnica, disponíveis ao público através de exposições e publicações.

Com mais de 90 anos de existência, o MHN caracteriza-se, atualmente, como um centro de referência profissional para a comunidade nacional e internacional



envolvida com as questões de patrimônio cultural pela qualidade de seus projetos, pesquisas e produção científica.

### **3.2 Histórico da Instituição**

O Museu Histórico Nacional (MHN) foi criado, através do Decreto nº 15.596, de 2 de agosto de 1922, pelo Presidente Epitácio Pessoa, para dotar o Brasil de um museu dedicado à memória de sua história, sendo aberto ao público em 12 de outubro do mesmo ano. Assim, a instituição surgiu vocacionada para o pioneirismo, tendo abrigado o primeiro curso de Museologia no país, criado em 1932, hoje integrado à Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro - UNIRIO, e a Inspetoria de Monumentos Nacionais, criada em 1934, antecessora do Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - SPHAN, criado em 1937, que viria a se tornar o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - IPHAN, que por sua vez abrigou o Departamento de Museus - DEMU (criado em 2003), embrião do Instituto Brasileiro de Museus – IBRAM (criado em 2009).

### **3.3 Vínculo Administrativo**

Quando de sua criação, o MHN estava vinculado ao Ministério da Justiça e Negócios Interiores. Em 1934, o museu passa a ser subordinado ao Ministério da Educação e Saúde Pública, que atribui à instituição a função de inspecionar os monumentos nacionais e o comércio de objetos de arte. Anos mais tarde, o Decreto 47.883 de 03 de março de 1960, subordina o Museu da República, inaugurado em 15 de novembro do mesmo ano, à Divisão de História da República do MHN. Em 29 de outubro de 1981, o MHN é incorporado à Fundação Nacional Pró-Memória, nos termos da Portaria Ministerial GM nº. 585. Com a aprovação de um novo regimento interno, que resulta da Determinação nº. 82, de 19 de setembro de 1983, o MHN ganha uma nova organização, autonomizando a seção do Museu da República, instalado desde 1960 no Palácio do Catete. No início da década de 1990, a Fundação Nacional Pró-Memória é extinta e o museu fica vinculado ao Instituto Brasileiro do Patrimônio Cultural (IBPC), órgão criado para substituir a Secretaria do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional e a Fundação Nacional Pró-Memória. Em 1994, a Medida Provisória nº 752 transforma o IBPC em Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico

Nacional (IPHAN), ao qual o MHN passa a estar vinculado. Em janeiro de 2009, o Museu Histórico Nacional é desvinculado do IPHAN e passa a integrar o IBRAM conforme a Lei nº. 11.906.

### **3.4 Histórico do Edifício**

O Museu Histórico Nacional está instalado em um complexo arquitetônico formado por três edifícios do período colonial: a Fortaleza de Santiago, a Casa do Trem e o Arsenal de Guerra.

Numa ponta que avançava sobre o mar, entre as então existentes praias de Piaçaba e Santa Luzia, os portugueses construíram, em 1603, a Fortaleza de Santiago, origem do conjunto arquitetônico que abriga o Museu Histórico Nacional. A fortaleza, em sua origem, tinha o propósito de ampliar as defesas da cidade contra invasões estrangeiras. No fim do século XVII, passa a servir também como prisão de escravos recebendo, por esta razão, a alcunha de “Calabouço”, motivo pelo qual, toda a região fica conhecida – a partir do século XIX – como “Ponta do Calabouço”.

A mando do governador-geral Gomes Freire de Andrade, o Conde de Bobadela, em 1762, foi construída a Casa do Trem. O prédio tinha por função a guarda dos armamentos das tropas portuguesas, *os trens de artilharia*.

Em 1764, um terceiro prédio foi erguido entre o Forte e a Casa do Trem, dando origem ao estabelecimento do Arsenal de Guerra. Na época do vice-rei D. António Alvarez da Cunha, o espaço destinou-se ao reparo de armas, à fabricação de munição e à fundição. Além da produção bélica, ali foram fundidas as primeiras esculturas em bronze do país, em 1763, de autoria de Valentim da Fonseca e Silva, o Mestre Valentim. Hoje, o antigo conjunto arquitetônico abriga o circuito expositivo do MHN, suas Reservas Técnicas, o Arquivo Histórico e Biblioteca, os laboratórios de Conservação e Restauração e as áreas de trabalho técnico e administrativo dos servidores do MHN.

O complexo arquitetônico colonial que envolveu o Arsenal de Guerra continuou a funcionar ao longo do tempo do Império do Brasil e início da era republicana, sendo o centro de fabricação e guarda de armas para o Exército Brasileiro. No início do século XX, as instalações precárias e o crescimento urbano foram fatores decisivos para que o

Arsenal de Guerra fosse transferido para o bairro do Caju, onde permanece até hoje.

Na década de 1920, a Ponta do Calabouço foi aterrada e urbanizada para acolher a Exposição Internacional Comemorativa do Centenário da Independência realizada em 1922. Naquele ano, o conjunto arquitetônico colonial foi ampliado, reformado e aberto ao público, abrigando o *Palácio das Grandes Indústrias* e servindo como sede do Museu Histórico Nacional com duas galerias.

Durante o século XX, o MHN progressivamente ocupou e requalificou todo o complexo arquitetônico com o objetivo de adaptá-lo à sua nova função. Entre 2003 e 2010, foram feitas obras de restauração e modernização do Museu, ampliando espaços, aprimorando serviços oferecidos aos visitantes, democratizando o acesso dos mais diversos segmentos sociais e viabilizando a circulação e o percurso adequados ao novo discurso museográfico.

### **3.5 A formação do acervo**

Atualmente, o acervo do Museu Histórico Nacional (MHN) reúne aproximadamente 235 mil itens em diferentes suportes – iconográficos, textuais e cultura material - relacionados à dinâmica social, política e econômica da Nação brasileira. Reunido ao longo das décadas de existência do MHN, desde a sua fundação, em 1922, o referido acervo abrange um recorte temporal localizado entre os séculos XVI e XXI, além de uma coleção de moedas que remonta o século VII a.C.

Boa parte do acervo privilegia itens considerados de valor histórico, artístico ou documental do século XIX, devido aos critérios de orientação da historiografia da época de sua formação, relacionada à construção da identidade e da memória nacionais com base nos referenciais do Estado. Contribuiu para isso também a criação do Museu da República que levou a grande transferência de peças do período republicano do acervo do MHN.

Por questões metodológicas, o acervo do MHN está dividido em três instâncias, a saber: Acervo Aquivístico (Arquivo Histórico), Acervo Bibliográfico (Biblioteca), Acervo Museológico (subdividido entre Reserva Técnica Geral e Numismática), que têm sob sua incumbência as atividades de documentação, conservação, pesquisa e divulgação do acervo em suas variadas tipologias. As coleções do MHN estão

disponíveis ao público por meio de exposições internas e itinerantes, de longa e curta duração; das publicações do Programa Editorial do Museu e do acesso à pesquisa em suas respectivas áreas de guarda.

O núcleo original do acervo do MHN procede das coleções do Arquivo Nacional, da Biblioteca Nacional, do Museu Nacional, do Museu de Artilharia e do então extinto Museu Naval. Posteriormente, na medida em que o MHN firmava sua credibilidade junto ao público, observou-se a ampliação exponencial do acervo, sobretudo nas décadas de 1930 e 1940, por meio da coleta sistemática, das doações de grandes colecionadores e da compra financiada pelo Estado, a exemplo do governo Vargas, e pela cooperação da iniciativa privada.

Até a década de 1970, o acervo do MHN é bastante coerente com o discurso histórico da época da sua fundação, em que uma preocupação tipicamente nacionalista celebrava a memória nacional como o eixo fundamental para legitimar a ordem social e promover a integração nacional – num espaço geográfico e social, politicamente organizado e cronologicamente estabelecido. Nesse contexto, a construção do passado se manifestava privilegiando os acontecimentos de caráter oficial e personalidades das elites políticas e militares associadas ao governo. São, em número considerável, objetos que enaltecem a Nação, perpetuam as tradições os símbolos de Estado, cultivam a recordação dos dirigentes de governo e das personalidades de ato excepcional que valorizam a identidade coletiva.

Nas últimas décadas, procurando responder às mudanças epistemológicas tanto no campo da História, quanto das Ciências Sociais, o acervo do MHN vem passando por um processo de atualização que busca incorporar itens que contemplem a vida cotidiana e a diversidade dos grupos sociais, valorizando materiais de épocas recentes para enfatizar o diálogo dos tempos históricos mais antigos e recentes.

Para lidar com o volume de doações propostas ao museu e visando, também, democratizar a formação de suas coleções, o MHN passou a adotar uma *Política de Aquisição de Acervo para o Museu Histórico Nacional*, concluída em 1994 e revisada em 2005. Em 2014, foi concluída uma nova política de aquisição que tem por principais méritos, apontar o argumento utilizado para aquisição de novas peças, bem como o fluxograma completo a ser seguido, desde a proposta de doação de um determinado bem até seu acondicionamento nas áreas de guarda de acervo.

### **3.6 Missão institucional**

Promover a mobilização coletiva para valorizar a consciência histórica e o direito ao patrimônio cultural do Brasil, por meio da formação e preservação de acervo, ação educativa e construção de conhecimento.

### **3.7 Visão**

Consolidar a posição de referência nacional e internacional do museu enquanto espaço de reflexão e produção de conhecimento acerca da história, cultura material e sociedade no Brasil.

### **3.8 Objetivos Estratégicos**

- Identificar os públicos e qualificar seu atendimento
- Afirmar inserção social e aumentar a visibilidade institucional do Museu
- Aprofundar o estudo dos acervos com o objetivo de firmar a marca do trabalho
- Consolidação do plano de ampliação da área de exposição do MHN
- Sistematizar e documentar os processos de trabalho
- Aumentar capacidade de captação de recursos
- Realizar estudos para expansão do MHN por meio da construção de edifício anexo

### **3.9 Valores Institucionais**

- Transparência
- Diálogo
- Autonomia
- Excelência
- Acesso

#### 4. DIAGNÓSTICO GLOBAL<sup>1</sup>

	FORÇAS	FRAQUEZAS
FATORES INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tradição e boa imagem da instituição</li> <li>• Complexo arquitetônico histórico</li> <li>• Qualidade e diversidade do acervo</li> <li>• Produtos bem estabelecidos</li> <li>• Bom relacionamento com parceiros, fornecedores de bens e serviços e produtores culturais</li> <li>• Qualidade do atendimento ao público</li> <li>• Integração colaborativa dos funcionários</li> <li>• Ações voltadas à acessibilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espaço físico reduzido para guarda de acervo</li> <li>• Carência de instrumentos de organização e planejamento institucional</li> <li>• Insuficiência da rede elétrica</li> <li>• Baixa visibilidade pública</li> <li>• Falta de aproximação com patrocinadores</li> <li>• Relação frequência x equipamento público desfavorável</li> <li>• Ausência de filosofia de trabalho voltada para a sustentabilidade</li> <li>• Pouco investimento nas ações de comunicação interna e externa</li> </ul>
FATORES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de edifício anexo ao museu</li> <li>• Formação de parcerias para qualificar o trabalho</li> <li>• Melhoria da urbanização do entorno</li> <li>• Grandes eventos</li> <li>• Redução dos custos fixos do MHN através da adoção de práticas sustentáveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de política de renovação do quadro de pessoal</li> <li>• Falta de estímulos para formação e qualificação continuada</li> <li>• Instabilidade político-institucional geral</li> <li>• Cortes orçamentários</li> </ul>
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

<sup>1</sup> Maiores informações acerca dos pontos apresentados na matriz do Diagnóstico Global podem ser encontradas nos diagnósticos pormenorizados presentes em cada um dos programas.

## 5. PROGRAMA INSTITUCIONAL

O Programa Institucional trata do desenvolvimento e da gestão política, técnica e administrativa do museu. Trata das relações institucionais de cooperação técnica que deverão ser estabelecidas e formalizadas; da participação do museu em redes e sistemas de museus e em organizações nacionais e internacionais; do fortalecimento das parcerias já existentes e da criação de novas; e da proposição de ações de fortalecimento da gestão interna, como a atualização de documentos de gestão.

Atualmente, há dois importantes instrumentos de gestão interna em fase de elaboração: o Regimento Interno, que foi reestruturado através de uma comissão formada por servidores do MHN designada pela direção, e a Política de Aquisição e Descarte de Acervos, atualizada em 2014 também por comissão formada por servidores.

O regimento interno do MHN data da década de 1980, o que exige sua atualização diante de tantas transformações institucionais e em razão da ausência de políticas públicas efetivas para a renovação do quadro de servidores, seguida de grande número de aposentadorias. Diante disso, ao longo dos anos houve uma série de alterações na divisão e organização do trabalho dentro da instituição, na maioria não planejadas e que tinham por objetivo imediato a não interrupção dos trabalhos. A reorganização do trabalho e dos setores do MHN, apesar de assimilada pelos servidores, não foi documentada, provocando um grande distanciamento entre o previsto e o realizado, entre o formal e o praticado.

No que diz respeito à Política de Aquisição e Descarte de Acervos, cabe apontar que sua atualização foi concluída, porém o documento ainda não foi publicado. Sua oficialização é de grande importância, pois trata-se do conjunto de diretrizes que orienta a formação do acervo do MHN.

## 5.1 Diagnóstico

		FORÇAS	FRAQUEZAS
FATORES INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tradição e boa imagem da instituição (4)</li> <li>• Complexo arquitetônico histórico (4)</li> <li>• Bom relacionamento com parceiros, fornecedores de bens e serviços, e produtores culturais (3)</li> <li>• Qualidade do atendimento a pesquisadores (3)</li> <li>• Integração colaborativa dos funcionários (3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carência de instrumentos de organização e planejamento institucional (4)</li> <li>• Falta de sintonia entre museu e IBRAM (3)</li> <li>• Falta de visibilidade pública (3)</li> <li>• Ausência de alvará de funcionamento e saídas de emergência (3)</li> <li>• Falta de aproximação com patrocinadores (3)</li> <li>• Falta de banheiros/vestiários/lanchonete popular (3)</li> <li>• Redução de autonomia financeira do MHN (3)</li> <li>• Relação frequência x equipamento público desfavorável (2)</li> <li>• Dificuldades no controle de patrimônio (2)</li> </ul>	
FATORES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação do edifício anexo ao museu (5)</li> <li>• Melhoria da urbanização do entorno (3)</li> <li>• Grandes eventos (3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de política de renovação do quadro de pessoal (5)</li> <li>• Instabilidade político-institucional geral (2)</li> </ul>	
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS



## FORÇAS

- **Tradição e boa imagem da instituição (4):** O MHN, por sua tradição e relação com a criação do Curso de Museus, é uma instituição reconhecida no campo dos museus e da Museologia. Este fator facilita o estabelecimento de parcerias e confere algum poder de negociação à instituição frente às demandas do IBRAM e do MinC.
- **Complexo arquitetônico histórico (4):** O complexo arquitetônico que abriga o MHN é reconhecido como Patrimônio Nacional e está inscrito no Livro de Tombo destinado ao patrimônio histórico do IPHAN. A instituição atrai o interesse do público geral e de especialistas tanto por sua forma, quanto por sua história. Este reconhecimento garante certo *status* e visibilidade pública ao Museu, o que facilita a realização de algumas iniciativas como a formação de parcerias e a captação de recursos para a conservação do espaço.
- **Relacionamento com parceiros, fornecedores de bens e serviços, e produtores culturais (3):** Ao longo de seus 94 anos de existência, os servidores e dirigentes do MHN foram capazes de desenvolver um relacionamento colaborativo e produtivo com diversos parceiros nas esferas pública e privada, fornecedores de bens e serviços e produtores culturais.
- **Qualidade do atendimento a pesquisadores (3):** O MHN oferece um serviço de prestativo e eficiente no atendimento e acesso à informação para pesquisadores em todos os seus setores. Este fator colabora para o aumento do número de pesquisadores no MHN e se desdobra em diversos produtos, desde a qualificação da documentação do acervo até a elaboração de exposições e publicações.
- **Integração colaborativa dos funcionários (3):** Há, no MHN, um espírito de colaboração e companheirismo entre a equipe. A atmosfera positiva de trabalho é fator crucial para superar a falta de recursos orçamentários e de pessoal.

## FRAQUEZAS

- **Carência de instrumentos de organização e planejamento institucional (4):** Os instrumentos básicos de organização institucional do MHN, como regimento interno, plano museológico e manual de procedimentos ou não existem, ou estão desatualizados. Este fator acarreta na falta de padronização das atividades, indefinição de escopo de atuação dos setores, desvios de função e dificuldade de organização e planejamento.
- **Falta de sintonia entre museu e IBRAM (3):** Há uma falta de sintonia entre a administração do IBRAM e o MHN, no que tange ao planejamento institucional. Este fator se faz claro nos prazos exíguos das demandas recebidas do Instituto e na relação inversa de trabalho em que, muitas vezes o museu acaba por dar suporte ao Instituto. A falta de diálogo também gera problemas quando da contratação de serviços em que, ocasionalmente, devido ao caráter generalista dos contratos, as demandas do MHN não são contempladas satisfatoriamente.
- **Falta de visibilidade (3):** Não há uma ação voltada para a consolidação da marca institucional do museu, o que ocasiona problemas na divulgação e falta de visibilidade institucional.
- **Ausência de alvará de funcionamento e saídas de emergência (3):** O Museu apresenta sérias falhas no controle de riscos, tanto do ponto de vista documental - inexistência de alvará de funcionamento e plano de fuga - quanto do ponto de vista estrutural, como pode ser verificado na ausência de saídas de emergência na Casa do Trem.

- **Falta de aproximação com patrocinadores (3):** Apesar da boa relação estabelecida com os parceiros profissionais, o museu carece de uma política de aproximação com o setor privado visando o estabelecimento de novas parcerias para viabilizar projetos futuros.
- **Redução de autonomia financeira do MHN (3):** A política fiscal de Estado têm, cada vez mais, reduzido a autonomia financeira das unidades museológicas. A atual política não valoriza a produtividade do trabalho e a melhoria da qualidade dos serviços prestados. A situação prejudica as atividades de planejamento da instituição devido à constante perspectiva de corte de recursos.
- **Relação visitação x equipamento público desfavorável (2):** O MHN é um equipamento público relativamente dispendioso quando comparado ao número de pessoas atendidas, especificamente visitantes e pesquisadores. Grande parte da causa dessa relação se deve ao orçamento reduzido e, principalmente, ao organograma esvaziado do Museu, que dificulta/inviabiliza a ampliação de atividades, além de uma política geral de marketing dos museus.
- **Instalações de banheiro e serviço de alimentação (2):** Hoje há poucos banheiros no circuito expositivo do museu, o que causa certo desconforto para os visitantes. No que tange à alimentação, o museu conta, através de um contrato de cessão do espaço, com os serviços do restaurante “The Line” dentro de seu complexo arquitetônico. Os serviços são, entretanto, caros, e atendem somente a uma parcela dos visitantes excluindo até os servidores do Museu. O MHN precisa melhorar os serviços de banheiro/vestiário e de alimentação para melhor atender funcionários e visitantes.
- **Dificuldades no controle de patrimônio (2):** Apesar da orientação constante, ainda é comum a movimentação de bens patrimoniais dentro do espaço do MHN sem a devida comunicação ao setor responsável. A prática dificulta a gestão do patrimônio do Museu e pode gerar problemas junto aos órgãos fiscalizadores.

## AMEAÇAS

- **Falta de política de renovação do quadro de pessoal (5):** O MHN é um órgão vinculado do IBRAM que, por sua vez, é uma autarquia do MinC. Das sete autarquias do ministério, o IBRAM está entre o conjunto formado pelo IPHAN, BN, Fundação Palmares e Funarte que partilham de um dos piores planos de cargos e salários de todo o Executivo e não possuem Programa de Retribuição por Titulação. Esses fatores fazem com que o grau de evasão dos servidores ultrapasse os cinquenta por cento. O alto índice de evasão, aliado à dificuldade em receber liberação do Ministério do Planejamento (MPOG) para a realização de novos concursos provoca o envelhecimento do quadro do museu e o esvaziamento dos setores dificultando/impossibilitando a ampliação de atividades.
- **Instabilidade político-institucional geral (2):** Historicamente, a área da Cultura sempre teve recursos escassos para a realização de sua agenda. Em épocas de crise econômica (como a atual) a Cultura costuma ter seu pequeno orçamento reduzido ou contingenciado, priorizando outras áreas de atuação do Governo Federal. Recentemente, esteve em pauta a possibilidade de fusão do Ministério da Cultura à(s) outra(s) pasta(s). Esse fator pode configurar-se como uma ameaça à estabilidade, pois não há certeza sobre a sequência dos projetos, clareza sobre a linha de atuação da pasta, planos de destinação dos recursos, bem como sobre a continuidade de um órgão voltado especificamente para o campo dos museus.

## OPORTUNIDADES

- **Criação do edifício anexo ao museu (5):** a construção de um edifício anexo ao MHN é uma oportunidade para criar espaços para ampliar as condições de ampliação das coleções, além de ambientes mais adequados para a preservação dos acervos e de atendimento à pesquisa. São esperadas ainda melhorias para o conforto dos servidores, especialmente no que tange à climatização e infraestrutura de salas de trabalho e melhorar as condições de serviços gerais e das instalações de trabalho dos prestadores de serviço terceirizados. Trata-se, ainda, de uma chance para ampliar o espaço expositivo com a criação de segundo um circuito de exposição por coleções tipológicas de objetos, diversificando conteúdos trabalhados pelo museu, ampliando e diversificando público.
- **Melhoria da urbanização do entorno (3):** A área no entorno imediato do MHN passou por obras de reurbanizaçãobuscando a revitalização do Centro e ampliação da mobilidade urbana. Espera-se que, como resultado dessas obras – e na cidade do Rio de Janeiro, em geral – sejam melhoradas as condições de acesso e de segurança na região, especialmente no que tange à iluminação e segurança pública, além de acesso a serviços públicos em geral. Há a expectativa também da organização de um calendário de eventos públicos de atração da população.
- **Grandes eventos (3):** Os grandes eventos como a Copa do Mundo de Futebol e as Olimpíadas/Paraolimpíadas do Rio de Janeiro configuraram-se como oportunidades de ampliação do público e captação de recursos por meio de parcerias para o uso do espaço do museu e programas de fomento a instituições culturais.

### 5.2 Planejamento:

**DIRETRIZ 01:** Providenciar os recursos necessários para o desenvolvimento das atividades do Museu Histórico Nacional e o cumprimento de sua Missão Institucional

#### Estratégia 01: Elaborar e implementar instrumentos de organização e planejamento

- **Implementar novo Regimento Interno**  
Meta Quantitativa: 01 portaria publicada  
Meta Temporal: Julho de 2017
- **Elaborar Manual de procedimentos de gestão de acervos**  
Meta Quantitativa: 1 manual  
Meta Temporal: Dezembro de 2017
- **Elaborar Manual de procedimentos de gestão interna**  
Meta Quantitativa: 1 manual  
Meta Temporal: Julho de 2018
- **Elaborar Manual de procedimentos de comunicação e educação**  
Meta Quantitativa: 1 manual  
Meta Temporal: Dezembro de 2018

**Estratégia 02: Aumentar a capacidade de captação de recursos****Ações:**

- **Implementar banco de ideias e projetos**

Meta Quantitativa: 1 por divisão

Meta Temporal: a partir de janeiro de 2017

- **Elaborar listagem de contatos de produtores culturais**

Meta Quantitativa: 01 listagem

Meta Temporal: Janeiro de 2017

**Estratégia 03: Providenciar a documentação necessária para o funcionamento regular do Museu****Ações:**

- **Identificar a documentação mandatória necessária para o funcionamento regular do museu**

Meta Quantitativa: 01 levantamento

Meta Temporal: até o Julho de 2017

- **Identificar os órgãos responsáveis pela emissão da documentação mandatória necessária para o funcionamento regular do museu**

Meta Quantitativa: 01 relatório

Meta Temporal: Julho de 2017

- **Providenciar o requerimento junto aos órgãos competentes pela emissão da documentação mandatória necessária para o funcionamento regular do museu**

Meta Quantitativa: 01 relatório

Meta Temporal: Dezembro de 2017

## 6. PROGRAMA DE GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas no Museu Histórico Nacional é realizada pela Coordenação Administrativa por meio da Divisão de Recursos Humanos. O Museu, entretanto, não tem autonomia para viabilizar grande parte das ações ligadas à vida funcional dos servidores pois estas devem ser processadas e autorizadas pela Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP), localizada na sede do IBRAM em Brasília. A Coordenação de Recursos Humanos do MHN, portanto, atua como intermediária entre os servidores lotados no Museu e a CGP, em Brasília.

### 6.1 Quadro de colaboradores<sup>2</sup>

O atual corpo de colaboradores do MHN é formado por quatro categorias funcionais conforme o quadro abaixo:

Corpo de colaboradores ativos do MHN		2011	2016
Servidores	IBRAM	68	56
	Cedidos de outros órgãos	13	13
Estagiários		07	11
Voluntários		04	00
Terceirizados	Segurança, Brigada de Incêndio, Serviços Gerais	84	94
	<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>174</b>

### 6.2 Gratificações

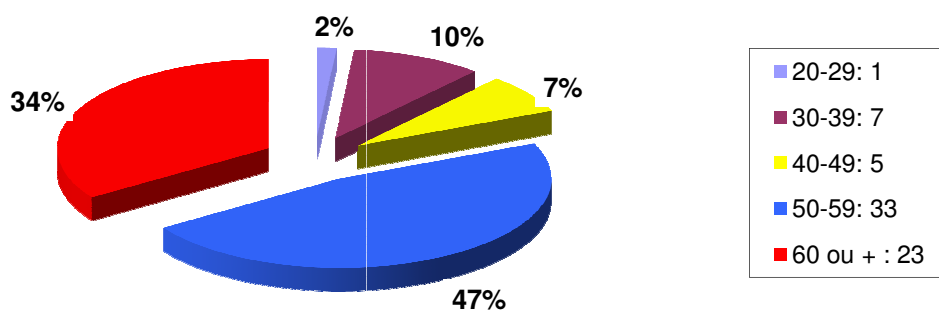
O MHN tem, à sua disposição, quatro gratificações de “Direção e Assessoramento Superiores” e cinco “Funções Gratificadas”, distribuídas conforme o quadro abaixo:

Qtd.	Descrição	Destinação atual
01	DAS 101.4	Direção do Museu
02	DAS 101.2	Coordenações Técnica e Administrativa
01	DAS 101.1	Responsável - Licitações
01	FGR 1	Responsável - Segurança
02	FGR 2	SICAF e Departamento de Acervo
02	FGR 3	Divisão Financeira e Responsável TI

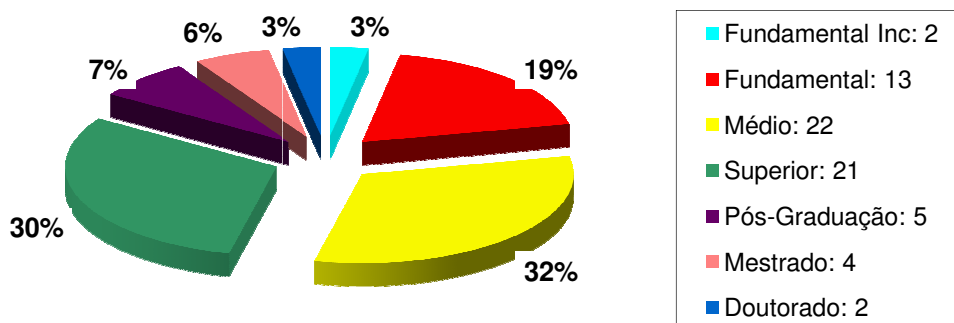
<sup>2</sup> Dados fornecidos pela Divisão de Recursos Humanos, em maio de 2016.

### 6.3 Perfil do quadro de funcionários:

#### Faixa Etária



#### Escolaridade



#### 6.4 Avaliação da situação funcional existente

É evidente, como em todas as organizações modernas, a necessidade de colaboradores capacitados e comprometidos. No caso dos museus, em especial, pela diversidade de públicos e atividades desenvolvidas de caráter técnico especializado. Assim como outras unidades do MinC – IBRAM, o MHN ainda se ressentia da falta de renovação e capacitação do quadro de servidores, reflexo da política de recursos humanos adotada pelo Governo Federal nas últimas décadas.

Tal inércia gerou um defasagem numérica que tende a ser agravada, a curto prazo, pelas aposentadorias e pela evasão dos mais novos em busca de melhores condições de ascensão profissional e remuneração.

Quanto à distribuição por faixa etária, o gráfico deixa evidente o envelhecimento da força de trabalho do museu, onde 82% (57 servidores) apresentam idade superior a 50 anos. Para fundamentar a preocupação com a renovação do quadro de colaboradores, um relatório feito pela Divisão de Recursos Humanos – DIREH, do MHN, revela que, nos próximos 5 anos, 32 pessoas estarão em condições de pleitear aposentadoria, ou seja 46,4% dos servidores do museu. Atualmente 26 servidores recebem abono de permanência, ou seja, já estão em condições de se aposentar.

O estudo revela também que, concretizadas apenas as aposentadorias desses servidores, muitos setores do museu como a Assessoria de Informática, a Divisão Financeira – DIFIN, o Laboratório de Conservação, a Oficina de papel, a Divisão de Museografia, entre outros, terão seu funcionamento inviabilizado, por contarem, hoje, somente com um servidor cada.

O programa de estágios do MHN apresenta-se como fator importantíssimo para o desenvolvimento de ações institucionais e no treinamento de futuros profissionais da área de museus. O prestígio do Museu, sua história no campo dos estudos e práticas voltadas para a proteção do patrimônio cultural, e sua importância no cenário museológico nacional atraem estudantes de diversas instituições de renome que, apesar do baixo valor das bolsas oferecidas, anseiam pela oportunidade de conhecer a dinâmica de trabalho do MHN.

## 6.5 Diagnóstico

		FORÇAS	FRAQUEZAS
FATORES INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espírito de colaboração da equipe (4)</li> <li>• Formação e experiência dos servidores (3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número reduzido de funcionários (4)</li> <li>• Infraestrutura (4)</li> <li>• Idade avançada do corpo funcional (4)</li> <li>• Não cumprimento de normas por parte de servidores (3)</li> <li>• Dificuldades na comunicação interna (3)</li> <li>• Regimento interno, fluxograma e organograma desatualizados (3)</li> </ul>	
FATORES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de voluntariado (3)</li> <li>• Possibilidade de formação de parcerias para complementar quadro (3)</li> <li>• Mudança positiva no relacionamento com os funcionários (2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiência na reposição do quadro de servidores (5)</li> <li>• Falha na montagem do edital para solicitar um perfil específico de profissional (5)</li> <li>• Ausência de política de capacitação para os profissionais de museus (4)</li> <li>• Evasão do quadro de servidores – baixos salários, retribuição por titulação inexistente (funcionários e estagiários) (4)</li> <li>• Falta de habilidade para implementação de mudanças por parte da sede (3)</li> <li>• Dependência do IBRAM-sede para realização de atividades (1)</li> </ul>	
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS



## FORÇAS

- **Espírito de colaboração da equipe (4):** os servidores do Museu formam uma equipe unida, que procura sempre se ajudar.
- **Formação e experiência dos servidores (3):** os servidores do Museu regularmente buscam fazer cursos e outras atividades que aprimoram sua capacitação, independente de haver plano de carreira ou outro tipo de contrapartida financeira.

## FRAQUEZAS

- **Número reduzido de funcionários (4):** o número atual de servidores do MHN não permite o aumento da demanda de trabalho e revela uma desproporção entre setores, pois em alguns casos há apenas um colaborador, não contando com equipe, e que não pode ser substituído pela especialidade técnica das funções exercidas.
- **Infraestrutura (4):** a infraestrutura do Setor de Recursos Humanos precisa ser modernizada, com a instalação/aquisição de novo mobiliário, ar-condicionado e equipamentos de trabalho, além de espaço com privacidade. Essa modernização permitiria melhores condições de trabalho para os funcionários do setor.
- **Idade avançada do corpo funcional (4):** a faixa etária dos servidores do MHN é relativamente alta, indicando a expectativa de aposentadorias num futuro bastante próximo.
- **Não cumprimento de normas internas por parte de servidores (3):** parte dos servidores do Museu tem dificuldade em cumprir normas internas relativas ao bom andamento dos trabalhos, tais como horário, normas para apresentação de faltas/atestados, etc.
- **Dificuldades na comunicação interna (3):** parte dos servidores do Museu tem dificuldades em abrir os e-mails, ou ignora esta atividade sistematicamente, resultando em desconhecimento de assuntos encaminhados por este canal.
- **Regimento interno, fluxograma e organograma desatualizados (3):** Hoje, estes documentos essenciais para a gestão institucional, encontram-se desatualizados, ou simplesmente não existem.

## AMEAÇAS:

- **Deficiência na reposição do quadro de funcionários (5):** a equipe avalia que falta concurso para reposição dos funcionários que estão em vias de se aposentar e dos que já se aposentaram.
- **Falha na montagem do edital para solicitar um perfil específico de profissional (5):** a equipe considera que é necessário definir o perfil dos servidores desejados no edital de concurso do IBRAM, de modo a evitar que surjam cargos que possam ser ocupados por profissionais de qualquer formação. Esse tipo de profissional não costuma atender às necessidades do Museu.
- **Ausência de política de capacitação para os profissionais de museus (4):** a equipe avalia que hoje não existe uma política que estimule e defina como acontecerá a capacitação dos servidores do Museu, que atualmente depende basicamente de recursos da Associação de Amigos do MHN.
- **Evasão do quadro de servidores (4):** a evasão de servidores devido a baixos salários e a falta de gratificação por titulação é uma ameaça real ao funcionamento do Museu.
- **Falta de habilidade do IBRAM para implementação de mudanças (3):** a equipe avalia que o IBRAM não tem tido habilidade na implantação de novas regras e

procedimentos, uma vez que realiza tudo de maneira impositiva, sem levar em conta características e dificuldades das unidades museológicas.

- **Dependência de Brasília para realização de atividades (1):** a equipe avalia que existe muita centralização no IBRAM para realização de diversas atividades, o que gera morosidade na resposta a diversos assuntos encaminhados para lá.

#### **OPORTUNIDADES**

- **Programa de voluntariado (3):** o programa de voluntariado instituído pelo IBRAM poderá resultar em mão de obra qualificada atuando no Museu, aliviando a evasão decorrente de aposentadorias.
- **Possibilidade de formação de parcerias para complementar quadro (3):** a equipe avalia como possível e de grande importância a formação de parcerias que resultem na contratação de profissionais, mesmo que de maneira temporária.
- **Mudança positiva no relacionamento com os funcionários (2):** a equipe avalia que é possível melhorar as relações de trabalho, aprimorando o encaminhamento de informações relativas a novas normas e procedimentos.

## 6.6 Planejamento

**DIRETRIZ 01:** Gerenciar a vida funcional dos servidores e prestadores de serviço, e promover o aumento e a qualificação da força de trabalho do MHN, visando a otimização das atividades do museu.

**Estratégia 01:** Gerenciar dados funcionais de servidores e prestadores de serviço.

**Ações:**

- **Atualizar banco de dados e pastas funcionais dos servidores e prestadores de serviço, contendo dados relativos ao nível de formação, qualificação, contato e status (ativo ou inativo) para controle.**

Meta Quantitativa: 12 atualizações

Meta Temporal: 1 a cada 3 meses, a partir de jan/2017

**Estratégia 02:** Estimular a formação e a capacitação dos servidores do MHN.

**Ações:**

- **Promover realização de oficinas de capacitação para os funcionários do MHN.**

Meta Quantitativa: 03 oficinas

Meta Temporal: 01 oficina/ano, a partir de 2017

- **Pleitear junto à direção um percentual de participação dos funcionários nas atividades de capacitação sediadas no MHN.**

Meta Quantitativa: 10%

Meta Temporal: -

- **Criar normativa interna para regulação e incentivo à capacitação dos funcionários.**

Meta Quantitativa: 1 normativa

Meta Temporal: Dezembro de 2017

- **Pleitear, junto ao IBRAM, recursos específicos para a capacitação dos funcionários do museu.**

Meta Quantitativa: 1 comunicação ao ibram

Meta Temporal: março/2017

- **Promover realização de oficinas internas (ministradas pelos próprios servidores) de capacitação para os funcionários do MHN.**

Meta Quantitativa: 03 oficinas

Meta Temporal: 01 oficina/ano, a partir de jan/2017

**Estratégia 03:** Criação de programa de voluntariado para o MHN

**Ações:**

- **Estudar a legislação de trabalho voluntário**

Meta Quantitativa: 1

Meta Temporal: Julho de 2018

- **Coordenar comissão para criação de Programa de Voluntariado no MHN**

Meta Quantitativa: 1

Meta Temporal: até o final de 2019

## **7. PROGRAMA DE GESTÃO DE ACERVOS**

As Atividades do Programa de Gestão de Acervos envolvem: atendimento a pesquisadores e usuários, conservação e restauração de peças, processamento técnico de novas doações, acompanhamento e orientação de procedimentos de empréstimo de acervo, entre outras. As atividades envolvidas se realizam no âmbito da Coordenação Técnica por meio do Departamento de Acervo (DEDAC) que, hoje, compreende seis setores, a saber: Divisão de Controle do Patrimônio/DICOP, Laboratório de Conservação e Restauração/LACOR, Reserva Técnica, Numismática, Arquivo Histórico e Biblioteca.

O acervo do MHN, reunido ao longo de quase um século de existência, é, hoje, o maior dentre os museus brasileiros do Sistema MinC. Esse acervo é exposto nas próprias instalações do Museu e em exposições externas, atingindo grande número de público brasileiro e estrangeiro. Algumas coleções tem sido também objeto da publicação de catálogos de referência.

Atualmente, o DEDAC conta com 19 servidores, mas este número apresentará alterações em breve devido a aposentadorias iminentes. A falta de renovação do quadro de funcionários é um problema institucional que apresenta consequências sérias para a área de acervos, especialmente no que tange aos laboratórios de restauração, pois provoca uma interrupção na cadeia de transmissão de conhecimento sobre as coleções.

Os principais desafios do Programa de Gestão de Acervos do MHN – para além do esvaziamento dos quadros – dizem respeito à documentação e conservação das coleções. A incorporação de novos itens e a grande diversidade de tipologias e materiais impõe constantes desafios para o monitoramento e controle das condições climáticas, bem como para o melhor aproveitamento do espaço e acondicionamento das peças. No que diz respeito à documentação do acervo, aponta-se a necessidade de implementação de melhorias no sistema utilizado para o controle das coleções, mais especificamente, na informatização de dados, visando maior qualidade da recuperação da informação.

## 7.1 Diagnóstico

		FORÇAS	FRAQUEZAS
FATORES INTERNOS		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade do acervo (5)</li> <li>• Comprometimento dos servidores (4)</li> <li>• Formação e experiência dos servidores (3)</li> <li>• Prédio histórico (3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espaço físico reduzido para guarda de acervo (5)</li> <li>• Problemas na documentação do acervo (5)</li> <li>• Falta de recursos financeiros (4)</li> <li>• Falta de comunicação no processo de montagem e desmontagem de exposição (4)</li> <li>• Infraestrutura (4)</li> <li>• Falta de pesquisa sobre o acervo (4)</li> <li>• Falta de planejamento e dificuldade de realização das atividades de conservação (4)</li> <li>• Política de aquisição de acervos não é cumprida (4)</li> <li>• Falta de participação dos setores na tomada de decisões (4)</li> <li>• Problema estrutural no piso da biblioteca (4)</li> <li>• Ausência de programa de gestão de riscos (4)</li> <li>• Espaços inadequados para guarda de acervo (3)</li> <li>• Localização dos acervos e Laboratório de Conservação (3)</li> <li>• Ausência de planejamento estratégico (3)</li> <li>• Segurança patrimonial (3)</li> <li>• Ausência de orçamento específico para os setores de acervo (3)</li> <li>• Dificuldades para aquisição de material de consumo para o LACOR (2)</li> <li>• Falta de bibliografia atualizada (2)</li> <li>• Falta de comunicação (2)</li> </ul>
	FATORES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação de parcerias (4)</li> <li>• Captação de recursos (4)</li> <li>• Explorar características históricas e arquitetônicas do prédio (3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evasão dos servidores, aposentadoria, renovação do quadro (5)</li> <li>• Enfoque no projeto de construção do anexo (4)</li> <li>• Insuficiência de carga elétrica acarretando problemas sérios de conservação (4)</li> <li>• Situação política - falta de recursos financeiros e corte de verbas (3)</li> </ul>
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

## FORÇAS

- **Qualidade do acervo (5):** O acervo museológico, arquivístico e histórico é rico quantitativamente e qualitativamente, sendo alvo de publicações, pesquisas constantes por estudantes de graduação, pós-graduação, professores e pesquisadores em geral. O acervo é exposto com frequência no museu e em outras instituições do Brasil e do exterior por meio de empréstimos, tendo assim uma ótima visibilidade pública.
- **Comprometimento dos servidores (4):** O comprometimento dos servidores é outro ponto a ser destacado e que contribui para o enfrentamento das dificuldades encontradas no trabalho.
- **Formação e experiência dos servidores (3):** A formação técnica e a experiência dos servidores são consideradas pontos fortes do departamento. Apesar da falta de pessoal, os profissionais que trabalham nos setores atualmente possuem formação e experiência na área.
- **Prédio histórico (3):** O prédio onde funciona o museu é considerado ponto forte devido a sua história, arquitetura e reconhecimento pelas pessoas. É uma referência do patrimônio cultural da cidade do Rio de Janeiro.

## FRAQUEZAS

- **Espaço físico reduzido para guarda de acervo (5):** Os espaços físicos da Reserva Técnica, Biblioteca, Arquivo e do Setor de Divisão de Controle e Patrimônio não estão comportando mais a quantidade de acervos, influenciando diretamente nas condições de armazenagem, acondicionamento e conseqüentemente em sua conservação. O acervo está em constante crescimento, mas os espaços de guarda e mobiliários não estão sendo ampliados na mesma proporção.
- **Problemas na documentação do acervo (5):** Um dos problemas mais críticos do setor envolve a questão de inventário do acervo museológico e arquivístico. Não temos a informação básica e o controle sobre o real quantitativo de objetos que compõem a totalidade destes acervos, especialmente no que diz respeito às coleções de numismática e filatelia. A base de dados atual só atende cerca de 20% do acervo e, mesmo assim, com informações incompletas. É necessária a inclusão de mais campos informacionais e de maiores e mais eficazes opções de mecanismos de busca.
- **Falta de recursos financeiros (4):** A falta de recursos financeiros é considerada um fator gravíssimo, pois inviabiliza a realização de projetos, a aquisição e a modernização de equipamentos essenciais para o tratamento ideal do acervo.
- **Falta de computadores (4):** A carência de computadores é outra questão a ser ressaltada. Não existem computadores em setores como LACOR e Reserva Técnica (andar térreo) o que inviabiliza o acesso às informações da base de dados do acervo no local, dificultando a inserção de informações quanto aos procedimentos de conservação, restauro e atualização da documentação. Os setores que possuem computadores, por sua vez, apresentam um número menor que o necessário e com algumas limitações, pois apresentam problemas constantemente por serem antigos.
- **Infraestrutura (4):** Foram identificados sérios problemas referentes à infraestrutura do museu:
  - Iluminação: A iluminação não é considerada ideal, devido ao tipo de lâmpada que provoca maior incidência de raios infravermelhos afetando a conservação do acervo.
  - Hidráulica: As instalações hidráulicas existentes no LACOR apresentam problemas por serem muito antigas. Em algumas salas do setor não existem

pias, cubas e chuveiro necessários em um Laboratório de Conservação e Restauro onde muitos materiais químicos são utilizados. Há investimentos previstos no PACCH, mas estão muito atrasados.

- Telhados: A conservação dos telhados e calhas do prédio é precária e com as chuvas, goteiras atingem diretamente o acervo com certa regularidade em salas da exposição de longa duração, Laboratório de Conservação e no Setor de Numismática. Há investimentos previstos no âmbito do PACCH que não se efetivam, exigindo tratamento pontual por meio do apoio dos recursos da AAMHN
- Controle climático: Um dos maiores problemas relacionados à conservação, causando danos gradativos, é a oscilação de temperatura principalmente nos espaços expositivos que possuem ar-condicionado ligado e desligado diariamente, além da alta umidade relativa, consequência da precária infraestrutura de abastecimento de energia elétrica.
- **Falta de pesquisa sobre o acervo (4):** Os objetos do acervo, em sua maioria, não possuem informações de referência sistematizadas e acessíveis referentes à sua história, seu uso em exposições e intervenções de conservação e restauro.
- **Falta de comunicação no processo de montagem e desmontagem de exposição (4):** Durante o processo de montagem e desmontagem de exposições a falta de comunicação entre os setores envolvidos foi um ponto unânime entre os servidores. A movimentação do acervo é realizada muitas vezes sem o devido controle. Muitas demandas são recebidas às vésperas dos eventos e, em muitos casos, as pessoas envolvidas desconhecem o assunto.
- **Falta de planejamento e dificuldade de realização das atividades de conservação (4):** A carência de pessoal (servidores/terceirizados) gera graves problemas no que tange à preservação e conservação das coleções do MHN. A proporção desfavorável entre o quantitativo total de acervo e o número reduzido de funcionários dificulta as ações continuadas de preservação do acervo. O MHN, hoje, por exemplo, conta apenas com um servidor para a higienização das peças em exposição. Para além do problema de falta de pessoal, não existe um planejamento que envolva a conservação do acervo a curto, médio e longo prazo. Sendo assim, as intervenções são realizadas de maneira mais emergencial, quando uma obra vai para uma exposição externa via empréstimo, por exemplo.
- **Política de aquisição de acervos não é cumprida (4):** A política de aquisição e descarte de acervos vigente não está atualizada. Existe uma política revisada, porém, ainda não publicada. A oficialização e implementação da mesma se faz necessária para que a instituição possa lidar melhor com os procedimentos de aquisição e descarte de acervos, especialmente no que tange ao processo de votação para incorporação de itens.
- **Falta de participação dos setores na tomada de decisões (4):** Há pouca participação dos servidores das áreas de acervo na tomada de decisões que envolvem seus setores. Situações como: tempo hábil para montagem/desmontagem de exposições e condições mínimas para incorporação de acervo precisam ser discutidas internamente. Trata-se de uma fraqueza que pode fragilizar o embasamento técnico das ações empreendidas, de modo a comprometer sua qualidade ou aumentar os riscos para o acervo.
- **Problema estrutural no piso da biblioteca (4):** O piso da biblioteca está cedendo, com um grave problema estrutural, que pode ocasionar acidentes além de danos ao acervo.
- **Ausência de Programa de Gestão de Riscos (4):** O MHN não conta com um programa voltado à gestão de riscos para acervos museológicos. Não há, portanto, coesão nas atividades de preservação, tampouco planejamento de procedimentos reativos em caso de sinistros.
- **Espaços inadequados para guarda de acervo (3):** A área de guarda do acervo museológico de mobiliário é totalmente inadequada para uma reserva técnica, encontra-se atualmente lotada, sem espaço para circulação e com infestações de cupins regularmente. Além disto,



os espaços da Numismática e Biblioteca estão distantes, e no caso da Reserva Técnica I (andar térreo), a parte de documentação encontra-se no terceiro andar o que dificulta o acesso às informações e à documentação.

- **Localização dos acervos e Laboratório de Conservação (3):** A localização do LACOR no terceiro andar não é a ideal. O trajeto entre os espaços de guarda, de exposição e de tratamento oferece riscos ao acervo, especialmente para as peças de grandes dimensões.
- **Ausência de planejamento estratégico (3):** Não há um horizonte claro para o desenvolvimento do trabalho nos setores de acervo. Durante a maior parte do tempo, os servidores atendem a demandas emergenciais e de última hora, não existindo um planejamento de gestão, no âmbito da Coordenadoria Técnica, que integre os setores do DEDAC, e que assegure, além das demandas rotineiras e de caráter emergencial, o tratamento regular do acervo.
- **Segurança patrimonial (3):** Na área de segurança os servidores do setor apontaram diversos problemas, como a dificuldade de acesso a muitas das vitrines que abrigam acervos nas exposições de longa duração, a ausência de saída de emergência no Setor de Numismática, a ausência de um elevador de serviço de apoio para transporte de grandes acervos, a inexistência de plano de evacuação em caso de sinistro e a dificuldade de acesso aos setores como o LACOR.
- **Ausência de orçamento específico para os setores de acervo (3):** Não é destinada uma parcela específica do orçamento anual do museu para o Departamento de Acervos, o que dificulta o planejamento do setor.
- **Dificuldades para aquisição de material de consumo para o LACOR (2):** A dificuldade para aquisição de materiais de conservação é considerada, principalmente pelos servidores do Laboratório de Conservação e Restauro, um sério entrave ao tratamento ideal dos diferentes tipos de acervos. Os materiais para conservação e restauro são caros e muito específicos para a maioria dos trabalhos, o que dificulta ainda mais a compra dos mesmos via licitação. Esta situação gera uma dependência dos recursos da AAMHN para realização de grande parte do tratamento dos acervos do museu.
- **Falta de bibliografia atualizada (2):** Falta bibliografia de apoio para consulta e documentação dos diferentes tipos de acervos; não existe um planejamento para aquisição de material bibliográfico.
- **Falta de comunicação (2):** A comunicação interna é falha, feita de forma “doméstica”, necessidade de agendamento prévio das demandas.

## AMEAÇAS

- **Evasão dos servidores, aposentadoria, renovação do quadro (5):** A evasão de servidores públicos, ocasionada principalmente pelas aposentadorias, é considerada uma ameaça, tendo em vista que não há previsão de novos concursos públicos. Isso prejudica a renovação do quadro, fazendo com que alguns setores contem com um ou dois funcionários apenas.
- **Enfoque no projeto de construção do anexo (4):** Os servidores demonstraram preocupação com o projeto de construção do anexo, pois se por um lado, ele constitui um grande avanço para a ampliação do museu futuramente, por outro, acaba por impedir melhorias no prédio atual..
- **Insuficiência de carga elétrica acarretando problemas sérios conservação (4):** A insuficiência da carga elétrica impede a manutenção de equipamentos de climatização de forma ideal; o controle climático feito atualmente tem prejudicado a conservação dos acervos.
- **Situação política - falta de recursos financeiros e corte de verbas (3):** A crítica situação política atual já culminou em um corte orçamentário. Este corte reflete diretamente no

orçamento previsto para o museu e conseqüentemente em cortes de projetos e em diminuição de valores contratuais. Este ano houve a redução de pessoal de serviços gerais, o que influenciará na limpeza da instituição.

## OPORTUNIDADES

- **Formação de parcerias (4):** O museu necessita ampliar suas parcerias para o desenvolvimento de projetos com o acervo. Exemplos de parcerias já existentes: Consulados e DOCPRO.
- **Captação de recursos (4):** Participação em editais de acervos para suprir a necessidade de verbas especialmente para projetos maiores.
- **Explorar características históricas e arquitetônicas do prédio (3):** Explorar o prédio enquanto acervo, dar maior visibilidade as suas características históricas e arquitetônicas para o visitante.

## 7.2 Planejamento

**DIRETRIZ 01:** Trabalhar a documentação do acervo de modo a garantir sua proteção e viabilizar/otimizar ações de comunicação e pesquisa

### Estratégia 01: Normatizar metodologia de documentação do acervo

#### Ações:

- **Criar protocolo de procedimentos para documentação**

**Meta Quantitativa:** elaboração de 1 manual

**Meta Temporal:** Dezembro de 2017

- **Criar comissão para revisar o vocabulário controlado utilizado pelo museu**

**Meta Quantitativa:** 1 produto entregue pela comissão

**Meta Temporal:** Dezembro de 2018

### Estratégia 02: Otimizar os dispositivos de documentação do acervo

#### Ações:

- **Organizar comissão para propor melhorias para a base de dados do MHN e seu processo de implementação.**

**Meta Quantitativa:** 01 nota técnica

**Meta Temporal:** Dezembro de 2017

- **Revisar modelo (campos) de inventário de acervos visando à melhoria da documentação das coleções**

**Meta Quantitativa:** 01 oficina/ano

**Meta Temporal:** até julho de 2017

**DIRETRIZ 02:** Trabalhar a conservação do acervo de modo a garantir sua proteção e viabilizar/otimizar ações de comunicação e pesquisa

**Estratégia 01:** Monitorar e controlar condições climáticas das áreas de exposição e guarda do acervo

**Ações:**

- **Aquisição de equipamentos para monitoramento das condições climáticas**  
**Meta Quantitativa:** aquisição de 1 termohigrógrafo por sala de expo/guarda de acervo  
**Meta Temporal:** Dezembro de 2017
- **Elaboração de listagem para aquisição de material de conservação e restauração.**  
**Meta Quantitativa:** 3 listagens  
**Meta Temporal:** 01 listagem/ano, a partir de 2017
- **Instalação de filtros de poeira nas janelas nos espaços de guarda e exposição**  
**Meta Quantitativa:** 1 filtro/ janela em sala de expo/guarda de acervo  
**Meta Temporal:** elaboração de termo de referência até dezembro de 2017

**Estratégia 02:** Acondicionamento e tratamento de acervo

**Ações:**

- **Elaboração de projeto para modernização de mobiliário para armazenagem de acervo**  
**Meta Quantitativa:** elaboração de 01 projeto  
**Meta Temporal:** dezembro de 2017
- **Elaboração de projeto para aquisição material de consumo para acondicionamento de acervo**  
**Meta Quantitativa:** elaboração de 01 projeto  
**Meta Temporal:** Março de 2016
- **Elaboração de cronograma de tratamento do acervo entre os setores do DEDAC**  
**Meta Quantitativa:** 3 cronogramas  
**Meta Temporal:** 01 cronograma/ano, a partir de jan/2017

**Estratégia 03:** Elaboração de programa de gestão de riscos para acervos museológicos

**Ações:**

- **Formar comissão para elaborar programa de gestão de riscos do MHN, com base nas instruções do DPMUS - IBRAM**  
**Meta Quantitativa:** elaboração de 01 projeto  
**Meta Temporal:** dezembro de 2018

**DIRETRIZ 03:** Gerenciar política de aquisição e descarte de acervos de modo a cumprir a missão institucional do MHN

**Estratégia 01:** Oficializar e implementar a “Política de Aquisição e descarte de acervo”

**Ações:**

- **Publicar a “Política de Aquisição e descarte de acervo”**  
**Meta Quantitativa:** publicação de 01 portaria  
**Meta Temporal:** Dezembro de 2016

- **Elaboração de listagem de acervos para descarte**

Meta Quantitativa: elaboração de 01 lista

Meta Temporal: julho de 2018

- **Abrir processo para descarte de acervos**

Meta Quantitativa: 01 processo

Meta Temporal: Dezembro de 2018

## 8. PROGRAMA DE EXPOSIÇÕES

O Museu encontra nas exposições sua principal ferramenta de comunicação com o público e construção/divulgação da Marca Institucional, com base na organização de um circuito de exposições de longa e curta duração.

O circuito de exposição de longa duração ocupa grande parte do segundo pavimento de seu complexo arquitetônico, onde está instalado o circuito narrativo sobre a história do Brasil e que se baseia no uso de acervo próprio. O Museu apresenta exposições de longa duração de coleções tipológicas com acervo da casa em duas galerias (Galeria de Carruagens e Hall dos Arcazes - Pintura Andina) e um pátio (Pátio dos Canhões). Até o início de 2016, o segundo andar da Casa do Trem também era dedicado à exposição da coleção de numismática, tendo sido temporariamente desativado para sua renovação.

Além disso, o MHN realiza exposições de curta duração nos seguintes espaços destinados à: Sala Jenny Dreifus (2º andar), Sala 106, Sala 107, Sala 108 e o pavimento térreo da Casa do Trem. De modo geral, o Museu tem uma área total de 4.476 m<sup>2</sup> destinada às atividades de exposição do MHN, sendo 1.080 m<sup>2</sup> para as exposições de curta duração e 3.396 m<sup>2</sup> para o circuito de longa duração.

Tradicionalmente, no âmbito da Coordenação Técnica, cabe à Divisão de Museografia a direção dos projetos expositivos que resultam de produção do próprio MHN e são desenvolvidos pela cooperação entre as áreas de acervo, educação e pesquisa da instituição. A Museografia desenvolve projeto de arquitetura, programação visual e design/manutenção dos suportes expositivos.

A rotatividade das mostras de curta duração, aliada à qualidade da forma e do conteúdo do circuito de longa duração, possibilitam ao MHN o dinamismo no tratamento da informação sem perder de vista a construção de uma identidade com base em seu acervo.

Por outro lado, a gestão de exposições temporárias de curta duração se apoia ainda na seleção de projetos dirigidos por produtores externos com recursos próprios, A seleção procura eleger projetos com alguma relação com o acervo do museu e pela qualidade e projeção social da produção e inclui produções com acervo estrangeiro que conta com apoio de consulados e embaixadas.

## 8.1 Exposições de Longa Duração

Hoje, o MHN apresenta uma grande exposição de longa duração, constituindo um circuito narrativo que aborda aspectos gerais da História do Brasil em módulos temático-cronológicos e que ocupa o segundo pavimento de seu complexo arquitetônico, além de duas galerias e um pátio do térreo, além de do segundo andar.. Com projetos museológico e museográfico desenvolvidos pela equipe do próprio museu, seu circuito expositivo está organizado nos seguintes segmentos:

### Oreretama

Nesse segmento são apresentados artefatos de populações que viveram há mais de 12.000 anos no território que hoje compreende o Brasil. Inicia com uma reprodução das paredes de uma caverna da região da Serra da Capivara, PI com pinturas rupestres e achados arqueológicos que remetem à vida dos primeiros habitantes deste território. Oreretama, nossa terra, nossa morada em tupi-guarani, exhibe, ainda, artefatos indígenas de diversas grupos indígenas que representam as sociedades nativas que existiam no contexto da chegada dos europeus na época do Descobrimento do Brasil. São objetos utilitários e simbólicos que nos ajudam a compreender os modos de vida dessas sociedades, como os meios de subsistência e transporte, as artes da guerra e seus rituais.

### Portugueses no Mundo

Este segmento, que se inicia com as Grandes Navegações, expõe um quadro geral da história da sociedade colonial que se constituiu na América portuguesa e formou o território do Brasil, tratando sua inserção no contexto do império colonial lusitano, entre os séculos XVI e XIX.

Compreende-se que a chegada dos portugueses aos trópicos e o modo de vida que aqui prevaleceu a partir de então fez parte das ações dos Portugueses no Mundo, articulando quatro continentes em sua lógica expansionista baseada na economia mercantilista, no trabalho escravo de negros vindos da África e seus descendentes e na expansão do catolicismo.

### Farmácia Homeopática Teixeira Novaes

Este núcleo consiste em uma ambientação cenográfica da Farmácia Homeopática Teixeira Novaes, que funcionou, de 1847 a 1983, na Rua Gonçalves Dias, no centro do Rio de Janeiro. Após sua desativação, foi doada ao MHN, em 1987, pela Fundação Roberto Marinho.

### A Construção da Nação

Expõe objetos relativos ao processo de construção do Estado Nacional a partir de 1822. São vestígios de ações políticas e militares de legitimação do Brasil independente, bem como de produções simbólicas voltadas para a constituição de uma identidade nacional baseada, fundamentalmente, na figura do monarca e nas forças armadas. Ao final, trata a crise do regime imperial e a Proclamação da República.

### Cidadania em Construção

Aborda o Brasil no século XX sob a perspectiva da história da construção da cidadania caracterizada pelo conjunto de direitos estabelecidos pelo estado de direito. Inicialmente, destaca-se a história das Constituições brasileiras, para em seguida reunir objetos que representam os processos de afirmação dos direitos políticos, civis e sociais no Brasil e seus movimentos sociais.

#### Do Móvel ao Automóvel: Transitando pela História.

Já faziam parte das primeiras exposições do Museu Histórico Nacional, registradas no catálogo de 1924, alguns veículos de transporte terrestre, de tração humana e animal, que deram origem a uma das mais importantes coleções do gênero no Brasil. Essa coleção é formada por veículos “particulares”, utilizados no transporte de pessoas, principalmente na cidade do Rio de Janeiro. Em 1925, integrou-se ao acervo do Museu um dos primeiros automóveis a circularem na primeira década do século XX, também na então capital da República.

Devido às características das viaturas, não foram abordados nesta exposição os transportes coletivos ou de cargas, tendo sido priorizado o enfoque no Rio de Janeiro, onde o uso de cadeirinhas, berlindas e carruagens foi amplamente disseminado a partir da chegada da corte portuguesa, em 1808.

#### Hall dos Arcazes - Pintura Andina

Em janeiro de 2001, através da doação feita pelo Bank Boston, o Museu Histórico Nacional incorporou, dez valiosas pinturas coloniais andinas dos séculos XVII, XVIII e XIX, que foram reunidas a antigos arcazes de igrejas antigas do Brasil, expondo dois conjuntos da coleção de arte sacra da instituição.

As pinturas e os arcazes oferecem um olhar que encontra na diferença artística a semelhança da religiosidade colonial.

#### Pátio dos Canhões

Nesse pátio interno de rara beleza está exposta a coleção de canhões do MHN, reunindo exemplares portugueses, ingleses, franceses, holandeses e brasileiros, representando os diversos períodos da nossa história.

Os canhões contam com legenda em braile, preparadas em conjunto com o Instituto Benjamin Constant, constituindo-se como a primeira exposição de longa-duração adaptadas para deficientes visuais no Brasil.

## **8.2 Exposições de Curta Duração**

O MHN conta com espaço privilegiado para abrigar exposições de curta duração. Nos últimos 5 anos, o Museu produziu 11 exposições de curta duração e abrigou outras 41 produções expográficas de outras instituições, numa média de 10,4 exposições temporárias por ano.

A elevada média anual de mostras temporárias, entretanto, não reflete, necessariamente, um alto nível de planejamento do museu no sentido da organização de um cronograma equilibrado para a realização destas atividades. Em virtude, principalmente, do baixo orçamento anual e do cronograma de repasse do mesmo, o

MHN tem dificuldades em organizar-se para além do período de um ano, organizando apenas uma produção própria com base em seu acervo por ano.

A efetivação de parcerias para a realização de exposições é, portanto, um fator importantíssimo para o dinamismo do museu, pois se trata de uma oportunidade de oferecer atividades interessantes ao público com baixo custo para a instituição. Este tipo de parceria, porém, muitas vezes acaba por sobrecarregar o calendário de atividades do Museu em determinados períodos, pois as datas de realização são definidas, sobretudo, de acordo com a conveniência dos proponentes externos.



## 8.3 Diagnóstico

		FORÇAS	FRAQUEZAS
FATORES INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração entre os setores para a produção de exposições (4)</li> <li>• Estrutura favorável para realização de exposições externas (4)</li> <li>• Competência e entusiasmo da equipe (4)</li> <li>• Estacionamento (2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistência de contrato de manutenção predial (4)</li> <li>• Dependência de contratação externa para programação visual (3)</li> <li>• Falta de infraestrutura (3)</li> <li>• Pouca oportunidade de capacitação dos técnicos (3)</li> <li>• Falta de climatização dos espaços expositivos (3)</li> <li>• Inexistência de espaço adequado para guarda dos suportes e materias para exposições (3)</li> <li>• Carência de recursos para atualização da exposição de longa duração (2)</li> <li>• Falta de equipamentos adequados (2)</li> <li>• Acessibilidade incompleta (2)</li> <li>• Ausência de normatização para a produção de projetos expográficos (2)</li> <li>• Restrições do espaço físico para ampliação do circuito expositivo (2)</li> <li>• Ausência de política de exposições (2)</li> <li>• Capacidade limitada de planejamento (2)</li> </ul>	
FATORES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxílio da associação de amigos (5)</li> <li>• Aumento do espaço expositivo através da criação do anexo (5)</li> <li>• Desenvolvimento de parcerias (SESI, Consulados, embaixadas, produtores independentes) (3)</li> <li>• Captação de recursos por meio de editais (3)</li> <li>• Criação de política de exposições itinerantes (2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de recursos financeiros (4)</li> <li>• Problemas com o fornecimento de energia (4)</li> <li>• Falta de pessoal capacitado (3)</li> <li>• Inexistência de dados para a ampliação do espaço expositivo. (3)</li> </ul>	
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

## FORÇAS

- **Integração entre os setores para a produção de exposições (4):** Todos os setores do museu se esforçam para colaborar com os projetos de exposições, sejam produções internas ou externas, de curta ou longa duração.
- **Estrutura favorável para realização de exposições externas (4):** Apesar das limitações impostas ao prédio, por conta de seu tombamento, o MHN é muito procurado para a realização de exposições externas, por conta da qualidade de suas galerias e pela facilidade de relacionamento entre o museu e as empresas produtoras.
- **Espírito de colaboração, responsabilidade e comprometimento (4):** Os servidores envolvidos com a produção de exposições do MHN têm por característica sua dedicação e profissionalismo. O seu empenho é fator crucial para superar os limites orçamentários e a falta de pessoal técnico de montagem de exposições.
- **Estacionamento (2):** Apesar de estar localizado no Centro da cidade do Rio de Janeiro, o MHN conta com um espaço adequado para estacionamento de veículos, fator que facilita a vinda de visitantes e as atividades de montagem e desmontagem de exposições.

## FRAQUEZAS

- **Inexistência de contrato de manutenção predial (4):** O Museu não conta com técnicos especializados em serviços como o de manutenção predial e encontra dificuldades para viabilizar investimentos específicos, e acaba dependendo de soluções improvisadas ou do apoio da Associação de Amigos para custear serviços terceirizados que nem sempre possuem padrão de qualidade garantido.
- **Dependência de contratação externa de programadores visuais (3):** A ausência de um setor de programação visual gera custos e morosidade no processo do trabalho, pois envolve contatos com profissionais externos. Ressalte-se, ainda, as questões burocráticas, como a realização de licitações para contratação dos serviços ou a dependência da Associação de Amigos para cobrir esse tipo de investimento.
- **Falta de infraestrutura (3):** O setor de Museografia carece de alguns equipamentos e serviços que facilitam o desenvolvimento de suas atividades: internet de qualidade, licenças de softwares relacionados à diagramação/ edição de imagem e desenho arquitetônico, bem como computador capaz de gerenciar as informações e utilizar os referidos softwares com desempenho adequado.
- **Pouca oportunidade de capacitação dos técnicos (3):** Não há, no MHN, uma política de capacitação e reciclagem dos servidores. Esse é um fator de extrema importância para o desempenho do programa de exposições do MHN, pois aspectos como o tipo de material utilizado, as possibilidades tecnológicas e as ferramentas para o planejamento do espaço de exposições estão em constante mudança.
- **Falta de climatização estável dos espaços expositivos (3):** Além dos danos causados aos objetos expostos, a falta de climatização estável adequada impossibilita a vinda de algumas exposições de curta duração, tanto pela especificidade dos acervos, quanto ao uso de aparelhos tecnológicos.

- **Inexistência de espaço adequado para guarda dos suportes e materiais para exposições (3):** As exposições demandam recursos expográficos como vitrines, molduras, cúpulas entre outras. Amplos espaços são necessários pois, com a guarda adequada desse material, é possível sua reutilização. Há carência de espaço também para guarda dos acervos de exposições externas que, por algum motivo, não foram utilizados.
- **Carência de recursos para atualização da exposição de longa duração (suportes e conceitual) (2):** O programa de exposições do MHN carece de recursos para a atualização da exposição de longa duração e não conta com um plano de ação dirigido à sua renovação, de modo que as intervenções são realizadas de modo pontual e em caráter emergencial.
- **Falta de equipamentos adequados para montagem (2):** Algumas ferramentas são essenciais para a execução dos projetos museográficos, como carrinhos de transporte, plotadoras, trena digital, nível a laser, entre outros. A ausência dessas ferramentas de apoio acaba por dificultar o trabalho do setor de museografia.
- **Acessibilidade incompleta (2):** O Museu Histórico Nacional conta com alguns recursos de acessibilidade, como audioguias, videoguias. Em 2016, foram feitos investimentos para instalação de corrimãos e piso tátil no circuito expositivo. Entretanto, não há um programa pleno de acessibilidade. A direção responde ainda a um questionamento por parte do Ministério Público Federal.
- **Ausência de normatização para produção de projetos expográficos (2):** O desenvolvimento de projetos expográficos é uma prática usual do Museu. A metodologia adotada para tal tem por base a prática e experiência cotidianas acumulada pelos servidores do setor de Museografia. Não há, entretanto, uma padronização para a elaboração dos projetos de exposição, o que dificulta a participação dos outros setores técnicos do MHN na sua construção coletiva, o alinhamento dos mesmos aos requisitos contemporâneos para captação de recursos e a transmissão dessa atribuição para outros servidores.
- **Restrições do espaço físico para ampliação do circuito expositivo (2):** Como a grande maioria dos espaços tombados, o MHN sofre com restrições estruturais para a utilização de seu espaço físico. Esse fator se reflete no Programa de Exposições do MHN na dificuldade de ampliação do circuito expositivo do Museu e nas necessidades de adaptação encontradas ao abrigar exposições externas.
- **Ausência de política de exposições (2):** Não há uma política de exposições devidamente estruturada no MHN. Há, hoje, um conjunto de impressões e práticas desenvolvido ao longo dos anos, que dá conta de atender às necessidades da instituição, mas que carece de aprofundamento com relação à pesquisa de público e, principalmente, de planejamento temporal e orçamentário, que traduza a afirmação de uma marca de trabalho que caracterize a instituição.
- **Capacidade limitada de planejamento (2):** O Programa de Exposições do MHN sofre limitações em sua capacidade de planejamento. Boa parte das exposições de curta duração do Museu surge de oportunidades – geralmente alcançadas pela direção – de parceria com outras instituições que, em muitos casos, apresentam prazos curtíssimos para o empenho de recursos. Esse é um fator comum à boa parte dos museus brasileiros e decorre, em menor parte, da passividade na construção de uma agenda

de exposições e, em grande parte, da escassez de recursos que tornam essas oportunidades de parceria indispensáveis para a dinamização da instituição, por mais que “atrapalhem” as demais atividades.

## AMEAÇAS

- **Falta de recursos financeiros (4):** Nos dois últimos anos, o MHN recebeu menos recursos do IBRAM, impactando negativamente em boa parte de suas atividades, não sendo o Programa de exposições uma exceção. O cenário institucional geral aponta sérios problemas para manutenção do circuito de longa duração e não indica dinamização de produções próprias de curta duração. O apoio da AAMHN e as parcerias estabelecidas pelo museu têm se mostrado como principal fator para a manutenção das atividades do Programa.
- **Problemas com o fornecimento de energia (4):** A limitação do serviço de abastecimento de energia elétrica piorou muito após novos prédios terem sido construídos próximos ao Museu. Há alguns anos a Direção do Museu está buscando resolver esse problema, tendo sido feitos projetos para isso, encontrando dificuldades financeiras e de execução que impedem a solução definitiva. Esse baixo fornecimento de energia resulta em limitações no uso de aparelhos e equipamentos elétricos, o que pode causar sérios problemas de climatização no circuito expositivo, gerando danos ao acervo e desconforto para o visitante.
- **Falta de pessoal capacitado (montador, eletricista, marceneiro, iluminador, entre outros)(3):** O MHN não conta com profissionais capacitados para os serviços necessários durante as etapas de montagem e desmontagem de exposições e, portanto, depende inteiramente da contratação do serviço de terceiros, o que pode pôr em risco ou mesmo impedir a realização das ações de exposição no MHN.
- **Inexistência de dados para a ampliação do espaço expositivo (3):** Há o desejo de aumento do espaço expositivo do MHN quando da criação de seu edifício anexo. Para tanto, há necessidade de se estudar o espaço, dimensionar o público, o número de peças, as necessidades de conservação inerentes e, tampouco, o conceito expográfico a ser adotado.

## OPORTUNIDADES

- **Auxílio da Associação de Amigos (5) –** A Associação de Amigos do Museu Histórico Nacional tem sido grande colaboradora do Programa de Exposições do Museu, especialmente no que diz respeito às atividades de manutenção dos suportes expositivos e do sistema luminotécnico do circuito expositivo do MHN.
- **Aumento do espaço expositivo com a criação do anexo (5):** a construção de um edifício anexo ao MHN é uma oportunidade para a ampliação e modernização dos espaços expositivos do Museu.
- **Desenvolvimento de parcerias (SESI, Consulados, embaixadas, produtores independentes) (3):** O MHN ao longo de sua história, desenvolveu e continua desenvolvendo parcerias que auxiliam o seu programa de exposições. Graças ao clima

de cooperação entre as equipes do museu e os prestadores de serviço, a colaboração com parceiros externos e rende exposições notáveis ao museu.

- **Captação de recursos por meio de editais (3):** A captação de recursos por editais de fomento a iniciativas culturais e projetos financiados deve ser encarada como uma oportunidade de complementação de verba e, portanto, viabilização de atividades.
- **Criação de política de exposições itinerantes (2):** A elaboração de uma política para a criação de exposições itinerantes é uma oportunidade para o MHN divulgar suas coleções, criar novas parcerias e fortalecer sua imagem institucional.

## 8.4 Planejamento

**DIRETRIZ 01:** Promover o aprimoramento do conjunto de ações que compõem os processos museográficos do MHN, visando a melhoria e ampliação das atividades de Exposições.

**Estratégia 01:** Normatização, estruturação e documentação do Programa de Exposições.

### Ações:

- **Contato com o IBRAM-sede para consultar sobre colaboração em serviços de programação visual para as exposições**  
Meta Quantitativa: Produção de 1 memorando  
Meta Temporal: Dezembro de 2016
- **Planejar e elaborar cronograma de visitas técnicas a outras instituições, museus e centros culturais**  
Meta Quantitativa: 18 visitas  
Meta Temporal: 6/ano, a partir de 2017
- **Produzir manual para a elaboração de projetos de exposições**  
Meta Quantitativa: 1 manual  
Meta Temporal: até outubro de 2017
- **Alimentação de banco de projetos do setor visando oportunidades de captação de recursos**  
Meta Quantitativa: 1 projeto por ano  
Meta Temporal: 4 anos
- **Atualizar programa de exposições itinerantes**  
Meta Quantitativa: 1 projeto  
Meta Temporal: Dezembro de 2017
- **Prever material de divulgação na programação orçamentária das exposições.**  
Meta Quantitativa: folheteria mínima de 2000 unidades  
Meta Temporal: a partir de janeiro de 2017

**Estratégia 02: Manutenção e ampliação do circuito expositivo****Ações:**

- **Prever verba para manutenção e atualização da exposição de longa duração.**

Meta Quantitativa: 3 projetos básicos

Meta Temporal: 1/ano, a partir de 2017

- **Elaborar estudo sobre a melhor utilização dos aparelhos de ar-condicionado do circuito expositivo (tendo em vista as limitações quanto ao fornecimento de energia) orientado ao conforto dos funcionários e visitantes e à conservação do acervo.**

Meta Quantitativa: 01 projeto

Meta Temporal: Dezembro de 2017

- **Elaborar estudo de espaço visando à guarda de material expográfico.**

Meta Quantitativa: 1 estudo

Meta Temporal: Dezembro de 2017

- **Elaborar listagem para aquisição de ferramentas de apoio.**

Meta Quantitativa: 1 listagem

Meta Temporal: Dezembro de 2016

- **Elaborar projeto de acessibilidade para o circuito expositivo.**

Meta Quantitativa: 1 projeto

Meta Temporal: Dezembro de 2018

- **Estudo de espaço para ampliação do circuito expositivo de longa duração.**

Meta Quantitativa: 1 projeto

Meta Temporal: Dezembro de 2017

- **Elaborar Projeto de exposição para o MHN, visando a utilização do espaço liberado após a construção do anexo.**

Meta Quantitativa: 1 projeto

Meta Temporal: Dezembro de 2018

## 9. PROGRAMA EDUCATIVO

No âmbito da Coordenação Técnica, o setor de Educação é responsável por desenvolver o Programa Educativo do MHN no período deste Plano Museológico. Embora o MHN tenha uma dimensão educativa tradicional aos museus que permeia quase todas as suas ações, cabe ao setor de Educação planejar, coordenar, supervisionar e avaliar o programa, os projetos e ações de educação do MHN, criando estratégias específicas para os diferentes públicos que já frequentam o museu com atenção especial aos públicos historicamente alijados desse espaço. Além disso, deve formular táticas inovadoras para públicos que ainda não visitam o museu, contribuindo para a sua democratização e relação com a comunidade. Suas ações são desenvolvidas em diálogo e cooperação com os setores de Pesquisa, Museografia e Comunicação e outros afins, contribuindo para uma visão integrada das ações desenvolvidas por estes setores e pelo museu.

O setor Educativo conta com um programa de publicações voltado para o público infantil. Os produtos dialogam diretamente com os temas tratados na exposição de longa duração do MHN e permitem uma reflexão mais aprofundada sobre os mesmos.

Hoje, o setor de Educação passa por um momento de transição pois passará a acumular as funções do Setor de Projetos Sociais<sup>3</sup> do MHN. Portanto, trata-se de ocasião ideal para que a noção de educação seja abrangente, ultrapassando a concentração no público escolar, e reconhecendo os diferentes públicos do museu.

Além disso, surge a oportunidade para criação de dinâmica para diversificar a abordagem do acervo, das exposições e da edificação histórica, em suas relações com o meio social com o objetivo de dinamizar os diferentes espaços do museu.

Os projetos constantes na seção dedicada ao planejamento do Programa Educativo neste documento foram desenvolvidos com base em um diagnóstico interno<sup>4</sup> do setor, que estabeleceu um levantamento das ações realizadas

---

<sup>3</sup> O Setor de Projetos Sociais, criado na década de 1990 e subordinado à Assessoria de Comunicação, era responsável pelo contato com grupos de visitantes de ONGs, Associações de Moradores, Terceira Idade, etc.

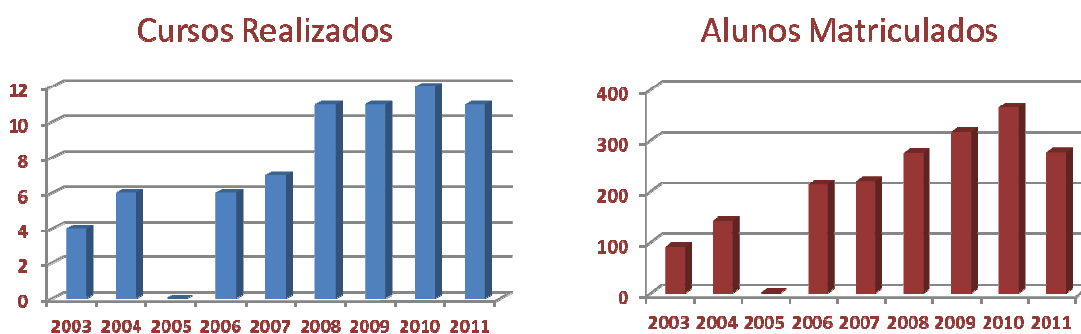
<sup>4</sup> Diagnóstico interno da Divisão Educativa, 2010-2014.

no período entre 2010 e 2014 e levou em consideração pesquisas e levantamentos feitos em períodos anteriores a estes.

### 9.1 Programa de Cursos

O programa de Cursos do MHN, atualmente, encontra-se em fase de reformulação para melhor atender público interessado em estudos complementares e os profissionais do campo museológico em busca de formação continuada visando capacitação técnica específica. Trata-se de um programa já consagrado dentro da instituição, cuja própria origem remonta às atividades de formação de profissionais de museus.

Cientes da importância dessa atividade, suspensa desde 2014, o Museu vê sua retomada como estratégica, haja vistos os dados relacionados ao número de estudantes e profissionais capacitados. Tomando por exemplo o período compreendido entre 2003-2011, é possível notar o elevado número de cursos (sessenta e oito) realizados e, também, o número de participantes capacitados. Ao total, 1.902 alunos frequentaram os cursos oferecidos no período e, segundo as avaliações recolhidas, com alto grau de satisfação.





## 9.2 Diagnóstico

		FORÇAS	FRAQUEZAS
FATORES INTERNOS	FATORES INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência e conhecimento dos servidores (4)</li> <li>• Diálogo positivo com outros setores (3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conforto ambiental – ambiente de trabalho e exposições (4)</li> <li>• Insuficiência de recursos financeiros (projetos) (4)</li> <li>• Dependência dos estagiários para realização de visitas mediadas (4)</li> <li>• Falta de integração com Projetos Sociais (3)</li> <li>• Horário reduzido de funcionamento do Museu (2)</li> <li>• Carência de espaço adequado para realização de ações educativas (2)</li> <li>• Falta de ações que dialoguem com a diversidade de público (2)</li> <li>• Estruturação da pesquisa de público (2)</li> <li>• Necessidade de revisão das normas de uso do espaço do museu para exposições externas (2)</li> </ul>
	FATORES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regularidade de público (3)</li> <li>• Diversidade de público (3)</li> <li>• Melhor aproveitamentos dos espaços (3)</li> <li>• Reurbanização do entorno (2)</li> <li>• Realização de parcerias (1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade de acesso (3)</li> <li>• A instituição sofre da “visão negativa relacionada aos museus tradicionais” (2)</li> </ul>

## FORÇAS

- **Experiência e conhecimento dos servidores (4):** Os servidores diretamente ligados ao setor de Educação do MHN apresentam experiência na área de educação e formação adequada para as atividades desenvolvidas. Esse fator configura-se como força, pois permite que o Programa Educativo do MHN seja fruto de reflexão e problematização teórica aliada à experiência e vivência prática.
- **Diálogo positivo com outros setores (3):** A boa articulação entre os setores envolvidos no Programa Educativo do MHN possibilita pensar ações educativas de forma integral e não compartimentada.

## FRAQUEZAS

- **Conforto ambiental – ambiente de trabalho e exposições (4):** A falta de climatização do ambiente de trabalho acaba por dificultar, em boa parte do ano, as atividades internas. No que tange ao circuito visitável e ao conforto ambiental dos visitantes, a falta de climatização pode, em certas circunstâncias, inviabilizar o atendimento.
- **Insuficiência de recursos financeiros (projetos) (4):** Não há previsão orçamentária anual específica para realização de projetos de caráter educativo. Devido à escassez de verbas, o Programa Educativo e Cultural é, muitas vezes, deixado de lado para a realização de outras atividades consideradas como de maior urgência.
- **Dependência dos estagiários para realização de visitas mediadas (4):** Hoje, a presença de estagiários ligados ao Programa Educativo e Cultural é fator crucial para atender às demandas de visitação do Museu. Este fator é considerado uma grande fraqueza devido à fragilidade do vínculo contratual dos estágios.
- **Falta de integração com Projetos Sociais (3):** O MHN contava com um setor específico para o desenvolvimento de atividades com grupos de visitantes não-escolares e ligados à projetos sociais. Hoje, o antigo Setor de Projetos Sociais está sendo assimilado pelo setor de Educação, entretanto, apesar da afinidade das atividades desenvolvidas pelos dois setores, nunca houve a prática do diálogo e troca de experiência entre os servidores que os integravam, o que gera dificuldades na manutenção dos projetos e ações.
- **Horário reduzido de funcionamento do Museu (2):** Hoje, o horário de funcionamento do MHN dificulta o acesso de diversos segmentos de visitantes, como trabalhadores e estudantes de EJA por exemplo.
- **Carência de espaço adequado para realização de ações educativas (2):** Não há espaço adequado para realização de oficinas, teatralizações e outras atividades que demandem trabalho em grupos.
- **Falta de ações que dialoguem com a diversidade de público (2):** o MHN apresenta dificuldades em propor atividades específicas para os diferentes públicos que frequentam o museu e capazes de atrair novos públicos.
- **Estruturação da pesquisa de público (2):** O Programa Educativo e Cultural carece de um programa de pesquisa de público melhor estruturado para orientar a tomada de decisões e o desenvolvimento de atividades que atendam à diversidade de perfis dos frequentadores do Museu.
- **Necessidade de revisão das normas de uso do espaço do museu para exposições de produção externa (2):** O MHN tem a prática de abrigar exposições de outras instituições que, na maioria das vezes, trazem ao museu equipes educativas independentes. Esse tipo de atividade costuma gerar confusão para o visitante, especialmente para a marcação de visitas com grupos, e, por falta de normatização do

uso do espaço e das ações de comunicação e divulgação, podem prejudicar a imagem do Museu.

### AMEAÇAS

- **Dificuldade de acesso (3):** Após as obras de reurbanização do entorno, não restaram muitas opções de acesso ao museu por transporte público, dificultando a chegada de turistas e, até mesmo, de grupos agendados.
- **A instituição sofre da “visão negativa relacionada aos museus tradicionais”(2):** Há, por parte do público geral, certa resistência em adotar museus – especialmente os de história – como parte de sua agenda cultural. Esse estigma contribui para afastamento de parte do público e demanda esforço extra para sua desconstrução.

### OPORTUNIDADES

- **Regularidade de público (3):** O MHN goza do privilégio de ter um público regular consolidado. Pesquisadores, grupos escolares e turísticos são uma constante nos relatórios de visitação. A forte presença do museu nos calendários escolares e rotas turísticas, bem como a qualidade do acervo são fatores que garantem o fluxo de visitantes mesmo sem um programa ativo de formação de público. Esse fator é visto como oportunidade para o desenvolvimento de ações continuadas e formação de parcerias.
- **Diversidade de público (3):** a diversidade do público que frequenta o MHN é encarada como oportunidade para o desenvolvimento de atividades específicas para cada perfil de visitante.
- **Melhor aproveitamento dos espaços ao ar livre do museu (3):** aproveitar as mudanças do entorno urbano do museu para alavancar projetos que possam dar uma nova identidade para áreas ao ar livre do MHN.
- **Reurbanização do entorno (2):** devido às obras no entorno do MHN surge a possibilidade de reorganização espacial, que pode levar o museu a ser um referencial cultural para área seja para turistas ou para trabalhadores da região.
- **Realização de parcerias (1):** A tradição e o vasto conteúdo de seu acervo possibilitam o interesse de diversas instituições no que diz respeito à realização de parcerias.

## 9.3 Planejamento

**DIRETRIZ 01:** Utilizar o potencial do acervo do MHN para o ensino, aprendizagem e difusão do conhecimento perante a sociedade.

**Estratégia 01:** Elaborar um **Programa Educativo Cultural** que explicita as concepções teóricas e conceituais adotadas no desenvolvimento das ações educacionais do museu

#### Ações:

- **Criação de documento preliminar interno do “Programa Educativo Cultural” do Museu**  
**Meta Quantitativa:** Produção de 01 documento  
**Meta Temporal:** até Dezembro de 2017

- **Realizar diálogos com representantes de segmentos de públicos do museu, de instituições de seu entorno e redes de profissionais de museus para apresentação, sugestões e críticas da proposta preliminar.**  
**Meta Quantitativa:** 2 encontros  
**Meta Temporal:** até Julho de 2017

**Estratégia 02:** Formar equipe qualificada de educadores para atendimento dos diferentes públicos que frequentam o MHN

**Ações:**

- **Incluir previsão orçamentária anual o regular para contratação de equipe de profissionais terceirizados de educação.**  
**Meta Quantitativa:** 04 projetos  
**Meta Temporal:** 01/ano
- **Realizar curso de formação da equipe contratada.**  
**Meta Quantitativa:** 4 cursos  
**Meta Temporal:** 1/ano, a partir de 2016

**Estratégia 03:** Promover cursos, palestras, seminários, encontros com foco no acervo, em temas correlatos e temáticas de relevância social como forma de difusão do conhecimento e diálogo com a sociedade

**Ações:**

- **Sistematizar o funcionamento do Programa de Cursos do MHN.**  
**Meta Quantitativa:** 1 projeto  
**Meta Temporal:** até o fim de 2017
- **Realizar encontros com educadores com foco específico no acervo e exposições do MHN.**  
**Meta Quantitativa:** 6 encontros  
**Meta Temporal:** 02/ano, a partir de 2017

**Estratégia 04:** Sistematizar programas de visitas mediadas ao MHN.

**Ações:**

- **Realizar visitas mediadas ao circuito expositivo para grupos, com relação de 01 educador para cada 25 visitantes.**  
**Meta Quantitativa:** 400 grupos  
**Meta Temporal:** 1 ano
- **Criar projeto de ações educativas com foco em datas históricas e comemorativas.**  
**Meta Quantitativa:** 1 projeto  
**Meta Temporal:** Até junho de 2017
- **Criar projeto educativo e cultural para turistas e grupos familiares.**  
**Meta Quantitativa:** 1 projeto  
**Meta Temporal:** Até junho de 2017

**DIRETRIZ 02:** Ampliar o acesso e democratização do MHN.

**Estratégia 01:** Ampliação do horário de funcionamento do Museu

**Ações:**

- **Propor horários alternativos de visitação, inclusive noturno, ao museu para atendimento de grupos escolares, incluindo escolas com modalidade EJA de ensino e grupos de universidades.**

**Meta Quantitativa:** 1 projeto

**Meta Temporal:** julho de 2017

**Estratégia 02:** Inserir o museu no novo contexto da Praça XV, tornando-o referência cultural para a comunidade local.

**Ações:**

- **Oferecer visitas mediadas ao entorno do MHN.**

**Meta Quantitativa:** 20 visitas

**Meta Temporal:** anual

- **Criar um projeto cultural voltado para a apropriação do espaço externo do museu pela sociedade.**

**Meta Quantitativa:** 01 projeto

**Meta Temporal:** dezembro de 2016

**Estratégia 03:** Criar um Projeto Educativo para pessoas com deficiências.

**Ações:**

- **Criar um projeto de visitas para os diversos públicos com deficiência (visual, auditiva, intelectual).**

**Meta Quantitativa:** 01 projeto

**Meta Temporal:** dezembro de 2018

- **Implementar a vaga de educador para pessoa com deficiência no Plano de Ação de contratos de educadores terceirizados.**

**Meta Quantitativa:** 01 vaga

**Meta Temporal:** anual

**Estratégia 04:** Criar mecanismos de participação da comunidade nas ações educativas e consequentes avaliações que se fizerem necessárias.

**Ações:**

- **Organizar encontros com educadores com objetivo de planejar as ações a serem realizadas em determinado projeto ou ação educativa.**

**Meta Quantitativa:** 06 encontros

**Meta Temporal:** 02/ano, a partir de 2017

**DIRETRIZ 03:** Realizar pesquisas e avaliações como forma de orientar as ações a serem desenvolvidas pelo setor educativo

**Estratégia 01: Sistematizar linhas de pesquisas de público espontâneo para o MHN.****Ações:**

- **Produzir e atualizar questionários de perfil e opinião para o público espontâneo do museu.**  
Meta Quantitativa: 02 questionários  
Meta Temporal: até o fim de 2016
  
- **Aplicar questionários de perfil e opinião junto ao público.**  
Meta Quantitativa: 800 questionários  
Meta Temporal: 200/ano, a partir de 2016
  
- **Produzir relatório baseado na tabulação dos dados.**  
Meta Quantitativa: 03 relatórios  
Meta Temporal: 1/ano, a partir de 2017

**Estratégia 02: Criar mecanismo de avaliação das ações educativas do MHN****Ações:**

- **Produzir questionários para o público envolvido nas ações educativas do museu.**  
Meta Quantitativa: 01 questionário  
Meta Temporal: até o fim de 2016
  
- **Aplicar questionários junto ao público**  
Meta quantitativa: 300 questionários  
Meta temporal: 100/ano, a partir de 2017
  
- **Produzir relatório baseado na tabulação dos dados**  
Meta quantitativa: 02 relatórios  
Meta temporal: 1 / ano, a partir de 2018

## 10. PROGRAMA DE PESQUISA

O Programa de Pesquisa do Museu Histórico Nacional tem como objetivo afirmar a instituição como centro de produção de conhecimento, especialmente no campo dos estudos da Museologia, do Patrimônio e da História. Nesse sentido, abrange as atividades relacionadas à construção, processamento e a disseminação do conhecimento. As ações do Programa relacionam-se com as áreas de exposição, comunicação e acervos.

### 10.1 Linhas de pesquisa

O Programa é organizado através de duas grandes linhas de pesquisa: *História e historiografia dos museus no Brasil* e *Escrita da história no Museu Histórico Nacional*. Na primeira linha de pesquisa são desenvolvidos estudos sobre a história institucional do Museu Histórico Nacional. Já sob a segunda, reflete-se sobre a história da constituição das coleções museológicas e os circuitos de exposição com elas produzidos ao longo da trajetória institucional.

Sobre ambas as linhas de pesquisas, foi gerada uma série de produtos, como artigos publicados em periódicos, livros e apresentação de trabalhos em eventos acadêmicos. Muitas vezes um mesmo trabalho articula as duas linhas de pesquisa, como no caso do estudo sobre a Inspetoria de Monumentos Nacionais (1934-1937) e sua atuação em Ouro Preto, parte importante da história institucional, mas compreendida como uma produção peculiar de escrita da história na cidade mineira.

Desde 2011, em função das comemorações dos 90 anos do Museu Histórico Nacional, ocorridas no ano seguinte, foi iniciado o Projeto “Escritas da história no Museu Histórico Nacional (1922-2012)”, que contou com bolsistas da FAPERJ desenvolvendo pesquisas sobre representação dos negros e índios no MHN e a divulgação da história produzida no MHN nas páginas da revista *O Cruzeiro*, na seção “Segredos e revelações da história do Brasil”.

Para além das atividades de cunho acadêmico, organizadas através das linhas de pesquisa, o Programa colabora ativamente na produção de conteúdo para as exposições e demais atividades de comunicação do Museu e, indiretamente, nas

atividades de documentação de acervo, no sentido de complementação das informações técnicas, por meio da pesquisa histórica das coleções e seus objetos.

## 10.2 Linhas editoriais

O Programa de Pesquisa do MHN, com o sentido de registrar os resultados dos trabalhos de pesquisa, se desdobra num programa editorial que se desenvolve em torno da produção de três linhas editoriais.

A primeira linha se relaciona com a produção do periódico *Anais do Museu Histórico Nacional*, lançado em 1940, tendo circulado regularmente até 1975, com produção retomada em 1995. Com circulação no Brasil e no exterior, os *Anais*<sup>5</sup> constituem material de referência para pesquisadores das áreas das Ciências Humanas e Sociais e especialmente da Museologia. Desde 1999, com o apoio da empresa DocPro, todos os volumes do periódico estão disponíveis no sítio do Museu na Web.

A segunda linha editorial, caracterizada como coleção de Livros do Seminário, consiste em publicar coletâneas de artigos de autores diversos relacionados à realização do seminário anual do MHN.

A terceira linha editorial consiste na publicação de catálogos guias do acervo.

Toda a produção editorial é distribuída gratuitamente em atividades aos autores participantes, em eventos do museu ou em parceria, assim como para instituições e bibliotecas representativas do campo da Museologia e da História, sendo ainda comercializada a partir da Loja do Museu.

A relevância e a qualidade do programa editorial do MHN pode ser atesta pelo fato de artigos dos *Anais* e livros dos seminários já terem integrado a bibliografia obrigatória para concursos públicos.

---

<sup>5</sup> Recentemente, os *Anais do Museu Histórico Nacional* foram avaliados pela Qualis (conjunto de procedimentos utilizados pela Capes para estratificação da qualidade da produção intelectual dos programas de pós-graduação), recebendo conceitos B2 para a área de História, B1 para a área de Arquitetura e Urbanismo e B3 para a área das Ciências Sociais Aplicadas, passando a constar na lista da classificação dos veículos utilizados pelos programas de pós-graduação.



### **10.3 Eventos de estudos**

O MHN sempre foi um centro de realização de eventos comprometidos em difundir estudos e pesquisas inovadoras por meio da realização de palestras, conferências, colóquios e seminários.

Desde 1997, anualmente, o Museu realiza no mês de Outubro – data de sua criação – um seminário de caráter internacional, em conjunto com Universidades e outras instituições culturais e de pesquisa do Brasil e do exterior. Os temas abordados são do campo das Ciências Humanas e Sociais com ênfase em questões patrimoniais, história, memória, preservação e museus.

## 10.4 Diagnóstico

		FORÇAS	FRAQUEZAS
FATORES INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade e diversidade do acervo (5)</li> <li>• Tradição do museu na historiografia e na história da museologia (5)</li> <li>• Produtos bem estabelecidos (4)</li> <li>• Integração entre as equipes de modo geral, em especial as relacionadas ao acervo (4)</li> <li>• Formação dos servidores (4)</li> <li>• Espaço físico adequado (3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitações do sistema de pesquisa na base de dados de acervo do museu (4)</li> <li>• Climatização ar condicionado (3)</li> <li>• Carência de uma melhor delimitação do escopo do setor (2)</li> </ul>	
FATORES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Captação de Recursos (4)</li> <li>• Diálogo com universidades e instituições culturais e de pesquisa (4)</li> <li>• Valorização e divulgação da produção do MHN (3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corte de verbas para cultura (5)</li> <li>• Falta de estímulos para formação e qualificação continuada (5)</li> <li>• Dependência de terceiros para serviços relacionados à produção editorial e seminário (3)</li> </ul>	
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

## FORÇAS

- **Qualidade e diversidade do acervo (5):** A qualidade e a diversidade do acervo do MHN permitem múltiplas abordagens de pesquisa, possibilitando a produção do conhecimento sob diferentes perspectivas.
- **Tradição do Museu na historiografia e na história da Museologia (5):** O Museu Histórico Nacional goza de forte tradição na construção da Museologia brasileira, bem como na historiografia nacional. Essa condição confere grande credibilidade às ações ligadas ao Programa de Pesquisa desenvolvidas pelo Museu.
- **Produtos bem estabelecidos (4):** Ao longo de sua existência, o Museu Histórico Nacional foi capaz de consolidar dois produtos diretamente relacionados ao seu Programa de Pesquisa: o Seminário Internacional (tanto o evento quanto a publicação a ele relacionada) e os Anais do Museu Histórico Nacional. Ambos são considerados marcas da instituição e têm o reconhecimento de sua qualidade nas áreas da Museologia, Patrimônio e História.
- **Integração entre as equipes de modo geral (4):** Considera-se que há uma boa relação de trabalho entre os servidores do setor de Pesquisa e os demais servidores do Museu, especialmente aqueles ligados ao setor de Acervos. Esse fator é importante, pois o Programa de Pesquisa apresenta uma dinâmica de trabalho em que o envolvimento com os demais setores está diretamente ligado à qualidade dos produtos apresentados.
- **Formação dos servidores (4):** Apesar da falta de incentivo à qualificação verificada dentro do IBRAMe no MinC, de forma geral, os servidores que integram o Programa de Pesquisa do Museu se caracterizam pela formação acadêmica em nível de pós-graduação strictu sensu.
- **Espaço físico adequado (3):** O espaço físico ocupado pelos servidores do Setor de Pesquisa é considerado adequado em termos de metragem e mobiliário.

## FRAQUEZAS

- **Limitações do sistema de pesquisa na base de dados de acervo do museu (4):** A base de dados utilizada para o gerenciamento das coleções do MHN traz dificuldades para as atividades do Programa de Pesquisa por não permitir a busca cruzada de informações, por apresentar informações incompletas e, também, por não contemplar a totalidade de acervo do Museu.
- **Climatização - ar condicionado (3):** O MHN é localizado no centro da cidade do Rio de Janeiro que, em grande parte do ano, apresenta temperaturas superiores aos trinta graus. A sala de trabalho do setor de pesquisa não possui climatização, gerando grande desconforto para os servidores em suas atividades de estudo e pesquisa.
- **Carência de uma melhor delimitação do escopo de atividades do setor (2):** Atualmente, o Setor de Pesquisas do Museu Histórico Nacional é responsável, não apenas pelo gerenciamento de conteúdo das publicações e seminários, mas também pela produção geral dos mesmos. A responsabilidade pelas atividades ligadas à revisão de textos e diagramação, no caso das publicações, bem como àquelas relacionadas ao contato com palestrantes e operacionalização dos eventos, no caso dos seminários, compromete as demais atividades desenvolvidas no âmbito do Programa de Pesquisa.

## AMEAÇAS

- **Corte de verbas para cultura (5):** A conjuntura política atual é percebida como ameaça devido aos grandes cortes no orçamento da pasta da Cultura, o que dificulta o planejamento e o empenho de diversas atividades e, também, a realização de novos concursos.
- **Falta de estímulos para formação e qualificação continuada (5):** Não há, no âmbito do IBRAM, um Plano de Carreira satisfatório para os servidores e, tampouco, qualquer retribuição por titulação acadêmica. Isto inibe a prática da formação continuada dos servidores e acaba por gerar altos graus de evasão nos quadros do MinC e suas autarquias, além de não estimular a dedicação à pesquisa sistemática e aprofundada.
- **Dependência de terceiros para serviços relacionados à produção editorial e seminário (3):** Esta ameaça é sintomática no Executivo federal e pode ser verificada na grande maioria dos museus do IBRAM. É cada vez mais incomum a solicitação de concursos para as áreas de diagramação e revisão de textos, bem como para o campo da produção de eventos. A prática de contratação de terceiros, entretanto, é percebida como uma ameaça, pois, por conta do sistema de contratação de serviços previstos em lei, não é possível escolher a empresa ou o profissional a serem contratados, de modo que, certas vezes, perde-se muito tempo com a orientação e checagem deste tipo de serviço, além do risco de comprometer a qualidade dos trabalhos.

## OPORTUNIDADES

- **Captação de Recursos (4):** O Programa de Pesquisa do MHN vê na captação de recursos de agências de fomento e amparo à pesquisa uma oportunidade de complementação de verba e, portanto, a viabilização de inúmeras atividades. Atualmente, a Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro (FAPERJ) tem sido uma parceira constante do MHN.
- **Diálogo com universidades e instituições culturais (4):** As parcerias com universidades, e outras instituições culturais e de pesquisa, desenvolvidas pelo MHN podem ajudar na realização das atividades (bolsas de pesquisa, realização de cursos e seminários) ligadas ao Programa de Pesquisas do Museu.
- **Valorização e divulgação da produção do MHN (3):** A participação dos servidores do MHN em cursos, congressos e seminários, bem como a disponibilização online da produção realizada pelo Museu, devem ser encarados como oportunidades de valorização e divulgação dos trabalhos realizados na Instituição.

### 10.5 Planejamento

**DIRETRIZ 01:** Atuar para que o Museu Histórico Nacional cumpra sua função social como lugar de produção, sistematização e difusão do conhecimento histórico, desenvolvendo pesquisas a partir do acervo no campo da Museologia, Patrimônio e História.

**Estratégia 01:** Sistematizar as linhas de investigação histórica, que deverão ter como objetivo a produção de conhecimento, visando o diálogo com o público e as ações educativas da Instituição.

**Ações:**

- **Produção de pesquisas históricas com o objetivo de conhecer e valorizar o acervo institucional em sua dimensão histórica, bem como contribuir para o fortalecimento de marca institucional**

**Meta Quantitativa:** Produção de 2 trabalhos acadêmicos/ano e participação na curadoria de exposições do MHN.

**Meta Temporal:** 4 anos

- **Elaborar projetos de pesquisa de iniciação científica e submetê-los às agências de fomento**

**Meta Quantitativa:** 3 bolsistas/ano

**Meta Temporal:** 4 anos

- **Colaborar na elaboração da temática e da ementa de eventos de estudo e pesquisa e do Seminário Internacional do MHN.**

**Meta Quantitativa:** 01 participação/ano

**Meta Temporal:** 4 anos

- **Apoiar a criação de equipe interdisciplinar e intersetorial para a curadoria dos projetos de exposição de curta e longa duração do MHN, visando integrar os setores envolvidos em todo o processo de elaboração, pesquisa e realização das exposições.**

**Meta Quantitativa:** 1 reunião

**Meta Temporal:** até o fim de 2016

**DIRETRIZ 02:** Aumentar a visibilidade institucional do museu fortalecendo os vínculos do MHN com outras instituições de pesquisa, universidades e museus por meio dos projetos editoriais e organização de eventos acadêmicos.

**Estratégia 01:** Realizar os projetos editoriais do MHN, como os *Anais do MHN*, os *Livros do Seminário Internacional* e os catálogos da exposição anual de curta duração.

**Ações:**

- **Atuar na editoração e publicação dos *Anais do MHN*, dos *Livros do Seminário* e dos *catálogos de exposição* e guias de acervo, que consiste em realizar o controle de conteúdo, a seleção de artigos e textos, o copidesque, e o acompanhamento da revisão, diagramação e impressão de provas e versão final dos produtos supracitados.**

**Meta Quantitativa:** 1 volume dos Anais/ano; 1 livro do Seminário Internacional/ano e 1 catálogo/ano.

**Meta Temporal:** 4 anos

- **Supervisionar e gerenciar a empresa contratada pelo MHN para a realização dos serviços de revisão, versão, tradução, diagramação e impressão de provas e versão final dos produtos editoriais supracitados.**

**Meta Quantitativa:** 3 supervisões de produto/ano

**Meta Temporal:** 4 anos

- **Prover por meio de projetos de iniciação científica, junto às agências de fomento, bolsistas nas áreas de letras, comunicação, jornalismo ou história, para atuarem nos projetos editoriais do MHN sob a responsabilidade do setor de pesquisa.**

**Meta Quantitativa:** 1 bolsista/ano

**Meta Temporal:** 4 anos

## 11. PROGRAMA ARQUITETÔNICO

O MHN, no âmbito da Coordenadoria Administrativa, conta com um setor de Arquitetura. O conjunto de edificações e coleções do MHN foi inscrito no Livro do Tombo Histórico do Iphan em 04 de setembro de 2009. Diante do reconhecimento da edificação como patrimônio, é imprescindível assegurar todas as condições para sua manutenção predial visando a preservação histórica do bem imóvel. Contudo, faz-se necessário considerar o museu como um organismo dinâmico e sistêmico, considerando usos, fluxos e necessidades. O espaço precisa se adequar a cada exposição montada, a cada peça que é incorporada ao acervo, a cada ocorrência que altere seu funcionamento. Por isso, há que se ter um planejamento que considere o orçamento anual e plurianual, além do respeito a legislação e normas, à capacidade de carga do edifício e à natureza de seus materiais. Práticas de conservação preventiva são positivas na medida em que se preocupam com o bom funcionamento da edificação aliado a sua preservação. Cuidados como reposição de telhas quebradas, limpeza de calhas e condutores, controle de pragas (roedores, insetos xilófagos), verificação das instalações elétricas e hidráulicas são algumas das atividades que ajudam a preservar o bem e evitam as grandes obras de restauro, onde há inevitáveis perdas de materiais originais.

Em 2013, o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) do Governo Federal foi autorizado pelo Ministério do Planejamento a criar uma linha destinada exclusivamente aos sítios históricos urbanos protegidos pelo Iphan. O MHN foi um dos monumentos escolhidos pelo programa, com previsão de um aporte de recursos na ordem de 12 milhões de reais. Em 2015 o museu contratou projetos executivos que contemplam:

- levantamento cadastral;
- obras de modernização dos banheiros do Arquivo Histórico e Biblioteca;
- refrigeração do terceiro pavimento;
- conservação e renovação do Laboratório de Conservação e Restauro – Lacor;
- modernização das instalações elétricas e hidráulicas e sanitárias;
- restauro e conservação dos telhados;

- eliminação de umidade externa e interna, na base da parede que compõe a fachada do museu voltada para a Praça João Paulo II.

Espera-se a licitação das obras até 2017 após a finalização dos projetos executivos, que possibilitará melhorias para a conservação do edifício como um todo, além de benefícios para seus usuários.

Junto ao projeto de qualificação da área central do Rio de Janeiro no âmbito dos preparativos para os Jogos Olímpicos de 2016, o entorno do museu foi amplamente modificado com a retirada do elevador da Avenida Perimetral. A circulação de veículos foi alterada com a criação de praças e novos caminhos para pedestres. Considerando tais mudanças, o jardim do museu onde se encontra a Praça João Paulo II será qualificado com intervenções propostas pelo Escritório Burle Marx, autor do projeto original.

Além disso, há a perspectiva de construção de edifício anexo, o que exige a definição do programa de necessidades, dimensionando a expansão de áreas relacionadas a funções, atividades e fluxos e modelo de financiamento para viabilizar obras e instalação.



## 11.1 Diagnóstico

	FORÇAS	FRAQUEZAS
FATORES INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complexo arquitetônico considerado Patrimônio Nacional (5)</li> <li>• Estrutura do prédio como fator favorável para a montagem de exposições (4)</li> <li>• Estrutura do prédio como fator favorável à conservação do acervo (3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de alvará de funcionamento e de plano de fuga (5)</li> <li>• Inexistência de contrato de manutenção predial (5)</li> <li>• Insuficiência da rede elétrica (4)</li> <li>• Falta de planejamento global orientado à conservação preventiva (4)</li> <li>• Falta de espaço (4)</li> <li>• Instalações inadequadas para o pessoal terceirizado (4)</li> <li>• Ausência de gerador de energia para casos de emergência (4)</li> <li>• Ausência de um programa permanente de conservação preventiva (4)</li> <li>• Dificuldade de controle dos fatores ambientais (4)</li> <li>• Falta de Climatização (4)</li> <li>• Sistema de exaustão inadequado do restaurante (3)</li> <li>• Rede elétrica interna obsoleta (3)</li> <li>• Ausência de filtros nas janelas (3)</li> <li>• Ausência de elevadores para transporte de carga (3)</li> <li>• Baixo número de banheiros no espaço visitável (2)</li> <li>• Sinalização desatualizada (1)</li> <li>• Problemas com acessibilidade (1)</li> <li>• Impacto dos eventos na conservação dos prédios (1)</li> </ul>
FATORES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptação do edifício para “tecnologias verdes” (5)</li> <li>• Captação de recursos através da participação em editais e da parceria com instituições privadas (4)</li> <li>• Criação de parcerias públicas visando a conservação do prédio (4)</li> <li>• Realocação dos espaços e atividades (3)</li> <li>• Construção do anexo (3)</li> <li>• Transferência de potencial construtivo (3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construção de edifício anexo (5)</li> <li>• Dependência da CEDAE para resolver os problemas da rede de esgoto (4)</li> <li>• Danos causados pela maresia (4)</li> <li>• Lençol freático elevado (4)</li> <li>• Poluição ambiente (entorno) (4)</li> <li>• Danos causados por agentes biológicos (3)</li> <li>• Localização e difícil acesso (3)</li> <li>• Danos estruturais devido à trepidação (2)</li> </ul>
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

## FORÇAS

- **Complexo arquitetônico considerado Patrimônio Nacional (5):** O complexo arquitetônico que abriga o MHN é reconhecido como Patrimônio Nacional e está inscrito no Livro de Tombo destinado ao patrimônio histórico do IPHAN. A instituição atrai o interesse do público geral e de especialistas tanto por sua forma, quanto por sua trajetória. Este reconhecimento garante certo status e visibilidade ao Museu, o que facilita a formação de parcerias e a captação de recursos para a conservação do espaço.
- **Estrutura do prédio como fator favorável à conservação do acervo (3):** A larga espessura das paredes, o pé direito alto dos espaços e a ventilação das áreas internas, colaboram para a estabilidade climática, facilitando a preservação do acervo.

## FRAQUEZAS

- **Ausência de alvará de funcionamento e de plano de fuga (5):** O Museu apresenta sérias falhas de segurança, tanto do ponto de vista documental, como a inexistência de alvará de funcionamento e plano de fuga, quanto do ponto de vista estrutural, como pode ser verificado na ausência de saídas de emergência na Casa do Trem.
- **Inexistência de contrato de manutenção predial (5):** O Museu não conta com técnicos especializados em serviços de manutenção, e acaba por utilizar os serviços de amadores para resolver problemas que caberiam a bombeiros hidráulicos, eletricitistas e outros profissionais especializados. A ausência de manutenção confere ao Programa de Arquitetura do MHN uma dinâmica de operação reativa, o que prejudica e aumenta o custo das atividades ligadas à conservação do complexo arquitetônico da instituição, visto que grande parte das intervenções é realizada em caráter emergencial.
- **Insuficiência da rede elétrica (4):** As condições do serviço de energia elétrica fornecido pela concessionária da cidade do Rio pioraram muito após novos prédios terem sido construídos próximos ao Museu. Há alguns anos a Direção do Museu está buscando resolver esse problema, inclusive com a elaboração de projetos, mas há dificuldades financeiras que impedem a solução definitiva. O baixo fornecimento de energia resulta em limitação de uso de aparelhos e equipamentos elétricos, o que também é prejudicial para o trabalho da Segurança.
- **Falta de planejamento global orientado à conservação preventiva (4):** Não há, no MHN, um planejamento global de atividades para o Programa de Arquitetura orientado à conservação preventiva do complexo arquitetônico. Esta situação dificulta o trabalho dos servidores ligados ao Programa que, em grande parte do tempo, atendem somente às demandas mais imediatas. A falta de planejamento dificulta o diálogo do Setor de Arquitetura do MHN com os demais setores – principalmente aqueles ligados à gestão do acervo – o que pode acarretar na tomada de decisões equivocadas, potencialmente prejudiciais para a conservação das coleções do museu.
- **Falta de espaço físico (4):** Os espaços destinados à guarda de acervo, de suportes e materiais utilizados pelo Setor de Museografia e de materiais e ferramentas usadas na manutenção geral do MHN estão abarrotados. A situação causa sérios problemas para a conservação dos itens e materiais em questão, além de dificultar a dinâmica de trabalho nos referidos espaços.
- **Instalações inadequadas para o pessoal de serviços terceirizados (4):** Atualmente, as instalações destinadas aos vigilantes e ao pessoal de Serviços Gerais encontram-se em estado precário. Os vestiários e o refeitório (improvisado) não são adequados para comportar a quantidade de prestadores de serviço, principalmente no que tange à

proporção do número de chuveiros e sanitários para o número de servidores. A ventilação das instalações é péssima e causa grande desconforto. Não há, também, um espaço adequado ao descanso durante o horário de almoço ou para os momentos de espera entre serviços.

- **Ausência de gerador de energia para casos de emergência (4):** Não há, no MHN, um sistema emergencial para geração de energia. O Museu, portanto, está perigosamente suscetível às variações de corrente e aos eventuais problemas da concessionária local.
- **Dificuldade de controle dos fatores ambientais (4):** Não há um sistema de monitoramento e controle ambiental no Museu. Há atividades isoladas de monitoramento e tentativas de controle pontuais (principalmente através do uso de desumidificadores) que não atendem às condições ideais para preservação do acervo, deixando-os expostos a situações inadequadas de incidência de luz natural e grande variação de temperatura e umidade.
- **Falta de climatização (4):** Há, na grande maioria das estações de trabalho do MHN, um sério problema com respeito ao conforto ambiental, devido ao calor, para os servidores e usuários do arquivo durante a maior parte do ano.
- **Sistema de exaustão inadequado do restaurante (3):** O sistema de exaustão do restaurante direciona parte dos gases e vapores decorrentes do processo de cocção dos alimentos para a parte interna do museu gerando uma situação de desconforto para os prestadores de serviços alocados nesse espaço, e de risco para a Reserva Técnica e algumas peças do acervo localizadas próximas à área afetada.
- **Rede elétrica interna obsoleta (3):** As instalações elétricas do Museu carecem de revisão no que tange à capacidade de carga do cabeamento e adequação das saídas de energia ao uso do espaço.
- **Ausência de filtros nas janelas (3):** Como não há sistema de condicionamento de ar na maior parte do museu, espaços como as oficinas de restauração e o circuito expositivo funcionam com as janelas abertas para aliviar a sensação de calor. A poluição do entorno torna-se, portanto, um sério problema para a preservação do acervo localizado nas áreas acima mencionadas.
- **Ausência de elevadores para transporte de carga (3):** Não há elevadores destinados ao transporte de cargas pesadas ou de grandes dimensões no MHN. Esse fator aumenta seriamente o risco do transporte de material – que acaba sendo feito precariamente por meio da utilização das escadas – e de acervo museológico.
- **Baixo número de banheiros no espaço visitável (2):** Há poucos banheiros nos espaços abertos à visitação do MHN, especialmente no circuito da exposição de longa duração do Museu, causando desconforto para os visitantes.
- **Sinalização desatualizada (1):** A sinalização do MHN encontra-se desatualizada, o que gera alguns problemas de localização para os visitantes.
- **Problemas com acessibilidade (1):** Algumas das dependências do MHN, principalmente aquelas utilizadas no dia-a-dia pelos servidores, não estão corretamente adaptadas para pessoas com problemas de locomoção.
- **Impacto dos eventos na conservação dos prédios (1):** O MHN serve, com bastante frequência, como sede para eventos e celebrações que comportam até 500 pessoas. Os arranjos feitos para a decoração do espaço e adaptação para o conforto climático geram problemas para a conservação do complexo arquitetônico do museu.

## AMEAÇAS

- **Construção de edifício anexo (5):** Há uma série de fatores que podem inviabilizar a construção/manutenção do edifício anexo do MHN. Em primeiro lugar, não há um documento técnico que aponte claramente os objetivos e a justificativa para a construção do prédio. A indefinição acerca da distribuição de espaço do novo edifício impede a realização dos cálculos de volumetria necessários, principalmente no que diz respeito às áreas de guarda do acervo. Não foi definida também, a origem dos recursos a serem utilizados para sua construção e, mais importante, a origem dos recursos financeiros e humanos para sua manutenção. A construção do anexo é entendida como ameaça, portanto, em dois sentidos: a ausência de estudos e recursos que possibilitem sua construção e manutenção; e a falta de planejamento para o direcionamento da escassa força de trabalho do MHN para um projeto de grandes dimensões cuja realização é incerta, em detrimento das atividades necessárias para o contexto atual.
- **Dependência da CEDAE para resolver os problemas da rede de esgoto (4):** Eventualmente a rede de esgoto apresenta o retorno das águas despejadas, causando mau cheiro e possível retorno de material infectado. A CEDAE (concessionária de água e esgoto da cidade do Rio) já foi acionada diversas vezes, mas não solucionou o problema, alegando que este está localizado na área interna do Museu.
- **Danos causados pela maresia (4):** O Museu está localizado muito próximo à orla da Baía de Guanabara. A maresia, aliada ao alto índice de umidade e a poluição do entorno configuram-se como ameaça constante para a instituição, tanto no que tange à conservação dos prédios, quanto do seu acervo. Não há, atualmente, um programa destinado a combater os riscos trazidos pela maresia.
- **Alagamento devido ao lençol freático elevado (4):** O complexo arquitetônico do MHN e, em especial a Casa do Trem, sofre a constante ameaça de alagamento devido à proximidade do lençol freático do nível do solo.
- **Poluição ambiente (entorno) (4):** O MHN está localizado no Centro da cidade do Rio de Janeiro, região com um dos maiores fluxos de carros do mundo. A cidade apresenta, de acordo com a Organização Mundial de Saúde (OMS), um resultado acima do considerado satisfatório no que diz respeito à qualidade do ar. A poluição é, portanto, uma ameaça não apenas para o acervo como também para os funcionários da instituição. Até o momento, não há nenhuma atividade específica que objetive mitigar os efeitos da poluição.
- **Danos causados por agentes biológicos (3):** O MHN sofre com a presença de ratos, pombos, morcegos e cupins de solo. Hoje, a ameaça é atenuada pela organização da coleta do lixo e pela constante verificação do acervo em exposição e nos espaços de guarda. Faz-se necessário, entretanto, empreender e um conjunto de ações visando mitigar o risco que estes agentes biológicos apresentam ao Museu.
- **Localização e difícil acesso (3):** Apesar de estar localizado no Centro da cidade do Rio de Janeiro, o MHN está instalado em uma área de pouca movimentação de pedestres, pouco policiamento, e de difícil acesso por meios públicos de transporte. A localização do museu torna-se, portanto, uma ameaça no sentido em que o museu depende de fatores externos (Prefeitura, Polícia, Secretaria de Transportes, etc.) para atenuar esses fatores que, muitas vezes, inibem a visitação e diminuem a visibilidade da Instituição.
- **Danos estruturais devido à trepidação (2):** Hoje o entorno do museu está em fase de conclusão de uma série de obras visando à melhoria urbanística do entorno. Após a conclusão das mesmas, previstas para agosto de 2016, haverá duas grandes vias de alta velocidade para trânsito de veículos, além da rota para circulação do Veículo Leve

sobre Trilhos (VLT), a ser implementado pela Prefeitura unicipal. Há de se verificar, portanto, se a trepidação causada pelos fatores supracitados pode trazer riscos para a conservação do prédio e do acervo do MHN.

## OPORTUNIDADES

- **Adaptação do edifício para “tecnologias verdes” (5):** A adaptação do edifício para “tecnologias verdes” permitiria a diminuição dos custos mensais relativos ao consumo de água e energia, além de contribuir para a solução de dois graves problemas do museu: o desconforto ambiental e a má qualidade da rede elétrica provida pela concessionária local.
- **Captação de recursos através da participação em editais e da parceria com instituições privadas (4):** A captação de recursos através da inscrição em editais e da realização de parcerias público-privadas apresenta-se como oportunidade para minimizar o baixo orçamento recebido do IBRAM.
- **Criação de parcerias públicas visando à conservação do prédio (4):** Dentro da esfera pública há diversas instituições com larga experiência na conservação de edifícios históricos. O estabelecimento de parcerias e a troca de conhecimento com estas instituições podem ajudar o MHN a aperfeiçoar suas ações especialmente no que tange à criação de um planejamento visando estabelecer um programa de conservação preventiva do espaço.
- **Realocação dos espaços e atividades (3):** A carência de espaço físico é um problema grave especialmente no que se refere às áreas de guarda de acervo. A realização de um estudo para redistribuição dos espaços é uma oportunidade para melhorar as condições de conservação das coleções e a lógica de movimentação interna no MHN.
- **Construção do anexo (3):** a construção de um edifício anexo ao MHN é uma oportunidade para criar espaços mais adequados para a preservação do acervo e conforto dos servidores especialmente no que tange a climatização dos ambientes. Trata-se, ainda, de uma chance de aumentar o espaço expositivo do museu e melhorar as instalações de trabalho dos prestadores de serviço terceirizados.
- **Transferência de potencial construtivo (3):** Este instrumento, previsto no artigo 35 da lei nº 10.257, de 2001, conhecida como Estatuto da Cidade, trata da possibilidade de exercer em outro local, ou alienar, o direito de construir previsto no plano diretor ou em legislação urbanística dele decorrente. Cabe realizar o estudo de enquadramento e aplicabilidade deste instrumento com o objetivo de viabilizar a ampliação do MHN.

## 11.2 Planejamento

**DIRETRIZ 01:** Providenciar os estudos e documentação necessária para a construção do edifício anexo ao MHN.

**Estratégia 01:** Levantamento de programa de necessidades para o museu que deve servir como base para projeto do anexo.

### Ações:

- **Estudo de espaço para acervo considerando: acondicionamento, crescimento do acervo, exposição, tratamento, circulação.**

Meta Quantitativa: 1 estudo

Meta Temporal: Dezembro de 2018

- **Estudo de espaço para funcionários (servidores, terceirizados).**

Meta Quantitativa: 1 estudo

Meta Temporal: Dezembro de 2018

**Estratégia 02:** Levantamento da documentação para construção do prédio

### Ações:

- **Legalização do terreno junto a SPU (Superintendência de Patrimônio da União).**

Meta Quantitativa: 01 consulta e acompanhamento

Meta Temporal: Dezembro de 2019

- **Consulta formal ao IPHAN (Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional)**

Meta Quantitativa: 01 consulta e acompanhamento

Meta Temporal: Dezembro de 2019

**DIRETRIZ 02:** Gerenciar a conservação do complexo arquitetônico do MHN, visando à segurança e o bem estar dos servidores, do público e do acervo.

**Estratégia 01:** Elaboração de planejamento global orientado à conservação preventiva

### Ações:

- **Criar sistema de orientação e boas práticas de conservação do prédio para os funcionários (servidores, terceirizados e estagiários).**

Meta Quantitativa: elaboração de 1 cartilha e 06 oficinas

Meta Temporal: Julho de 2017

**Estratégia 02:** Buscar soluções para resolver os problemas de infraestrutura do complexo arquitetônico do MHN.

### Ações:

- **Garantir a execução do projeto de aumento de carga elétrica para o MHN.**

Meta Quantitativa: execução de 01 projeto

Meta Temporal: Dezembro de 2018

- **Contratação de empresa para a realização dos serviços de manutenção predial (elétrica, hidráulica, arquitetura), com atendimento 24 horas.**

Meta Quantitativa: elaboração de 01 projeto de contratação

Meta Temporal: prever no PA de 2017

- **Promover a aproximação entre o Museu a Prefeitura do Rio de Janeiro e o Governo do Estado para a manutenção do entorno (esgoto e iluminação e paisagismo)**

Meta Quantitativa: 01 encontro

Meta Temporal: Julho de 2017

### **Estratégia 03: Adequação dos espaços do MHN**

- **Revisão de layout dos espaços de tratamento de acervo**

Meta Quantitativa: 1 estudo para o LACOR

Meta Temporal: Dezembro de 2018

- **Realizar estudo de espaço dos setores da Coordenação Administrativa**

Meta Quantitativa: 1 estudo

Meta Temporal: Dezembro de 2018

## **12. PROGRAMA DE SEGURANÇA**

O MHN conta, no âmbito da Coordenadoria Administrativa, com um Setor de Segurança que coordena atividades de segurança patrimonial e de pessoas e conta 15 servidores. Sua função principal é supervisionar e dirigir as atividades realizadas por empresas de segurança e brigada de incêndio contratadas para atuar no Museu. O setor de Segurança funciona 24 horas por dia, todos os dias, em regime de plantão de funcionários.

No que tange aos equipamentos e dispositivos de segurança, o MHN conta com sistema de CFTV, extintores de incêndio, sistemas de alarme no circuito expositivo e sinalização para as saídas de emergência.

A equipe de servidores do setor, como em outras áreas do Museu, já trabalha na instituição há muitos anos e seu conhecimento permite que também participem da tomada de decisões relacionadas à segurança do acervo. No entanto, como ocorre em outros setores do Museu, a equipe é constituída em sua maioria por funcionários que poderão aposentar-se em breve. A questão é especialmente problemática com relação ao responsável pelo setor, que ao longo dos anos assumiu tarefas ligadas a atividades de manutenção, tais como solução de problemas de esgoto, defeitos do chafariz, acompanhamento de consertos do telhado, contatos com órgãos da Prefeitura para conserto de calçadas, podas, etc. A renovação do quadro de servidores é um problema a ser resolvido pelo IBRAM e observa-se que, em algumas áreas do MHN, como os setores técnicos, isso já começa a acontecer. Mas em outros setores não há indícios de renovação de pessoal a curto ou médio prazos.



## 12.1 Diagnóstico

		FORÇAS	FRAQUEZAS
FATORES INTERNOS		<ul style="list-style-type: none"> <li>Baixa rotatividade de vigilantes e brigadistas (4)</li> <li>Número do efetivo (3)</li> <li>Espírito de colaboração, responsabilidade e comprometimentos (3)</li> <li>Treinamento, normas e procedimentos bem estabelecidos (3)</li> <li>Sistemas de alarme e incêndio(3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Segurança dos portões (4)</li> <li>Ausência de equipe de manutenção (4)</li> <li>Posicionamento dos compressores de ar condicionado (3)</li> <li>Sistema de CFTV defasado (2)</li> <li>Desvios de função (1)</li> <li>Falta de comunicação, acompanhamento e controle sobre a circulação dos prestadores de serviço (1)</li> <li>Ausência de horário específico de entrada e saída de funcionários (1)</li> <li>Iluminação insuficiente (1)</li> </ul>
	FATORES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conclusão das obras no entorno (4)</li> <li>Convênio Ibram – bombeiros: projeto de segurança (4)</li> <li>Programa de gestão de riscos para acervo (2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de segurança do entorno (4)</li> <li>Redução do número de postos (4)</li> <li>Obras no entorno do Museu (3)</li> <li>Não uso do crachá (2)</li> </ul>
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

## FORÇAS

- **Baixa rotatividade de vigilantes e brigadistas (4):** A maior parte dos funcionários que integra e opera as ações relacionadas ao Programa de Segurança é de pessoal terceirizado, que não goza da mesma estabilidade empregatícia dos servidores concursados. Entretanto, o Setor de Segurança do MHN tem conseguido manter boa parte do pessoal que compõe o corpo de funcionários terceirizados, evitando assim a necessidade de repetição excessiva dos treinamentos iniciais e melhorando, devido à experiência acumulada, os serviços relacionados ao Programa.
- **Número do efetivo (3):** O atual contrato que trata dos serviços de vigilância e brigada de incêndio foi feito com cálculo adequado às necessidades do MHN e, portanto, o número de postos contratados, apesar das reduções impostas pelos cortes orçamentários, é razoável.
- **Espírito de colaboração, responsabilidade e comprometimento (3):** A atual coordenação do Setor de Segurança do MHN é capaz de incitar nos funcionários um sentimento de responsabilidade e comprometimento para com a instituição. O fator colabora para a baixa rotatividade de funcionários e para que haja um espírito de colaboração, da parte dos vigilantes e brigadistas, para com as demais necessidades do Museu.
- **Treinamento, Normas e procedimentos bem estabelecidos (3):** Os funcionários responsáveis pela Segurança do MHN passam por um treinamento inicial no qual é explicada a especificidade das práticas de segurança dentro de um espaço musealizado. A coordenação do setor de Segurança aplica uma dinâmica de treinamento contínua, em que os funcionários são periodicamente aconselhados acerca dos diversos aspectos da sua rotina de trabalho.
- **Sistemas de alarme e incêndio (3):** Os sistemas de alarme e incêndio atualmente em uso no MHN atendem de modo satisfatório às necessidades da instituição.

## FRAQUEZAS

- **Segurança dos portões (4):** Os portões do Museu precisam ser reforçados. Atualmente são passíveis de arrombamento, uma vez que a manutenção tem sido paliativa e não efetivamente voltada para reforço.
- **Ausência de equipe de manutenção (4):** O Museu não conta com técnicos especializados em serviços de manutenção, e acaba por utilizar os serviços de precários e eventuais para resolver problemas que caberiam a bombeiros hidráulicos e eletricitas.
- **Posicionamento dos compressores de ar condicionado (3):** Existem compressores de ar condicionado localizados logo acima de determinadas salas (notadamente as de Segurança e do Coordenador Administrativo), ou seja, acima do forro e abaixo do telhado, que são de difícil acesso, configurando-se como fator potencialmente perigoso principalmente em caso de curto circuito.
- **Sistema de CFTV defasado (2):** O Museu já possui um sistema de CFTV (circuito de câmeras de segurança), o que é um fator positivo. No entanto o sistema precisa ser revisto e atualizado, de modo a controlar melhor o fluxo de pessoas que transitam na instituição.
- **Desvios de função (1):** Membros da equipe de Segurança realizam atividades que não caberiam a eles, como solucionar questões pontuais relativas à produção de eventos externos e manutenção geral do edifício.

- **Falta de comunicação, acompanhamento e controle quanto à circulação dos prestadores de serviço (1):** Eventualmente acontecem eventos no Museu (montagem de exposições, organização de festas, etc.) que implicam em circulação de pessoas estranhas à instituição. Nem sempre é encaminhada ao setor de Segurança uma relação com nomes e documentação desses prestadores de serviços.
- **Ausência de horário específico de entrada e saída de funcionários (1):** Por vezes, algum funcionário do Museu necessita trabalhar fora do horário previsto e não há uma prática de comunicação do fato à Segurança.
- **Iluminação insuficiente (1):** A iluminação da área externa do Museu precisa ser aumentada, com instalação de mais spots ou troca de lâmpadas. Também é necessária a poda regular das árvores do jardim do Museu e do Pátio dos Canhões, para melhoria na iluminação e conseqüente aumento da segurança.

## AMEAÇAS

- **Falta de segurança do entorno (4):** A área no entorno do Museu não conta com policiamento regular, apesar das solicitações constantes feitas junto à Polícia. A existência de trechos mal iluminados aumenta a insegurança.
- **Redução do número de postos (4):** A crise econômica implicará em cortes de gastos, e o Museu já foi orientado a rever o contrato de terceirização da empresa de segurança. Isso reduzirá o número de postos, o que é algo potencialmente perigoso para a instituição, seu acervo, seus funcionários e seu público.
- **Obras no entorno do Museu (3):** As obras que têm sido realizadas pela Prefeitura provocaram uma movimentação de pessoas e veículos que habitualmente não era vista no entorno do Museu. Essa circulação acontece em diversos dias e horários e exige atenção redobrada da equipe de Segurança.
- **Não uso do crachá (2):** Existem pessoas de trânsito regular no Museu – funcionários, estagiários, prestadores de serviço, pesquisadores, etc. – que não utilizam os crachás de identificação. Dois aspectos devem ser enfocados nesta questão: o IBRAM ainda não providenciou a confecção de novos crachás e algumas pessoas esquecem/não têm o hábito de usá-lo.

## OPORTUNIDADES

- **Conclusão das obras do entorno (4):** A área no entorno imediato do MHN está passando por obras relacionadas à revitalização e ampliação da mobilidade urbana do espaço. Espera-se que, como resultado das obras no entorno – e na cidade do Rio de Janeiro, em geral – sejam melhoradas as condições de segurança na região, especialmente no que tange a iluminação pública e o patrulhamento policial.
- **Convênio IBRAM – Corpo de Bombeiros: projeto de prevenção e combate a incêndio (4):** Atualmente, a Coordenação do IBRAM no Rio de Janeiro está envolvida com uma proposta de parceria junto ao Corpo de Bombeiros para realização de um programa objetivando melhorias nas condições de prevenção e combate a incêndio dos Museus do estado, bem como a providência dos documentos necessários para a operacionalização segura do Museu.
- **Programa de gestão de riscos para acervo (2):** O IBRAM ofereceu aos servidores de todas as suas unidades, curso para a elaboração de Programa de Gestão de Riscos para Acervos Culturais. O programa, quando completo, certamente apontará soluções para o aperfeiçoamento das condições de segurança do acervo do MHN.

## 12.2 Planejamento

**DIRETRIZ 01:** Assegurar a segurança patrimonial e de pessoas no âmbito do MHN, através do treinamento constante das equipes especializadas e demais profissionais do Museu, da instalação e modernização de equipamentos e de sua manutenção regular.

### Estratégia 01: Renovação e manutenção dos equipamentos de segurança do MHN

#### Ações:

- **Realizar a manutenção os sistemas de CFTV (circuito de câmeras de segurança) e de comunicação móvel (via rádio) existentes.**

Meta Quantitativa: 3 atividades de manutenção

Meta Temporal: 1 manutenção/ano a partir de 2017

- **Elaboração de projeto para manutenção periódica dos portões do MHN**

Meta Quantitativa: elaboração de 01 PB

Meta Temporal: Julho de 2017

- **Vistoria e recarga dos extintores de incêndio**

Meta Quantitativa: 4

Meta Temporal: 1 revisão/ano

### Estratégia 02: Aumento e treinamento da equipe de segurança do MHN.

#### Ações:

- **Pleitear aumento da equipe de segurança através da revisão de contratos. (55 vigilantes – ideal)**

Meta Quantitativa: elaboração de 01 nota técnica para reajuste do contrato

Meta Temporal: Dezembro de 2017

- **Aplicação de oficinas internas de reciclagem para a equipe de segurança do MHN.**

Meta Quantitativa: 3 oficinas de reciclagem

Meta Temporal: 1/ano, a partir de 2017

### Estratégia 03: Criação e implantação de protocolos de segurança para diferentes situações de risco patrimonial e de pessoas

#### Ações:

- **Realização de parcerias com instituições e órgãos de segurança para atualização de informações sobre protocolos para diversas situações de risco.**

Meta Quantitativa: constante

Meta Temporal: 4 anos

- **Estudar a contratação de um projeto de prevenção e combate a incêndio para o MHN para identificar potenciais situações de risco, prevendo plano de fuga e equipamentos como extintores, mangueiras, entre outros.**

Meta Quantitativa: 01 estudo

Meta Temporal: dezembro de 2017

- **Elaboração e Implantação de plano de gestão de risco patrimonial, de pessoas e de acervo.**

Meta Quantitativa: implementação de 01 plano

Meta Temporal: Dezembro 2019

**Estratégia 04: Desvincular atividades de manutenção predial das demais atividades pertinentes ao setor de Segurança**

**Ações:**

- **Identificar ações que não sejam pertinentes ao setor de Segurança e transferi-las para os setores do Museu que tenham competência para executá-las.**

Meta Quantitativa: 01 levantamento

Meta Temporal: Dezembro de 2018

### **13. PROGRAMA DE FINANCIAMENTO E FOMENTO**

Além de sua participação no orçamento anual de governo, o Museu Histórico Nacional conta com três principais fontes de recursos para a realização de suas atividades: a verba do Fundo Nacional de Cultura, repassada anualmente pelo IBRAM; o apoio da Associação de Amigos do Museu Histórico Nacional, cujas ações são inestimáveis para o funcionamento da instituição; e os recursos oriundos das atividades de captação e formulação de parcerias, sejam eles sob a forma de serviços, produtos ou verba para projetos pontuais.

Nos últimos anos, foram patrocinadores dos projetos do MHN empresas estatais como: Petrobrás, Caixa Econômica Federal, Banco Nacional de Desenvolvimento Social – BNDES; empresas privadas como: Holcim Brasil, Banco BBM; instituições internacionais: Fundação Calouste Gulbekian, entre outros.

No que tange à aplicação e gerência dos recursos do orçamento de governo, o MHN segue o ritual padrão das instituições do Poder Executivo Federal: todo ano elabora-se um Plano de Ação, onde são previstos os gastos do Museu e suas respectivas rubricas. O Instituto Brasileiro de Museus-IBRAM recebe o Plano de Ação do MHN e faz as adaptações necessárias de acordo com as possibilidades orçamentárias. Para que os recursos sejam executados, é necessário que um Projeto Básico ou um Termo de Referência, contendo objetivos, justificativa, metodologia, cronograma e pesquisa de preços seja elaborado, para que o setor Administrativo possa escolher a modalidade mais apropriada para a contratação do serviço ou a aquisição do bem. Por tratar-se de uma Unidade Gestora, o MHN tem ingerência completa sobre o orçamento, podendo alterar a destinação da verba de acordo com a sua conveniência. Todo o processo de administração de recursos é acompanhado pela Advocacia Geral da União por meio de consultas dirigidas.

### 13.1 Orçamento MHN

Ano de Referência	Verba - IBRAM	Verba - AAMHN
2011	3.948.184,41	226.046,00
2012	4.364.019,29	220.964,00
2013	5.418.863,74	226.046,00
2014	5.423.190,05	192.808,00
2015	7.180.097,97	116.097,00

Fonte: Relatório anual da Divisão Financeira do MHN e dados da contabilidade da AAMHN

### 13.2 Diagnóstico

	FORÇAS	FRAQUEZAS
FATORES INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiência e comprometimento dos servidores (3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orçamento insuficiente (4)</li> <li>Falta de ações capacitação (4)</li> <li>Layout dos espaços da área administrativa dificulta o foco e a concentração (2)</li> <li>Falta de oportunidades para troca de experiência entre servidores (1)</li> </ul>
FATORES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parceria com a Associação de Amigos do MHN (3)</li> <li>Cessão de espaços para geração de renda (3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dependência da Procuradoria do IBRAM para análise dos processos (2)</li> </ul>
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

## FORÇAS

- **Experiência e comprometimento dos servidores (3):** A ampla experiência e conhecimento técnico, aliados ao comprometimento dos servidores, viabilizam a gestão administrativa, apesar das deficiências de recursos humanos e financeiros.

## FRAQUEZAS

- **Orçamento insuficiente (4):** Os recursos financeiros seguem sendo insuficientes para garantir a realização dos projetos necessários para a valorização institucional e de suas ações
- **Falta de ações de capacitação (4):** Não há, no MHN, uma política de capacitação e reciclagem dos servidores. Trata-se de um fator de extrema importância para o desempenho do programa financeiro do MHN, pois as diretrizes legais que regem as atividades desempenhadas no Executivo sofrem constantes atualizações.
- **Layout dos espaços da área administrativa dificulta o foco e a concentração (2):** A disposição das baias atrapalha a concentração e dificulta o foco devido à circulação intensa de funcionários e à propagação do som, causando desconforto.
- **Falta de oportunidades para troca de experiência entre servidores (1):** Apesar de o Museu integrar uma autarquia, que abrange outros museus federais, não há uma prática de encontros entre os servidores dessas unidades visando a troca de experiências.

## AMEAÇAS

- **Dependência da Procuradoria para análise dos processos (2):** O MHN depende da procuradoria do IBRAM para análise de seus projetos. A exigência de controle e acompanhamento, exige planejamento que leve em conta o tempo da redação dos pareceres, para não provocar atraso na realização das atividades do Programa Financeiro. A dificuldade de compatibilizar a urgência dos prazos compromete, por vezes, as atividades fins do MHN.

## OPORTUNIDADES

- **Parceria com a Associação de Amigos do MHN (3):** A AAMHN desde a sua criação tem sido uma grande parceria e aliada, constantemente disposta a colaborar com a manutenção do MHN e realizar captação de recursos.
- **Cessão de espaços para geração de renda (3):** A receita gerada pela locação de espaços do MHN é um fator positivo para a arrecadação de recursos em prol da manutenção do Museu



### 13.3 Planejamento

**DIRETRIZ 01:** Gerenciar os recursos financeiros e bens patrimoniais do Museu Histórico Nacional de modo garantir seu melhor uso e viabilizar suas atividades finalísticas.

#### Estratégia 01: Aprimoramento de processos administrativos internos

##### **Ações:**

- **Criar cronograma interno para elaboração e apresentação dos PA's**  
Meta Quantitativa: 3 cronogramas  
Meta Temporal: 1 por ano, a partir de 2017
  
- **Realizar oficinas de orientação para elaboração de termo de referência e PA's**  
Meta Quantitativa: 2 oficinas  
Meta Temporal: 1 oficina a cada 2 anos
  
- **Criar manual de elaboração de termos de referência e PA**  
Meta Quantitativa: 1 manual  
Meta Temporal: 1 manual até dezembro de 2017
  
- **Demandar ao IBRAM mecanismo de troca de informação e orientação para a condução de processos administrativos**  
Meta Quantitativa: 1 memorando  
Meta Temporal: até dezembro de 2016
  
- **Publicar portaria interna sobre a movimentação de bens patrimoniados**  
Meta Quantitativa: 1 portaria interna  
Meta Temporal: até junho de 2017
  
- **Promover ações de aproximação entre a diretoria do MHN e a procuradoria do IBRAM**  
Meta Quantitativa: 1 reunião  
Meta Temporal: Dezembro de 2016

#### Estratégia 02: Captação de recursos externos

- **Estimular a participação da Associação de Amigos do MHN em editais de fomento à cultura visando à captação de recursos externos**  
Meta Quantitativa: Realização de 1 reunião  
Meta Temporal: até junho de 2017

#### **14. PROGRAMA DE COMUNICAÇÃO**

O Programa de Comunicação do Museu Histórico Nacional abrange ações de divulgação de projetos e atividades da instituição, e de disseminação, difusão e consolidação da imagem institucional nos âmbitos local, regional, nacional e internacional. O Museu conta com uma Assessoria de Comunicação - ASCOM que se encarrega de realizar as tarefas acima citadas, e também trata de questões de comunicação interna, assim como organiza serviço de recepção e atendimento ao público, além de prestar informações gerais e tratar dos pedidos de cessão de uso de imagens. Realiza, ainda, controle de agenda de eventos e cursos, apoiando sua organização.

Hoje, dentre todas as divisões do MHN, a ASCOM é, certamente, uma das mais afetadas pela falta de pessoal decorrente de aposentadoria e evasão. Não há um servidor, sequer, com formação na área de comunicação para gerenciar as atividades do Setor. O Museu conta com o apoio de servidores de outras áreas e um estagiário para desenvolver as atividades inerentes ao Programa de Comunicação.

Um grande desafio para o MHN, no que diz respeito à sua difusão e divulgação institucional, é a valorização de uma marca institucional capaz de identificar seus serviços e coleções, de modo a tornar evidente as especificidades e a qualidade do trabalho desenvolvido.

## 14.1 Diagnóstico

		FORÇAS	FRAQUEZAS
FATORES INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade de atendimento ao público (4)</li> <li>• Multiplicidade de eventos no museu (3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de comunicação interna / Desinformação (4)</li> <li>• Site do museu defasado (4)</li> <li>• Carência de critérios técnicos para o desenvolvimento das atividades (4)</li> <li>• Falha na comunicação com o público externo da instituição (3)</li> <li>• Falha na sinalização do espaço interno do museu (2)</li> </ul>	
FATORES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilização das plataformas de redes sociais gratuitas online (facebook, instagram, youtube, wikipédia, twitter) (4)</li> <li>• Ampliação de diálogo com instituições culturais e prefeitura/estado (4)</li> <li>• Criação de conteúdo multimídia para divulgação do museu (3)</li> <li>• Utilização de mídias alternativas (blogs, jornais de bairro, etc.) (3)</li> <li>• Produção e distribuição de folheteria (2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de apoio do IBRAM na divulgação de atividades e para interceder junto à mídia (3)</li> </ul>	
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

## FORÇAS

- **Qualidade de atendimento presencial ao público (4):** O MHN tem larga experiência com relacionamento com visitantes, o que pode ser verificado através da qualidade do atendimento oferecido não só ao público espontâneo, mas também ao público escolar e aos pesquisadores. Possui recepcionistas treinadas, bilíngue e audioguias.
- **Multiplicidade de eventos no museu (3):** O museu conta com um leque variado de atividades para além das exposições. Esse fator colabora para o aumento da visibilidade da instituição e para a ampliação e a diversificação de público.

## FRAQUEZAS

- **Falta de comunicação interna / Desinformação (4):** Não há, no MHN, um canal efetivo de comunicação interna que permita a todos os funcionários acesso à informação sobre os acontecimentos do Museu, gerando desconforto e falta de engajamento dos diferentes setores em algumas propostas do Museu.
- **Site do museu defasado (4):** Site desatualizado, obsoleto, estático e não atrativo prejudica o trabalho dos diversos setores do Museu, além de gerar uma depreciação na imagem institucional.
- **Carência de critérios técnicos para o desenvolvimento de atividades de comunicação (4):** Boa parte das atividades de comunicação empreendidas pelo Museu carece de critérios técnicos para seu planejamento e aplicação. Isso se deve à ausência de pessoal com formação adequada na área de comunicação.
- **Falha na comunicação com o público externo da instituição (3):** A ausência quase completa de um planejamento das ações de comunicação do MHN e a carência de investimentos na divulgação da sua missão e atividades, por meio das redes sociais e na mídia em geral, impede o museu de atingir um patamar compatível com a sua relevância no que diz respeito a sua imagem institucional.
- **Falha na sinalização do espaço interno do museu (2):** faz-se necessária a melhoria da comunicação visual no interior do museu que possibilite ao visitante conhecimento sobre os seus espaços, suas atividades e acervos.

## AMEAÇAS

- **Falta de apoio do IBRAM na divulgação de atividades e de assessoria de imprensa (3):** percebe-se uma grande dificuldade de diálogo com as áreas de comunicação do Ibram no que diz respeito a parcerias para divulgação de atividades do MHN, fato que dificulta a visibilidade das ações do museu.

## OPORTUNIDADES

- **Utilização das plataformas de redes sociais gratuitas online (facebook, instagram, youtube, wikipédia, twitter) (4):** existe grande potencial, ainda inexplorado, no que diz respeito à inserção do MHN em um projeto estruturado de divulgação e consolidação de sua marca institucional através das mídias sociais.
- **Ampliação de diálogo com instituições culturais e Prefeitura/Governo do Estado (4):** construir projetos de divulgação do MHN, junto a órgãos oficiais governamentais, e estabelecer parcerias com outras instituições culturais afins ao museu.

- **Criação de conteúdo multimídia para divulgação do museu (3):** possibilidade de expandir os conhecimentos sobre o acervo do museu através de conteúdos midiáticos por meio da internet.
- **Utilização de mídias alternativas (blogs, jornais de bairro, etc.) (3):** buscar fontes alternativas de comunicação, explorando um meio que se torna cada vez mais atrativo e viável.
- **Produção e distribuição de folheteria (2):** viabilizar a criação de folhetos para recepção de público e para divulgação externa em hotéis, barcas, metrô, aeroporto e pontos turísticos, com o objetivo de divulgar o MHN em espaços de grande potencial turístico e circulação de público.

## 14.2 Planejamento

**DIRETRIZ 01:** Criar um Programa de Comunicação para o Museu Histórico Nacional, com o objetivo de aumentar a visibilidade institucional e padronizar os trâmites internos.

### Estratégia 01: Criação de identidade visual para o MHN.

#### Ações:

- **Contratação de serviço terceirizado para atualização de logos, layout de sinalização interna, marca d'água, apresentações institucionais e demais serviços ligados à identidade visual do MHN.**

**Meta Quantitativa:** elaboração de 1 termo de referência para contratação de serviço

**Meta Temporal:** Dezembro de 2017

### Estratégia 02: Promover a melhoria da comunicação interna do MHN.

#### Ações:

- **Estimular o acesso ao e-mail institucional e portal do MHN com realização de oficinas.**

**Meta Quantitativa:** 02 oficinas

**Meta Temporal:** até Julho de 2017

- **Atualização da agenda interna no portal do MHN**

**Meta Quantitativa:** 36 atualizações

**Meta Temporal:** mensal, a partir de 2017.

- **Elaboração de manual para padronização da comunicação interna. (uso adequado de documentos /meios de comunicação)**

**Meta Quantitativa:** 01 manual

**Meta Temporal:** Dezembro de 2018

### Estratégia 03: Criação de projeto voltado para comunicação externa e divulgação da marca institucional do museu

#### Ações:

- **Unificar os perfis em mídia social (facebook e instagram).**

**Meta Quantitativa:** Supressão de 3 perfis do Facebook e de 1 perfil do Instagram

**Meta Temporal:** Dezembro de 2016

- **Criação de conteúdo multimídia visando à divulgação do MHN.**

Meta Quantitativa: criação de 12 produtos multimídia/ano

Meta Temporal: 1 produto/mês (a partir de 2017)

- **Atualizar forma e conteúdo da folheteria do MHN.**

Meta Quantitativa: Elaboração de nova proposta para folheteria

Meta Temporal: Julho 2017

- **Aumentar o número e qualificar os produtos oferecidos pela loja do museu, com apoio da Associação de Amigos do MHN**

Meta Quantitativa: 01 reunião com associação de amigos

Meta Temporal: Julho de 2017

- **Rever a sinalização externa do museu**

Meta Quantitativa: 01 estudo

Meta Temporal: Dezembro de 2017

- **Aumentar os pontos de distribuição da folheteria do MHN, em seu entorno, e junto a outras instituições culturais.**

Meta Quantitativa: 10 pontos externos de distribuição

Meta Temporal: Dezembro de 2017

- **Utilização de mídias tradicionais, digitais (blogs, sites, jornais) e alternativas (jornais de bairro) para divulgação do MHN.**

Meta Quantitativa: 04 matérias/ano

Meta Temporal: a partir de 2016.

- **Levantamento de Assessorias oficiais de comunicação da Prefeitura, do Governo do Estado e de órgãos do Poder Executivo Federal, visando à divulgação das atividades do Museu.**

Meta Quantitativa: 3 levantamentos (1 por esfera de governo)

Meta Temporal: criação de agenda de contatos oficiais até dezembro de 2016

- **Atualizar a programação e conteúdo do site institucional periodicamente**

Meta Quantitativa: 1 atualização/semana

Meta Temporal: a partir de 2017

## **15. PROGRAMA SOCIOAMBIENTAL**

O Museu Histórico Nacional não possui um setor, ou comissão específica para lidar com as questões socioambientais. Existem atividades pontuais ligadas à sustentabilidade e economia de custos, mas não se pode dizer que a filosofia de trabalho do MHN, hoje, tenha incorporado princípios e critérios de gestão ambiental como balizadores de suas atividades.

É necessário que a instituição esteja atenta às recomendações oficiais como a Agenda A3P, do Ministério do Meio Ambiente, para adotar práticas de trabalho menos danosas ao meio ambiente. O MHN precisa enfrentar o desafio de repensar seus padrões de produção e consumo visando reduzir gastos e gerar o mínimo de rejeitos.

## 15.1 Diagnóstico

		FORÇAS	FRAQUEZAS
FATORES INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentalidade positiva dos servidores com relação a práticas sustentáveis (1)</li> <li>• Lixeiras diferenciadas para separação de despejos (1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de filosofia de trabalho voltada para a sustentabilidade no MHN (5)</li> <li>• Falta de ações educativas que levem em conta práticas socioambientais (3)</li> <li>• Uso excessivo de água na limpeza dos pátios (2)</li> <li>• Utilização excessiva de materiais descartáveis (2)</li> <li>• Ausência de coleta seletiva (2)</li> </ul>	
FATORES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de custos com material de consumo através da adoção de práticas voltadas para a redução, o reaproveitamento e a reciclagem de materiais. (3)</li> <li>• Redução de gastos através da substituição de equipamentos, levando em conta a eficiência energética (3)</li> <li>• Redução dos custos fixos do MHN através da adoção de práticas sustentáveis (3)</li> <li>• Captação de recursos de fundos de conservação ambiental (2)</li> </ul>		
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS



## FORÇAS

- **Mentalidade positiva dos servidores com relação a práticas sustentáveis (1):** Grande parte dos servidores do MHN identifica problemas com relação às práticas de consumo e a necessidade de mudança de comportamento visando ações de sustentabilidade. Este tipo de percepção certamente configura-se como um fator facilitador para a implantação de uma filosofia de trabalho mais atenta às questões ambientais.
- **Lixeiras diferenciadas para separação de despejos (1):** O MHN conta com lixeiras adequadas para a realização de coleta seletiva no circuito expositivo.

## FRAQUEZAS

- **Ausência de filosofia de trabalho voltada para a sustentabilidade no MHN (5):** O MHN ainda não está alinhado às políticas públicas voltadas para a questão ambiental. Hoje, são implementadas ações pontuais, como a substituição de lâmpadas, mas não há um direcionamento claro, voltado para esta questão, que permeie as práticas e planejamento do MHN.
- **Falta de ações educativas que levem em conta práticas socioambientais (3):** Não há, no MHN, nenhuma iniciativa de caráter educativo que objetive conscientizar os funcionários e visitantes acerca de boas práticas socioambientais.
- **Uso excessivo de água na limpeza dos pátios (2):** A limpeza do pavimento térreo do MHN é feita, semanalmente, com utilização de mangueiras causando o desperdício de grande volume de água.
- **Utilização excessiva de materiais descartáveis (2):** Não há política institucional que incentive a redução do uso de materiais descartáveis, ou sua substituição por materiais mais sustentáveis.
- **Ausência de coleta seletiva (2):** Apesar de dispor do mobiliário adequado para coleta de lixo no circuito visitável, não há a prática da coleta seletiva dos despejos no MHN. O lixo do Museu é entregue à concessionária de limpeza municipal sem qualquer tipo de separação.

## OPORTUNIDADES

- **Redução de custos com material de consumo através da adoção de práticas voltadas para a redução, o reaproveitamento e a reciclagem de materiais (3):** Atividades simples e objetivas, como o uso inteligente das impressoras e a utilização de copos não descartáveis podem reduzir os custos do Museu com a aquisição de material de consumo.
- **Redução de gastos através da substituição de equipamentos, levando em conta a eficiência energética (3):** O cálculo de gastos com energia dos equipamentos do MHN e sua substituição por outros mais eficientes pode gerar, a médio prazo, economia para o Museu.
- **Redução dos custos fixos do MHN através da adoção de práticas sustentáveis (3):** A adoção de costumes sustentáveis com relação à utilização de água e energia pode gerar redução imediata dos gastos mensais do museu.
- **Captação de recursos de fundos de conservação ambiental (2):** O planejamento de ações de cunho socioambiental pode ser executado através da captação de recursos de fundos com a mesma temática.

## 15.2 Planejamento

**DIRETRIZ 01:** Alinhar o Museu Histórico Nacional às práticas previstas na *Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P)*

**Estratégia 01:** Implantar ações educativas, visando à conscientização dos funcionários e visitantes frente às questões ambientais

**Ações:**

- **Criação do Comitê gestor do Programa Socioambiental do MHN**

Meta Quantitativa: publicação de 01 portaria

Meta Temporal: Julho/2017

- **Elaborar cartilha de boas práticas de sustentabilidade para os funcionários do MHN**

Meta Quantitativa: 01 cartilha

Meta Temporal: Dezembro/2017

- **Elaborar projeto de sinalização para conscientização dos funcionários e visitantes sobre boas práticas de sustentabilidade**

Meta Quantitativa: 01 Projeto

Meta Temporal: Julho/2018

**Estratégia 02:** Verificar a viabilidade de substituição de materiais visando à redução de custos

**Ações:**

- **Elaborar cálculo de gasto de energia com iluminação no circuito de visitação do MHN.**

Meta Quantitativa: 01 relatório

Meta Temporal: julho de 2017

- **Elaborar cálculo de gasto de energia com iluminação nos ambientes de trabalho do MHN**

Meta Quantitativa: 01 relatório

Meta Temporal: Dezembro de 2017

- **Estudo de viabilidade, custos e economia de gastos com energia, através da substituição do sistema de iluminação atual por um com maior eficiência energética**

Meta Quantitativa: 01 relatório

Meta Temporal: julho de 2018

- **Estudo de viabilidade, custos e economia de gastos com água, através da substituição do sistema de liberação de água das torneiras e descargas sanitárias dos banheiros.**

Meta Quantitativa: 01 projeto

Meta Temporal: dezembro de 2017

- **Contratação de estudo de viabilidade para instalação de painéis de captação de energia solar e sistema de reutilização de água no Museu Histórico**

Meta Quantitativa: elaboração de 01 projeto básico

Meta Temporal: Julho de 2018

## 16. PROGRAMA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A gestão de tecnologia da informação no MHN é desenvolvida no âmbito da Coordenadoria Administrativa, com base no setor de Assessoria de Informática. O MHN possui um parque de informática de cerca de 80 máquinas. Conta com auditório, sala de aula, e se pretende, cada vez mais, uma instituição alinhada às novas tecnologias, tanto no que diz respeito ao contato com o público quanto no suporte às atividades internas.

Boa parte do trabalho dos servidores depende do uso da internet e, de maneira igualmente importante, grande parcela das atividades de contato com o público e divulgação institucional depende de uma conexão com a web. Recentemente, o MHN constituiu sua rede de informática para se inserir na Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP) e usufruir de um serviço de rede moderno de alto desempenho. Essa parceria veio para solucionar um problema histórico ligado à qualidade da conexão à rede no MHN. Trata-se, entretanto, de uma ação recente e ainda não é possível precisar a qualidade do suporte oferecido. Por tratar-se ser uma Organização Social, mantida em conjunto por vários ministérios, há, ainda, a questão política de destinação de verbas para a continuidade do projeto que, está distante do controle direto do MHN, gerando preocupação no quanto à manutenção do serviço.

Hoje, o MHN encontra algumas dificuldades com relação à renovação de *hardware* e às licenças para utilização de *softwares*. Como em qualquer prédio histórico tombado, há, também, problemas de cabeamento. Outro sério problema diz respeito ao suporte dos *softwares* utilizados pelos setores de almoxarifado, controle de patrimônio e acervos. Trata-se de *softwares* desenvolvidos pela Assessoria de Informática em vias de aposentadoria sem que haja profissional capacitado para a sua substituição.

A complexidade do trabalho e a escassez de recursos para a realização das atividades do Programa de Tecnologia da Informação torna necessária a elaboração de um documento específico para sua gestão. O Plano Diretor de Tecnologia da Informação - PDTI deve ser elaborado com base no Guia publicado pelo Sistema de Administração de Recursos da Tecnologia da Informação, órgão ligado ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que organiza o planejamento, a coordenação, a organização, a operação, o controle e a supervisão dos recursos de Tecnologia da Informação dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

## 16.1 Diagnóstico

		FORÇAS	FRAQUEZAS
FATORES INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rede gratuita de rápida de internet (RNP) (4)</li> <li>• Comprometimento do Setor com a instituição (3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distanciamento estratégico entre a direção e a área de TIC (fluxo de informação e legitimidade de atuação por parte da direção são necessários para o desenvolvimento de sistemas) (gerenciamento e planejamento) (3)</li> <li>• Obsolescência de equipamentos/software (3)</li> <li>• Instalação precária dos equipamentos de TIC (3)</li> <li>• Carência de recursos humanos com capacitação (2)</li> <li>• Indefinição acerca da relação (abrangência de autoridade e responsabilidade) entre o TI do Museu e o TI do IBRAM (1)</li> <li>• Falta de boas práticas de segurança de dados (back up) (2)</li> <li>• Baixa utilização dos recursos disponibilizados (portal) (2)</li> </ul>	
FATORES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construção do edifício anexo (desde que contemple a infraestrutura de TIC - qualidade) (3)</li> <li>• Parceria com instituições de tecnologia para desenvolvimento de produtos (táteis, aplicativos de divulgação, etc...) (2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependência do IBRAM para contratação de serviços especializados (internet-manutenção-telefonia) (4)</li> <li>• Obsolescência dos equipamentos (hardware e software) (4)</li> </ul>	
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

## FORÇAS

- **Rede gratuita de rápida de internet (RNP) (4):** O MHN passou, recentemente, a integrar a Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP) que garante um acesso gratuito e de qualidade à internet.
- **Comprometimento do Setor com a instituição (3):** O conhecimento técnico, aliado ao comprometimento dos servidores do setor, viabiliza a gestão de TIC, apesar das deficiências de recursos humanos e financeiros.

## FRAQUEZAS

- **Distanciamento estratégico entre a área de Tecnologia da Informação e o planejamento institucional (3):** A área de TI é responsável por dar suporte tanto às ações administrativas, quanto às ações finalísticas da instituição. A falta de um Plano Diretor de Tecnologia da Informação e O distanciamento do setor de TI do planejamento institucional dificulta o desenvolvimento e gerenciamento de sistemas.
- **Obsolescência de equipamentos/software (3):** Não há um programa continuado que trate da atualização das máquinas, dos *softwares* e dos equipamentos de telefonia utilizados no MHN. O museu sofre, portanto, com a obsolescência generalizada dos equipamentos, comprometendo a realização das atividades técnicas e administrativas.
- **Instalação precária dos equipamentos de TIC (3):** Não há planejamento para a instalação dos recursos necessários no que tange ao cabeamento, mobiliário e rede elétrica, para o funcionamento adequado dos sistemas de informática e telefonia do MHN. A ausência de planejamento acarreta na instalação precária dos equipamentos comprometendo, assim, seu funcionamento adequado e pondo em risco as instalações do MHN.
- **Carência de recursos humanos com capacitação (2):** O Programa de TIC do Museu carece de mão de obra qualificada para colaborar com o planejamento e gerenciamento das atividades.
- **Indefinição acerca da relação (abrangência de autoridade e responsabilidade) entre o TI do Museu e o TI do IBRAM (1):** Não há uma definição hierárquica clara entre a Coordenação de TIC do IBRAM e do Programa de TIC do MHN. Esta indefinição aliada à falta de comunicação entre o MHN e a sede do Instituto gera incertezas quanto à aplicação de normas e à padronização de serviços.
- **Falta de boas práticas de segurança de dados (*back up*) (2):** A realização de cópias de segurança dos arquivos do MHN não é uma prática disseminada entre os servidores da instituição.
- **Baixa utilização dos recursos disponibilizados (portal) (2):** Boa parte dos servidores do MHN não faz uso dos recursos disponibilizados, a saber: Portal Interno, E-mail institucional e abertura de chamadas para solução de problemas via suporte técnico disponibilizado pelo IBRAM.

## AMEAÇAS

- **Dependência do IBRAM para contratação de serviços especializados (internet-manutenção-telefonia) (4):** O MHN depende da administração do IBRAM para a contratação de serviços especializados da área de TIC (internet, telefonia, manutenção). A falta de comunicação com o Museu e o caráter generalista dos convênios firmados pela sede tendem a gerar contratos cujos serviços não atendem ao MHN adequadamente.
- **Obsolescência dos equipamentos (hardware e software) (4):** A falta de recursos, de planejamento e de autonomia para a atualização das máquinas e softwares utilizados no MHN tendem a resultar na obsolescência generalizada dos equipamentos de TIC do MHN, causando transtornos para a realização das atividades.

## OPORTUNIDADES

- **Construção do edifício anexo (desde que contemple a infraestrutura de TIC - qualidade) (3):** a construção de um edifício anexo ao MHN é uma oportunidade para criar uma infraestrutura de TIC mais adequada para a instituição, tendo em vista a oportunidade de planejamento prévio e a ausência das limitações características aos prédios históricos.
- **Parceria com instituições de tecnologia para desenvolvimento de produtos (Tainacan, aplicativos de divulgação, etc...) (2):** O MHN é constantemente abordado por instituições interessadas na realização de parcerias para o desenvolvimento de diversos produtos/ferramentas. Essas ações podem configurar-se como oportunidades para o aumento de visibilidade da instituição e para otimização de suas atividades.

### 16.2 Planejamento

**DIRETRIZ 01:** Gerenciar os mecanismos de tecnologia de informação/comunicação com objetivo de dar suporte às atividades meio e finalísticas do MHN

**Estratégia 01:** Gerenciar e atualizar o parque de informática e as licenças de software do MHN.

#### Ações:

- **Elaborar listagem apontando o status (adequado/parcialmente adequado/inadequado) do hardware das máquinas do MHN**

Meta Quantitativa: 1 listagem

Meta Temporal: até o fim de 2016

- **Elaborar, com base nas necessidades dos setores, listagem apontando os softwares necessários para a otimização das atividades.**

Meta Quantitativa: 1 listagem

Meta Temporal: até julho de 2017

- **Atualizar o Parque de Informática do MHN.**

Meta Quantitativa: atualizar 1/3 das máquinas

Meta Temporal: anualmente

**Estratégia 02:** Gerenciar Infraestrutura de rede

#### Ações:

- **Ampliação da infraestrutura (cabearamento) para atender ao pavimento térreo do museu (Auditório/Recepção)**

Meta Quantitativa: implantação de 10 pontos de rede no térreo

Meta Temporal: até julho de 2017

- **Instalação, configuração e implantação dos servidores.**

Meta Quantitativa: instalação, configuração e implantação de 2 servidores (já adquiridos)

Meta Temporal: até julho de 2017

**Estratégia 03: Atualização de conteúdo do website e do Portal do MHN**

- **Designação e treinamento de equipe para produção e atualização de conteúdo do *website* do Museu**

Meta Quantitativa: realização 1 de oficina de treinamento

Meta Temporal: Dezembro de 2016

- **Designação e treinamento de equipe para produção e atualização de conteúdo do Portal Interno do Museu**

Meta Quantitativa: realização 1 de oficina de treinamento

Meta Temporal: Dezembro de 2016

**Estratégia 04: Divulgação de boas práticas de uso e segurança de sistemas e dados.**

- **Divulgação de boas práticas para segurança de dados**

Meta Quantitativa: produção 1 de manual

Meta Temporal: Dezembro de 2016

## 17. PROGRAMA DE GESTÃO DE DOCUMENTOS

O Programa de Gestão de Documentos abrange a gestão do conjunto de documentos administrativos do MHN. No âmbito da Coordenadoria Administrativa, relacionam-se diretamente a este Programa, os setores: Protocolo e Arquivo Institucional, responsáveis pelo controle do trâmite, classificação, avaliação, seleção, guarda, armazenamento e disponibilização dos documentos de caráter administrativo e técnico, produzidos ou recebidos pelo MHN, entre eles: correspondência, processos, fotografias de eventos e atividades, pastas funcionais e relatórios anuais, entre outros.

Apesar de tratar-se de um arquivo administrativo, a tipologia dos documentos ali contidos – por fazerem referência a uma instituição quase secular que, por sua vez, trata de temas ligados à memória e ao patrimônio nacional – acaba por prover características históricas às suas séries. Como o MHN conta com um setor voltado para a guarda, pesquisa e disponibilização, especificamente, de conjuntos documentais de caráter permanente, há uma incerteza quanto aos critérios utilizados na classificação e, conseqüentemente, na destinação de boa parte dos documentos presentes no *Arquivo Institucional*.

Hoje, o espaço disponível para o armazenamento de documentos está praticamente esgotado. Grande parte desta situação se deve às dificuldades encontradas para a realização do descarte dos documentos com temporalidade vencida. A realização dos descartes necessários e a elaboração de um guia do Arquivo Institucional do MHN configuram-se como os principais desafios deste Programa.



## 17.1 Diagnóstico

	FORÇAS	FRAQUEZAS
FATORES INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade dos estagiários (5)</li> <li>• Arquivo referência (qualidade do material, equipamento, memória do curso de museus) (4)</li> <li>• Atendimento eficiente do protocolo (sistema de papeleta) (4)</li> <li>• Cooperação, interação e clima de trabalho entre os funcionários do setor (4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não há manutenção dos arquivos deslizantes (4)</li> <li>• Não há descarte dos documentos (4)</li> <li>• Falta de controle ambiental (4)</li> <li>• Ausência de oportunidades de capacitação/reciclagem (4)</li> <li>• Carência de infraestrutura e de equipamentos (3)</li> <li>• Falta de espaço para armazenagem (3)</li> <li>• Software de controle dos documentos desatualizado (3)</li> <li>• Falta de solução técnica para armazenamento de mídias (CD/k7/Disquete/slide) (3)</li> <li>• Carência de reconhecimento na instituição (2)</li> <li>• Ausência de inventário (2)</li> </ul>
FATORES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar visibilidade do arquivo institucional (4)</li> <li>• Criação de edifício anexo (aumento de espaço, melhoria de estrutura) (2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de pessoal (higienização de documentos, arquivista, manutenção dos estagiários, valor da bolsa) (4)</li> <li>• Falta de recebimento de material de protocolo (3)</li> </ul>

## FORÇAS

- **Qualidade dos estagiários (5):** O Arquivo Institucional conta com o apoio vital de estagiários. Sua presença é considerada um fator crucial, pois possibilita a troca de conhecimentos e supre de alguma maneira, a carência de pessoal.
- **Atendimento eficiente do protocolo (sistema de papeleta) (4):** O serviço de protocolo do MHN é bem estabelecido e funciona de maneira eficiente. Os servidores têm conhecimento acerca dos parâmetros a serem seguidos para a tramitação de documentos internos e externos, o que colabora para o controle e segurança dos mesmos.
- **Cooperação, interação e clima de trabalho entre os funcionários do setor (4):** Há, no Arquivo Institucional, colaboração e companheirismo entre os membros da equipe. A atmosfera positiva de trabalho é fator fundamental para o enfrentamento dos problemas apresentados.
- **Qualidade dos documentos (3):** Apesar de ser um arquivo que trata das questões administrativas da instituição, o Arquivo Institucional, por característica do espaço de memória onde está instalado, guarda documentos valiosos para a história dos museus brasileiros. Ali estão conservados os registros do primeiro Curso de Museus do país, além de parte dos dados ligados à antiga Inspetoria de Monumentos Nacionais. Desse modo, o conteúdo do arquivo atrai pesquisadores interessados não apenas no funcionamento do MHN, mas também, aqueles que pretendem estudar a história do campo do patrimônio no país.

## FRAQUEZAS

- **Não há manutenção dos arquivos deslizantes (4):** Não há um programa de manutenção dos arquivos deslizantes do setor o que compromete o funcionamento dos mesmos, dificultando a realização das atividades e pondo em risco a segurança dos usuários.
- **Não há descarte dos documentos (4):** Há pelo menos vinte anos não é realizado o descarte de documentos com a temporalidade expirada no arquivo institucional, devido à dificuldade em montar a comissão de descarte, conforme previsto em lei. Sendo assim, há um acúmulo desnecessário de documentos no setor, o que implica em trabalho infrutífero dos servidores e na utilização indevida do espaço de acondicionamento dos documentos.
- **Falta de controle ambiental (4):** Não há controle ambiental do ambiente no Arquivo Institucional, o que prejudica a preservação dos documentos, agravada pela sua diversidade, afetando especialmente os conjuntos de fotografias. Há, ainda, um sério problema com respeito ao conforto ambiental, devido ao calor, que atinge os servidores e usuários do arquivo durante a maior parte do ano.
- **Ausência de oportunidades de capacitação/reciclagem (4):** Os servidores lotados no Protocolo e Arquivo Institucional raramente participam de atividades ligadas à capacitação e à reciclagem visando à melhoria dos serviços prestados.
- **Carência de infraestrutura e de equipamentos (3):** O setor apresenta problemas de infraestrutura generalizados, como: iluminação inadequada, computadores ultrapassados e insuficientes, mobiliário para acondicionamento de documentos desgastado e falta de manutenção para a impressora mais utilizada.

- **Falta de espaço para armazenagem (3):** O espaço destinado à armazenagem não acompanhou o aumento do volume de documentos acumulados. A dificuldade em realizar o seu descarte agrava, ainda mais, o problema.
- **Software de controle dos documentos desatualizado (3):** O setor não conta com um sistema adequado para o controle dos documentos.
- **Falta de solução técnica para o armazenamento de mídias digitais e não convencionais (3):** Não foi definida uma solução técnica adequada para o armazenamento de documentos em suportes não convencionais, o que compromete a conservação dos mesmos.
- **Ausência de inventário (2):** Não há no setor uma ferramenta que dê conta de apresentar a totalidade dos documentos acumulados. Há, portanto, dificuldade de estabelecer uma visão panorâmica acerca do conjunto documental registrado.

### AMEAÇAS

- **Falta de pessoal (4):** O quadro de funcionários lotados no AI aponta a carência de pessoal qualificado para a higienização e organização dos documentos. Além das carências percebidas hoje, aponta-se o fato da proximidade da aposentadoria dos servidores do setor.
- **Falta de recebimento de material de protocolo (3):** O Arquivo Institucional precisa de uma série de materiais de consumo para a realização das atividades cotidianas. Para tanto, o IBRAM, autarquia à qual o Museu está vinculado, compromete-se a suprir esta demanda. Com constância, o IBRAM deixa de enviar o material necessário dificultando as atividades do setor.

### OPORTUNIDADES

- **Aumentar visibilidade do Arquivo Institucional (4):** O Arquivo Institucional tem a possibilidade de trabalhar melhor suas coleções de modo a aumentar sua visibilidade, atraindo mais pesquisadores e ampliando, assim, a possibilidade de criação de parcerias e captação de recursos.
- **Criação de edifício anexo (aumento de espaço, melhoria de estrutura) (2):** a construção de um edifício anexo ao MHN é uma oportunidade para criar espaços mais adequados para a preservação dos documentos, melhoria da infraestrutura e conforto especialmente no que tange à climatização dos ambientes.

## 17.2 Planejamento

**DIRETRIZ 01:** Zelar pela memória institucional e organização administrativa do Museu Histórico Nacional, pela gestão da documentação.

**Estratégia 01: Promover melhorias nas condições de armazenagem e acondicionamento da documentação**

**Ações:**

- **Elaboração de projeto para manutenção dos arquivos deslizantes**

Meta Quantitativa: 1 projeto

Meta Temporal: até o fim de 2016

- **Elaboração de listagem para aquisição de equipamentos**

Meta Quantitativa: 01 listagem

Meta Temporal: até o fim de 2016

- **Elaborar e enviar listagem de pedido de material para o SEPROT do IBRAM**

Meta Quantitativa: 03 listagens

Meta Temporal: 01 listagem/ano, a partir de 2017

**Estratégia 02: Estabelecer procedimentos para otimização da gestão de Protocolo e Arquivo Institucional**

- **Realizar reunião entre o Arquivo e a Direção para discutir procedimentos para descarte de documentos**

Meta Quantitativa: 01 reunião

Meta Temporal: dezembro de 2016

- **Atualizar critérios internos para avaliação e seleção de documentos**

Meta Quantitativa: Criar 01 portaria com procedimentos

Meta Temporal: até julho de 2017

- **Compor uma comissão para discutir o *software* e as instalações (rede, computadores e impressora) do arquivo.**

Meta Quantitativa: 01 comissão

Meta Temporal: 01 relatório até o fim de 2018

- **Elaborar inventário de documentos.**

Meta Quantitativa: 01 inventário

Meta Temporal: até o fim de 2019

**Estratégia 03: Promover a valorização e divulgação do Arquivo Institucional**

- **Promover a aproximação entre Arquivo Institucional e ASCOM para divulgação do acervo**

Meta Quantitativa: 01 reunião

Meta Temporal: até o fim de 2016

## Referências

BRASIL. Decreto nº 6.845, de 7 de maio de 2009. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 7 de maio de 2009.

BRASIL. Decreto nº 8.124, de 17 de outubro de 2013. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 17 de outubro de 2013.

BRASIL. Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 15 de janeiro de 2009.

BRASIL. Lei nº 11.906, de 21 de janeiro de 2009. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 21 de janeiro de 2009.

COSTA, Luiz Renato Lima da. *Planos museológicos: explorando a organização dos documentos*. Brasília: Ibram, 2010.

DAVIES, Stuart. *Plano Diretor*. São Paulo, SP: Editora da Universidade de São Paulo; Fundação Vitae, 2001.

MASON, Thimoty. *Gestão Museológica: Desafios e Práticas*. São Paulo, SP: Editora da Universidade de São Paulo; Fundação Vitae, 2004

MHN. *Plano Museológico do Museu Histórico Nacional*, Rio de Janeiro, RJ: Museu Histórico Nacional, 2008.

MHN. *Política de Aquisição e descarte de acervo*, Rio de Janeiro, s/d.

MHN. *Catálogo da Coleção Iconográfica do Arquivo Histórico*, Brasília, DF: Senado Federal, 1997.

MHN. *Relatório de Gestão 2003-2010*, Rio de Janeiro, RJ: Museu Histórico Nacional, 2011.

MINISTÉRIO DA CULTURA. *Política Nacional de Museus – Memória e Cidadania*. Brasília: MinC, 2003.

MINISTÉRIO DA CULTURA DA ESPANHA. *Criterios para La elaboración del Plan Museológico*. Madrid, Espanha: Ministério da Cultura da Espanha, Secretaría General Técnica, Subdirección General de Publicaciones, Información y Documentación; 2006.

MUSEU DA ABOLIÇÃO . *Plano Museológico Museu da Abolição*. Recife, PE: Museu da Abolição; 2007.

MUSEO DE LEÓN. *Plan museológico del Museo de León*. León, Espanha: Secretaría General Técnica, Subdirección General de Publicaciones, Información y Documentación; 2007.

MUSEU DE SANTA MARIA DE LAMAS. *Plano Museológico Museu de Santa Maria de Lamas*. Porto, Portugal: Universidade Católica Portuguesa – Centro Regional do Porto, 2005.

ONO, Rosaria e MOREIRA, Kátia Beatris Rovaron. *Segurança em Museus*, Brasília, DF: MinC/Ibram 2011.

RESOURCE: The Council for Museum, Archives and Libraries. *Planos para a Certificação de Museus na Grã-Bretanha: Padrões, Da Austrália a Zanzibar*. São Paulo, SP. Editora da Universidade de São Paulo; Fundação Vitae, 2004.