



Plano museológico

Museu
Desembargador
Laurço de Bérredo
Martins

2025 - 2029

SUMÁRIO

1.	CARACTERIZAÇÃO DO MUSEU	3
2.	MISSÃO	5
3.	VISÃO	5
4.	VALORES	5
5.	DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	6
6.	METODOLOGIA	8
6.1.	ANÁLISE AMBIENTAL/SWOT	8
7.	PLANO MUSEOLÓGICO E SEUS PROGRAMAS	17
7.1.	PROGRAMA INSTITUCIONAL	19
7.2.	PROGRAMA DE GESTÃO DE PESSOAS	19
7.3.	PROGRAMA DE ACERVOS	22
7.4.	PROGRAMA DE EXPOSIÇÕES	23
7.5.	PROGRAMA EDUCATIVO E CULTURAL	24
7.6.	PROGRAMA DE PESQUISA	25
7.7.	PROGRAMA ARQUITETÔNICO-URBANÍSTICO	26
7.8.	PROGRAMA DE SEGURANÇA	27
7.9.	PROGRAMA DE FINANCIAMENTO E FOMENTO	28
7.10.	PROGRAMA DE COMUNICAÇÃO	29
7.11.	PROGRAMA SOCIOAMBIENTAL	30
7.12.	PROGRAMA DE ACESSIBILIDADE UNIVERSAL	31
8.	CONSIDERAÇÕES	33

1. CARACTERIZAÇÃO DO MUSEU

O Museu do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão "Desembargador Lauro de Berredo Martins" foi criado em 1º de setembro de 2021, por meio da Resolução GP 602021, e inaugurado no dia 21 de setembro do mesmo ano. O Museu se constitui como uma unidade museológica vinculada ao Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão (TJMA), a terceira Corte de Justiça mais antiga do Brasil, instalada em 4 de novembro de 1813, por ordem do príncipe regente D. João VI, nos moldes das já existentes na época, na Bahia e no Rio de Janeiro.¹

A criação do Museu decorreu das diretrizes estabelecidas pelo Programa Nacional de Gestão Documental e Memória do Poder Judiciário (PRONAME), instituído pela Resolução nº 324, de 30 de junho de 2020, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). De acordo com a Resolução:

A Gestão de Memória, por sua vez, compreende um conjunto de ações e práticas de preservação, valorização e divulgação da história do Poder Judiciário contida em seus documentos, processos, arquivos, bibliotecas, museus, memoriais, personalidades, objetos e imóveis, abarcando atividades relacionadas à pesquisa, conservação, restauração, reserva técnica, comunicação, ação cultural e educativa.²

No âmbito do PRONAME, programa no qual foram estabelecidos princípios e diretrizes voltados para a gestão documental e gestão da memória do Poder Judiciário, o Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão desenvolveu ferramentas para a implementação de ações voltadas para a preservação da memória, fundamentadas em quatro atos administrativos. São eles: a Portaria nº 357/2021, de 21 de maio de 2021, que dispõe sobre a criação e composição da Comissão de Gestão, Preservação e Difusão da Memória do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão; a Resolução nº 60/2021, de 25 de agosto de 2021, que institui o "Museu do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão Desembargador Lauro de Berredo Martins"; a Resolução nº 61/2021, de 25 de agosto de 2021, que institui o "Portal de Memória do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão"; e a Resolução nº 64/2021, de 31 de agosto de 2021, que institui a Política de Gestão de Memória do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão – TJMA.

Nesse contexto, a criação do Museu se insere em uma conjuntura voltada para a valorização do patrimônio histórico e cultural do Poder Judiciário, atuando como ferramenta de preservação e de difusão da memória institucional do TJMA, que no decorrer de sua trajetória gerou significativo acervo que se configura como testemunho representativo de 210 anos da Justiça maranhense. O Museu é, portanto, uma instituição voltada para a salvaguarda da história judiciária do Maranhão, constituída por seu patrimônio material e imaterial, e sua relação com a sociedade.

O Museu do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão "Desembargador Lauro de Berredo Martins" se caracteriza como um museu tradicional, de temática histórica. Sua caracterização na modalidade tradicional deve-se ao fato de estar centrado no patrimônio existente na Instituição, que constitui a sua coleção. A noção de museu tradicional, na concepção dos teóricos da museologia, nacionais e internacionais, se refere a museus que têm como base ontológica a coleção. Isto é, museus que são criados em torno de uma coleção dada, e que partem desta coleção para estabelecer relações significativas com o público. Consideram-se museus de temática histórica aqueles centrados em

¹Disponível em: www.tjma.jus.br/memoria/a-justica-maranhense-atraves-do-tempo. Acesso em: 12 ago 2023.

²Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3376>. Acesso em: 12 ago 2023.

acontecimentos, personalidades ou períodos da História. No nosso caso, trata-se de uma história delimitada, a do Poder Judiciário no estado do Maranhão. No entanto, de acordo com a argumentação de André Gob e Noémie Drouguet³:

Atualmente costuma-se falar em “museus sociais” quando se trata desse gênero de instituição; em geral essa expressão recobre os museus de história, de etnografia e de etnologia, os museus da vida local. Mas é menos por sua temática do que pela forma de abordá-la que esses museus se caracterizam. Eles privilegiam um enfoque multitemático, em que os diferentes componentes da vida social são valorizados.⁴

O Museu está localizado no imóvel denominado “Solar dos Veras”, na Rua do Egito, nº 144, Centro, São Luís – MA, uma edificação colonial que data do início do século XIX e leva o nome do último proprietário, o médico Cesário Veras. O local faz parte da área de abrangência do conjunto arquitetônico e paisagístico do Centro Histórico de São Luís, conjunto urbano tombado pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan) em 1974 e reconhecido como Patrimônio Cultural Mundial pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco), em 1997. A área delimitada pelo tombamento federal apresenta edificações de interesse histórico e arquitetônico representativas do período colonial e imperial, que preservam características construtivas da origem portuguesa. O reconhecimento como patrimônio mundial pela Unesco é devido, ainda, ao fato de este trecho da cidade apresentar preservado o traçado urbanístico do século XVII. Em toda a cidade, são cerca de quatro mil imóveis tombados: solares, sobrados, casas térreas e edificações com até quatro pavimentos.⁵ O centro histórico de São Luís do Maranhão é a região com a maior concentração de pontos turísticos e equipamentos culturais da cidade.

No que concerne aos bens culturais de caráter museológico que compõem o acervo, estes são caracterizados como de tipologia histórica. O Museu mantém sob sua guarda aproximadamente 250 itens de naturezas distintas, organizados nos seguintes segmentos: documentos históricos, judiciais e administrativos em suporte papel; objetos tridimensionais; mobiliário; indumentária; obras de arte; obras bibliográficas e fotografias; documentos audiovisuais e digitais; medalhas de mérito, selos comemorativos, matérias de jornais, revistas ou qualquer outra mídia; e outros objetos que estejam relacionados diretamente ao Poder Judiciário maranhense.

O Museu atua, dessa forma, no resgate, na preservação e na disseminação da memória institucional do TJMA, em sintonia com a Política de Gestão de Memória do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão, por meio de diferentes iniciativas. As ações do Museu abrangem: o desenvolvimento de exposições de longa duração, temporárias e itinerantes, que buscam manter permanente diálogo com a sociedade; a realização de atividades educativas e culturais voltadas para estudantes de ensino fundamental, ensino médio, ensino universitário e professores; o desenvolvimento de programa de história oral entre os integrantes do Poder Judiciário maranhense; a elaboração de livros e outros produtos bibliográficos impressos e digitais; o fomento à incorporação

³ André Gob é doutor em história da arte e arqueologia e professor de museologia da Universidade de Liège. Preside o Conselho de Museus da Bélgica francófona e publicou diversas obras na área. Noémie Drouguet é doutora em museologia, conferencista na universidade de Liège e professora da *École Supérieure des Arts Saint-Luc* de Liège. Contribuiu para o *Dictionnaire Encyclopédique de Muséologie* (Dicionário Enciclopédico de Museologia), publicado em 2011.

⁴ GOB, André; DROUGUET, Noémie. *A museologia: história, evolução e questões atuais*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019, p. 60.

⁵ Disponível em: <http://portal.iphan.gov.br/pagina/detalhes/346/>. Acesso em: 12 ago 2023.

de novos acervos representativos da memória institucional; a gestão de pessoal em atenção às necessidades de contratação e capacitação dos recursos humanos; o gerenciamento do acervos museológicos e bibliográficos; entre outras.

2. MISSÃO

A missão do Museu do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão "Desembargador Lauro de Berredo Martins" é resgatar, preservar, conservar e difundir a história judiciária do Maranhão por meio dos registros judiciais, históricos, arquivísticos, museológicos, bibliográficos, materiais ou imateriais, de fatos que marcaram a sociedade maranhense ao longo dos anos, visto que a Justiça acompanha as transformações políticas, científicas, econômicas, tecnológicas e culturais do seu tempo.

3. VISÃO

A visão do Museu do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão "Desembargador Lauro de Berredo Martins" é ser reconhecido como um Museu que desperta no visitante o interesse pela história e pelo funcionamento do Poder Judiciário maranhense em sua interação com os fatos sociais ao longo do tempo, como também pelo fomento aos valores de justiça, promovendo transformação social e contribuindo para o desenvolvimento e fortalecimento da cidadania.

4. VALORES

- a) Contribuição para o desenvolvimento da cidadania e dos valores de justiça.
- b) Valorização, preservação e difusão do patrimônio cultural e da memória do Poder Judiciário.
- c) Fortalecimento da imagem do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão.
- d) Estímulo à quebra de paradigmas relacionados à atuação do Poder Judiciário.
- e) Fomento ao acesso amplo para os diversos públicos.
- f) Promoção e estímulo a ações voltadas para a valorização e difusão dos direitos humanos.
- g) Comprometimento com a comunidade maranhense e estímulo ao senso de pertencimento.
- h) Formação e capacitação constante da equipe.
- i) Compromisso com o meio ambiente.

5. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

O Museu do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão "Desembargador Lauro de Berredo Martins" se apresenta como uma instituição alinhada à nova definição de museu estabelecida pelo Conselho Internacional de Museus (ICOM), aprovada em 24 de agosto de 2022 durante a Conferência Geral do ICOM na cidade de Praga, na República Tcheca:

“Um museu é uma instituição permanente, sem fins lucrativos e ao serviço da sociedade, que pesquisa, coleciona, conserva, interpreta e expõe o patrimônio material e imaterial. Abertos ao público, acessíveis e inclusivos, os museus fomentam a diversidade e a sustentabilidade. Com a participação das comunidades, os museus funcionam e comunicam de forma ética e profissional, proporcionando experiências diversas para educação, fruição, reflexão e partilha de conhecimentos.”⁶

O momento atual do Museu apresenta uma fase de estruturação e planejamento para a execução de suas atividades, em sinergia com a necessidade de atendimento às legislações vigentes no campo da Museologia, com especial atenção ao Estatuto de Museus (Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009), além da preocupação com o exercício da sua função social para a sociedade, abordando de forma ativa as pautas contemporâneas referentes à garantia dos direitos humanos em flexão com as temáticas inerentes à formação do Museu e ao Poder Judiciário.

Desde sua criação, em setembro de 2021, até o presente momento, o Museu vem desenvolvendo ações no sentido de consolidar a sua atuação tanto em âmbito interno, junto ao Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão, quanto na esfera externa, junto aos seus públicos e instituições parceiras.

Contando atualmente com uma equipe composta por 08 integrantes, sendo uma bibliotecária, um historiador, 02 técnicos judiciários, 2 auxiliares judiciários e dois estagiários, as atividades do Museu voltadas para a gestão no âmbito interno são caracterizadas pela gestão do acervo e da memória institucional. Dessa forma, o Museu mobilizou esforços para a complementação da equipe, por meio da contratação de um historiador colaborador, responsável por realizar pesquisa histórica para viabilizar a execução do projeto de resgate, preservação e difusão da memória institucional dessa Corte de Justiça. Também foram identificadas atividades voltadas para a capacitação da equipe, por meio da participação em eventos formativos, tais como o II Encontro Nacional de Memória do Poder Judiciário – promovido pelo Conselho Nacional de Justiça – e o IX CNA – Congresso Nacional de Arquivologia –, ocorridos em 2022.

Ainda no que tange à gestão da memória institucional, o Museu atua em parceria com os desembargadores e desembargadoras, juízes, juízas, assessorias, diretorias e demais unidades judiciais, com base na Política de Gestão de Memória do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão, instituída pela Resolução GP nº 64, de 31 de agosto de 2021, documento que respalda todas as ações inerentes à gestão de memória do Judiciário maranhense, em consonância com o Programa Nacional de Gestão Documental e Gestão da Memória do Judiciário Brasileiro, do Conselho Nacional de Justiça (PRONAME), e com o Manual de Gestão da Memória do Conselho Nacional de Justiça. As ações desenvolvidas englobam campanhas de arrecadação de acervos constituintes da memória do Poder Judiciário maranhense e a preservação e recuperação de livros históricos da biblioteca do Museu.

⁶ Disponível em: http://www.icom.org.br/?page_id=2776. Acesso em: 12 ago 2023.

Quanto à atuação voltada para o âmbito externo, o Museu desenvolve exposição de longa duração – Exposição “Histórias e Justiças” de caráter permanente – que conta a história do Tribunal de Justiça do Maranhão por meio do seu acervo, e exposições temáticas temporárias e itinerantes. A exposição “Maria Firmina dos Reis: 200 anos inspirando humanidades” teve sua abertura no dia 5 de agosto de 2022, permanecendo no Museu Desembargador Lauro de Berredo Martins por um ano totalizando 1.000 visitantes em 2022. De forma itinerante, a exposição foi apresentada na Feira do Livro de São Luís e no Fórum Desembargador Sarney Costa. A exposição foi agraciada com o II Prêmio CNJ Memória do Poder Judiciário, em 12 de maio de 2023, no III Encontro Nacional de Memória do Poder Judiciário, realizado em Porto Alegre/RS, na categoria Difusão Cultural e Direitos Humanos, por promover ações educativas voltadas para o fortalecimento da sociedade civil e para o combate à violência, ao preconceito e à discriminação racial. A Exposição “Maria Firmina dos Reis: 200 anos inspirando humanidades” é um projeto do Museu realizado em parceria com o Comitê de Diversidade do Tribunal de Justiça do Maranhão. Ainda como atividade complementar às ações desenvolvidas durante a exposição, foi realizado o espetáculo teatral “Maria Firmina dos Reis: uma voz além do tempo”. A peça foi apresentada no auditório do Centro Administrativo do TJMA, com a participação de servidores(as), magistrados(as) e alunos(as) do Centro de Ensino Maria Firmina dos Reis, e também nas unidades do Instituto Federal do Maranhão (Maracanã, Coroadinho), totalizando 210 espectadores.

Percebe-se, nesse sentido, que um dos pontos que merecem destaque é a consolidação do Museu como uma importante ferramenta de integração entre a atividade do Tribunal e as possibilidades de interação social, atuando em sinergia com a política de acolhimento da diversidade e reforçando o seu papel como um espaço aberto ao combate à desigualdade.

6. METODOLOGIA

A metodologia empregada na elaboração deste Plano utilizou os resultados da Matriz SWOT (em inglês) ou Matriz FOFA (português), observando quatro fatores – denominados em inglês de *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats* e, em português, Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças –, como ferramenta de análise do cenário que influencia o funcionamento e a atuação do Museu no contexto cultural do Maranhão e do país.

A matriz SWOT, que, na tradução para o português, significa a análise das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, acrescidas dos fatores positivos e negativos, internos e externos ao ambiente institucional, contribui para a percepção das variantes ambientais e conseqüentemente para as tomadas de decisão e elaboração de um planejamento estratégico para o Museu. A referida análise da matriz SWOT, cujos fatores influenciam na definição dos programas, é abordada no item 6.1 deste Plano.

Com base nos resultados da matriz SWOT, alinhados às competências do Museu, foram elencadas as estratégias para as soluções dos problemas identificados como relevantes e relacionados a cada programa listado no capítulo 7.

6.1. ANÁLISE AMBIENTAL/SWOT

Para a definição dos rumos do Museu e a efetiva construção do planejamento estratégico, é necessário responder à pergunta-chave: onde estamos? Nesta fase se analisa o ambiente (interno e externo) em que o Museu atua, como forma de compreender quais são os contextos nos quais a Instituição está inserida. Dessa forma, foram identificadas pela equipe do Museu, em termos do ambiente interno, as forças e fraquezas que caracterizam o momento atual da Instituição, e com relação ao ambiente externo, as oportunidades e as ameaças com as quais o Museu se defronta.

A análise foi realizada com base na estruturação dos programas do Plano Museológico, sobre os quais a equipe do Museu sinalizou item a item as questões propostas por esta consultoria. As respostas advindas da equipe do Museu constataram os seguintes resultados:

6.1.1. AMBIENTE INTERNO – FORÇAS

Com relação ao funcionamento do Museu, o fato de estar sediado em local próprio, com boa localização e em prédio representativo historicamente e tombado pelo Patrimônio Histórico foi identificado como aspectos positivos pela equipe, além de seu pequeno porte facilitar a sua gestão, possuir normativo de criação e setor administrativo próprio e, ainda, funcionar em consonância e alinhamento com o Programa Nacional de Gestão Documental Memória do Poder Judiciário Brasileiro (PRONAME), o Manual de Gestão Documental e Memória do Judiciário, a Política de Gestão da Memória do TJMA e a Comissão de Gestão, Preservação e Difusão da Memória do TJMA. O somatório destas forças garante qualidade no atendimento ao público.

A equipe avaliou que a Instituição possui facilidade em estabelecer parcerias internas e externas, seja com outros espaços de memória e instituições de ensino ou com setores do próprio TJMA, como o Núcleo de Sustentabilidade e o Comitê de Diversidade. O fato de fazer parte da rede de museus do Judiciário brasileiro incrementa as possibilidades de estabelecimento de intercâmbios institucionais.

Também pode ser identificado como uma força do ambiente interno, no contexto em que a Instituição está inserida, o fato de que o Museu possui dotação orçamentária específica, pois está incluído no planejamento orçamentário do TJMA. Além disso, com relação às ações de capacitação dos seus profissionais, cursos podem ser solicitados à Escola de Magistratura do TJMA. Quanto ao desempenho das equipes, a avaliação é que o Museu possui uma equipe engajada e comprometida com a Instituição, com espírito colaborativo e autonomia para desempenhar suas funções, com destaque para a ótima orientação realizada pelos mediadores ao público durante as visitas. Outros pontos considerados como positivos são: possuir historiador e estagiários do curso de História contratados, a facilidade de acesso à chefia do Museu e contar com profissional para realização de limpeza diária. Estes aspectos, segundo avaliação da equipe do Museu, resultam num bom ambiente de trabalho.

Com relação ao processamento técnico e ao gerenciamento dos diferentes tipos de acervos, os destaques apontados pela equipe do Museu foram: dispor do sistema SIABI – Memorial de gerenciamento e automação do acervo, equipamentos para preservação e disseminação do acervo, tais como monitor interativo, televisão, retroprojetor e scanner planetário utilizado para a digitalização de obras raras e publicações, além de possuir uma biblioteca de obras raras. Sobre o item aquisição e descarte, o único aspecto positivo indicado foi o lançamento da Campanha Voluntários da Memória⁷. Em contrapartida, com relação à conservação e guarda do acervo, a Instituição possui salas climatizadas com mobiliário adequado e equipamentos para controle da umidade e temperatura.

No que se refere às forças que caracterizam o momento atual da Instituição com relação às suas atividades expositivas, o Museu possui espaço físico específico para sua exposição de longa duração, mostra produzida em conjunto com outros setores do Tribunal de Justiça. e programação focada em temas de interesse alinhados com sua missão institucional. Sobre as exposições de curta duração, estas são viabilizadas por meio do estabelecimento de parcerias externas e internas e possibilitam um canal de comunicação com a sociedade. No que concerne às exposições virtuais e itinerantes, estas são viabilizadas por meio de parcerias com a Assessoria de Comunicação da Presidência e com outras instituições, respectivamente. Vale ressaltar que as exposições, seja qual for o seu formato, são realizadas pela equipe do próprio Museu e, conforme sua própria avaliação, de forma dedicada, competente e proativa.

As atividades de capacitação dos mediadores que trabalham no Museu são promovidas pelos próprios servidores da Instituição que compartilham seus conhecimentos com os estagiários responsáveis pelo atendimento ao público e, ainda, por meio da parceria com a Escola da Magistratura do Maranhão e com outros Tribunais e instituições culturais como universidades, centros culturais, bibliotecas e arquivos. Isto se reflete na qualidade do atendimento ao público espontâneo e aos grupos agendados.

A principal linha de pesquisa do Museu, segundo sua equipe, é a história do Poder Judiciário maranhense e sua contextualização no cenário nacional, estadual e municipal, sendo o seu acervo bastante pesquisado. A Instituição possui uma sala composta por cabines para atendimento aos pesquisadores internos e externos, contando em sua equipe com bibliotecários, historiador e estagiários das áreas de história e biblioteconomia, além de equipamento para digitalização, que viabiliza a divulgação do seu acervo.

⁷ Disponível em: <https://www.tjma.jus.br/midia/tj/noticia/433044>. Acesso em 3 jan. 2024.

Com relação às características físicas do Museu, a equipe avalia que é uma força o fato de o projeto arquitetônico ter sido realizado pelo setor de arquitetura em parceria com a equipe do Museu. Considerou-se que a estrutura física e as dependências são boas, necessitando apenas de manutenção rotineira, sendo todos os seus espaços dotados de iluminação adequada e climatização. O edifício conta com segurança e sistemas de alarme de incêndio, com a realização de treinamentos e o estabelecimento de normas e procedimentos. No quesito acervos em exposição, foi indicada como positiva a presença de câmeras de segurança e o monitoramento realizado pela Diretoria de Segurança do TJMA, assim como a obrigatoriedade do uso de crachá para servidores, estagiários e terceirizados, para identificação e controle da circulação de pessoas.

No que se refere à captação de recursos, foram indicadas como fatores de força interna as parcerias com instituições externas e a participação em captação de recursos via editais. Com relação aos recursos próprios, a equipe acena positivamente para a dotação orçamentária prevista para o Museu na proposta orçamentária do TJMA, além da possibilidade de se realizar uma diminuição dos custos com material de consumo, por meio de práticas voltadas para a redução, reaproveitamento e reciclagem de materiais.

A comunicação do Museu com seu público externo tem como ponto positivo a existência de um vídeo institucional de apresentação da Instituição e a utilização das plataformas de redes sociais gratuitas, como Instagram, Facebook e Youtube⁸. Em contrapartida, a comunicação interna, segundo a equipe do Museu, é realizada por meio de matérias na intranet e internet, portal do TJMA e e-mail institucional. Com relação à análise das forças internas no que se refere às questões socioambientais, a equipe do Museu salienta a parceria com o Núcleo de Sustentabilidade do TJMA, a capacitação realizada pela Escola da Magistratura do Maranhão (ESMAM) em relação à temática em curso obrigatório para os servidores, o uso de lixeiras diferenciadas para a separação do lixo, a conscientização positiva dos servidores com relação às práticas de sustentabilidade e a redução de custos com material de consumo por meio de práticas voltadas para a redução, reaproveitamento e reciclagem.

Para finalizar a análise das forças em ambiente interno do Museu com base na estruturação dos programas do Plano Museológico, a equipe do Museu ressaltou que atualmente a acessibilidade arquitetônica é promovida por uma rampa de acesso para cadeirantes, além de existência de instalações sanitárias adaptadas.

6.1.2 AMBIENTE INTERNO – FRAQUEZAS

Com relação ao funcionamento do Museu, a equipe detectou como fraquezas o fato de a Instituição ainda não constar no organograma do Tribunal, e a carência de instrumentos de organização e planejamento institucional. Sobre o intercâmbio com outros museus e instituições, o Museu ainda não integra a rede de museus municipal e estadual, o que é visto como uma fraqueza. Com relação ao planejamento orçamentário, foi salientada a dificuldade de aprovação dos recursos financeiros.

As ações de capacitação dos profissionais do Museu têm como dificultadores a ausência de profissionais especializados na área de museologia e de um curso de museologia no estado, além do número reduzido de servidores, terceirizados e estagiários. Ademais, existem dificuldades relacionadas à ausência de profissionais especializados, tais como museólogo, educador, arquiteto, profissional bilíngue, profissional da área de comunicação e marketing e profissional com conhecimento de libras.

⁸ O TJMA conta com 590 seguidores no Instagram do Museu e 15 mil no Facebook do Tribunal

As atividades de processamento técnico e gerenciamento dos diferentes tipos de acervos que compõem as coleções da Instituição sofrem com a falta de uma curadoria com formação e especialização na área, que conta com uma equipe reduzida e sem especialista na área de museologia. A ausência de uma política de acervos que inclua orientações para a aquisição e descarte, aliada à falta da análise do valor histórico do acervo ainda não inventariado e quantificado, são fatores identificados pela equipe do Museu como fraquezas e como obstáculos para a divulgação do acervo. No que concerne à sua conservação e guarda, os pontos levantados foram: não possuir espaço físico para reserva técnica e laboratório de higienização e restauração, contando atualmente apenas com um espaço reduzido para guarda do acervo.

Quanto à exposição de longa duração, alguns pontos negativos foram identificados: a não existência de um plano para a sua manutenção, a dependência de contratação externa para realizar a programação visual, a carência de recursos para atualização da exposição, a acessibilidade incompleta, a restrição do espaço físico para ampliação do circuito expositivo e, ainda, a inexistência de espaço para guarda do material. Do mesmo modo, não existe na Instituição espaço físico para a realização de exposições de curta duração, assim como equipe técnica para realizar curadoria interna e externa ou com conhecimento em curadoria digital e elaboração de exposições virtuais. Por outro lado, a logística para o transporte é considerada pela equipe como um fator que dificulta a realização de exposições itinerantes.

A capacitação de mediadores sofre com a falta de programa de cursos voltados para a área de museus e com a dependência de estagiários para realizar a mediação. Uma proposta metodológica para atender diferentes públicos esbarra na qualificação da equipe e seu número reduzido de profissionais.

Embora a principal linha de pesquisa do Museu seja a história do Poder Judiciário maranhense, e a sua contextualização no cenário nacional, estadual e municipal seja considerada por sua equipe um acervo fartamente pesquisado, existem poucos pesquisadores que atuam nessa linha, o que representa uma produção escassa. Ponderam, ainda, que as pesquisas sobre o acervo são limitadas por conta da falta de higienização de alguns livros, o que impede a sua disponibilização. Além disso, o número reduzido de servidores e a ausência de profissionais especializados nas áreas de museologia prejudicam o atendimento a pesquisadores externos e limitam a pesquisa histórica para exposições e eventos.

O ponto fraco identificado pela equipe do Museu com relação às características físicas da Instituição é a falta de espaços para as seguintes atividades: reserva técnica para a guarda do acervo, realização de exposições temporárias, uma recepção específica para receber visitantes do Museu, e uma área de descanso e refeitório para quem trabalha em horário integral. Além disso, a limitação espacial não permite a presença de grande público. No que tange ao conforto ambiental, a falta de vaga para idoso ou cadeirante próxima ao Museu e a inexistência de estacionamento próprio foram sinalizadas como fraquezas no ambiente interno da Instituição. Com relação à segurança do edifício, as limitações são: não possuir uma equipe de segurança própria do Museu e a falta de saídas de emergência. Quanto à segurança do acervo em exposições, o ponto fraco destacado pela equipe foi a falta de delimitação entre o acervo e o visitante.

Para o tópico captação de recursos, foi acenada a falta de equipe especializada na elaboração de projetos como um problema a ser resolvido. E sobre os recursos próprios da Instituição, a necessidade de assegurar a manutenção da dotação orçamentária específica para o Museu. No que concerne à divulgação do Museu por meio de materiais informativos, a debilidade se encontra no fato de não possuir profissionais nem espaço específico para trabalhar a comunicação; além disso foram citados: a baixa visibilidade pública e o pouco investimento nas ações de comunicação interna e externa. Especificamente nos aspectos da comunicação interna, foram apontados problemas como a desinformação sobre o Museu e suas atividades e as falhas na comunicação com o público interno, que acarretam a pouca divulgação do Museu.

Com relação ao consumo sustentável de recursos, a equipe detecta como pontos negativos a falta de ações educativas específicas do Museu, relativas às boas práticas socioambientais e à ausência de coleta seletiva. Já com relação à acessibilidade arquitetônica, os pontos fracos sinalizados pela equipe foram a falta de piso podotátil, de maquete, mapa táteis e de sinalização adequada para orientação do público. Outras dificuldades apontadas foram a ausência de profissionais com formação específica, como intérprete de libras, a falta de legendas em braile e de audioguias. Não existe também material informativo e educativo para pessoas com deficiências. Além disso, a acessibilidade é parcial para cadeirantes, não havendo um projeto de acessibilidade global. O fato de ser um prédio tombado pelo Iphan (Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional) é também um aspecto dificultador apontado pela equipe para a implantação de recursos de acessibilidade no Museu.

6.1.3 AMBIENTE EXTERNO - OPORTUNIDADES

Para incrementar o funcionamento do Museu, a equipe sinaliza que isso poderia ocorrer com a mudança de seus espaços para o Palácio Clóvis Beviláqua, sede do Tribunal de Justiça do Maranhão, ou para uma nova sede, caso seja construída. Outros aspectos elencados para ampliar as ações do Museu foram os seguintes: participar dos sistemas municipal, estadual e nacional de museus: estruturar administrativamente a Instituição, vinculando seu organograma à Presidência do Tribunal de Justiça; e ainda, a criação da Associação de Amigos do Museu para o apoio nas atividades. Foram sinalizadas também as oportunidades advindas do estabelecimento de intercâmbio com museus e instituições nas esferas nacional, estadual e municipal, por meio de parcerias com museus da área legislativa e com comunidades e artistas locais, nacionais e internacionais. Para viabilizar financeiramente tais ações, a equipe sugere a submissão de projetos aos editais de fomento e a inscrição em leis de incentivo à cultura.

No quesito ações de capacitação dos profissionais do Museu, a atual equipe credita como oportunidade a contratação de um profissional de museologia e o incentivo ao aperfeiçoamento dos profissionais da Instituição, por meio de cursos, participação em seminários, congressos e promoção de grupo de estudos internos. Sobre o desempenho das equipes, as sugestões para otimizar a atuação da equipe são a ampliação do quadro de estagiários a partir do estabelecimento de parcerias com universidades para a oferta de estágio curricular e de trabalho voluntário, além da possibilidade de formação de parcerias com outros museus. Na tentativa de resolver a necessidade de contratação de pessoal, sugere-se a criação e aprovação do cargo de analista judiciário/museólogo, a criação de cargos de gestão específicos para o Museu e a ampliação do quadro de funcionários, para a composição das áreas técnica, administrativa e de pesquisa.

Com relação ao processamento técnico e ao gerenciamento dos diferentes tipos de acervos da Instituição, é considerada oportuna a elaboração de uma política de acervos em consonância com a missão e os objetivos do Museu do TJMA, além da constituição de uma comissão permanente de

política de acervo que auxiliará inclusive a gerir e preservar a memória Institucional do Museu, elaborar um plano de conservação preventiva para o acervo e um projeto para a sala da reserva técnica.

Sobre a exposição de longa duração do Museu, foram sugeridas as seguintes medidas para o seu aperfeiçoamento: a elaboração de projeto de acessibilidade; o aumento do espaço expositivo por meio da solicitação de salas que ficam próximas ao Museu; a captação de recursos por meio de editais; a implantação de um laboratório de curadoria; o desenvolvimento de parcerias; a implantação de uma metodologia para o gerenciamento de exposições (baseada em cinco processos: início/definição; planejamento; execução; acompanhamento e avaliação/encerramento) e a implementação de uma Comissão consultiva de exposições, com integrantes internos e externos.

Para incrementar as exposições de curta duração, as oportunidades detectadas foram o estabelecimento de parceria com o setor de arquitetura para o desenvolvimento de projeto expográfico apropriado a itinerância, e a produção de catálogo para as mostras no sentido de divulgá-las, estabelecendo parcerias locais. No que tange às exposições virtuais, a equipe propõe o planejamento anual de gastos, um plano para a elaboração e implementação de exposições virtuais e a capacitação em curadoria digital de profissionais do Museu. Já para viabilizar as exposições itinerantes, a proposta é a criação de uma política própria para essa tipologia de exposição, que planeje e implemente uma metodologia de itinerância, discutindo seus objetivos, suas formas de concepção e a captação de parceiros acolhedores das mostras.

Para o tópico capacitação de mediadores, a equipe sugere o estabelecimento de um programa educativo e cultural, a constituição de um calendário de ações educativas e culturais voltadas para o público em geral e a produção de material educativo. Como proposta metodológica para os diferentes públicos, a realização de seminários e palestras com temáticas referentes ao Museu e a programação cultural destinada a um público diversificado. Desenvolver ações de sensibilização e educação patrimonial, com os funcionários, terceirizados e estagiários, e a ampliação de parcerias com instituições, universidades, centros culturais, programas de pós-graduação e outros, para eventos e capacitação dos educadores patrimoniais, são itens que também contaram no exercício realizado pela equipe do Museu.

No sentido de incrementar as atividades de pesquisa do Museu, foi sugerida a realização de concursos para premiar pesquisadores que produzam sobre temáticas alinhadas com o Museu. A equipe sugeriu também o estabelecimento de parcerias com universidades e outras instituições culturais e de pesquisa para promover seminários e grupos de pesquisa e de estudo, inclusive no sentido de gerir e preservar a memória institucional do Museu. Além disso, a digitalização do acervo se destaca como ferramenta potencializadora da disseminação e incremento de pesquisas.

Com relação às características físicas do Museu, a equipe vislumbra a ampliação das salas de exposição por meio da solicitação das salas vizinhas pertencentes ao setor de licitação. Quanto à segurança do edifício, sugerem solicitar à Diretoria de Segurança do Tribunal de Justiça uma equipe de policiais para atuar no Museu, assim como o estabelecimento de parceria com o Corpo de Bombeiros para capacitação e orientação das equipes da Instituição (próprias e terceirizadas) sobre os procedimentos básicos de segurança e mitigação de danos. Outros tópicos importantes para serem providenciados são a promoção de fiscalização periódica e a troca de extintores e mangueiras de incêndio asseguradas em contrato com empresa especializada, a elaboração e implementação de projeto de prevenção e combate a incêndio e a criação da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), em consonância com a elaboração do programa de gestão de riscos para o acervo.

Para incrementar as ações do Museu, a equipe detectou como oportunidades: promover a captação de recursos por meio da participação em editais de fomento e financiamento à cultura, participação em editais de fomento para preservação e divulgação de acervos museológicos e bibliográficos. Para tanto, é recomendável a criação da Associação dos Amigos do Museu, a fim de viabilizar uma instância jurídica apta a captar e gerir os recursos. Por outro lado, a fim de otimizar os recursos próprios, poderiam ser firmadas parcerias com outros setores do Tribunal de Justiça, além da adoção de práticas sustentáveis para redução de custos fixos.

Para incrementar a comunicação e a divulgação das atividades do Museu, a equipe sugere a produção de um novo vídeo institucional com informações e imagens atualizadas sobre a missão institucional, as unidades, os acervos e os serviços oferecidos aos usuários, de forma lúdica e objetiva. Outro recurso seria a elaboração de folder institucional bilíngue com informações precisas e atualizadas sobre as unidades, acervos e serviços oferecidos ao visitante com distribuição permanente deste material em toda estrutura do Tribunal e para os parceiros. O planejamento e a implementação de projeto editorial, com rotinas de envio de informações das atividades para a ASCOM e produção de conteúdo para divulgação do acervo, são oportunidades listadas também pela equipe.

Com relação aos tópicos sugeridos para o programa socioambiental, o grupo vislumbra como oportunidade realizar parcerias com instituições especializadas nas diversas áreas de prática sustentável, tais como associações, cooperativas e secretarias de meio ambiente. Sugerem ainda a elaboração de cartilhas de boas práticas de sustentabilidade para uso dos servidores e distribuição para visitantes do Museu, além da adoção de procedimentos que visam à redução de custos fixos com adoção de práticas sustentáveis. Por outro lado, para o programa de acessibilidade universal, as oportunidades detectadas pela equipe foram o estabelecimento de parceria com o setor de arquitetura e o núcleo permanente de acessibilidade do Poder Judiciário do Maranhão, e também com instituições especializadas nas diversas áreas de acessibilidade, além do fomento aos produtos e serviços direcionados à acessibilidade para o Museu e da capacitação da equipe para a elaboração e implementação de um plano global voltado para a superação das barreiras físicas, comunicacionais, atitudinais, sensoriais e socioculturais, além de se instituir uma comissão de acessibilidade para o Museu.

6.1.4 AMBIENTE EXTERNO – AMEAÇAS

A principal ameaça detectada pela equipe e que pode impactar no funcionamento e planejamento orçamentário do Museu é a instabilidade político-administrativa da Instituição junto ao TJMA. Com relação à manutenção das parcerias, a dificuldade é mantê-las ativas e engajadas. Outros dificultadores são a ausência de política de capacitação para o quadro funcional do Museu e a dificuldade na reposição do quadro de funcionários por parte do TJMA. Esta limitação se deve à falta de recursos orçamentários que precisam da aprovação pelo plenário do Tribunal de Justiça e à ausência de uma política de contratação e renovação do quadro de pessoal.

As atividades relativas à conservação e guarda do acervo se veem ameaçadas pela falta de sala disponível no prédio para a instalação de uma reserva técnica e, ainda, pela necessidade de dotação orçamentária para essa finalidade. Com relação à exposição de longa duração, as dificuldades dizem respeito à falta de apoio institucional da alta administração e às limitações dos recursos de acessibilidade oferecidos aos visitantes. A falta de dotação orçamentária é item comum a todo o programa de exposições, seja ela de longa ou de curta duração, itinerante ou virtual.

As ameaças sinalizadas pela equipe com relação à capacitação de mediadores devem-se à limitação orçamentária e à dependência de profissionais externos, geralmente de outros estados do país, para realização de cursos e treinamentos. Para a manutenção de proposta metodológica para os diferentes públicos, o desafio é estabelecer parcerias e mantê-las ao longo do tempo. Por outro lado, as atividades de pesquisa se veem ameaçadas pela bibliografia reduzida e pelo acesso limitado ao acervo, acontecendo apenas de forma presencial. Já o atendimento a pesquisadores externos sofre com a falta de recursos orçamentários para este fim.

A ameaça pontuada com relação às características físicas do Museu é o risco de suas salas serem solicitadas pelos desembargadores e, com isso, o Museu perder o seu espaço. A falta de segurança no entorno é pontuada como uma ameaça tanto para a segurança do edifício quanto do acervo, necessitando de ações de sensibilização junto à Diretoria Administrativa e de Segurança do Tribunal sobre a importância de uma equipe de segurança exclusiva para o Museu. No que tange à captação de recursos, a dificuldade na aprovação dos projetos é pontuada como uma ameaça para a realização dos mesmos, assim como os cortes no orçamento do Museu por mudança de gestão da Mesa Diretora representam uma ameaça ao repasse dos recursos advindos do próprio Tribunal de Justiça.

Com relação às questões propostas por esta consultoria relativas aos programas de comunicação, socioambiental e de acessibilidade universal, nenhum item foi sinalizado pela equipe como uma ameaça advinda do ambiente externo ao Museu.

6.2. SÍNTESE DA ANÁLISE AMBIENTAL/ MATRIZ FOFA

FORÇAS

- Alinhamento ao Programa Nacional de Gestão Documental e Memória do Poder Judiciário Brasileiro (PRONAME), Manual de Gestão Documental e Memória do Judiciário, Política de Gestão da Memória do TJMA e Comissão de Gestão, Preservação e Difusão da Memória do TJMA.
- Equipe engajada e comprometida com a Instituição, com espírito colaborativo e autonomia para desempenhar suas funções.
- Instituição possui espaço próprio, com salas climatizadas, mobiliário adequado à guarda do acervo e equipamentos para controle da umidade e temperatura.

OPORTUNIDADES

- Participar dos sistemas municipal, estadual e nacional de museus
- Estruturar administrativamente a Instituição, vinculando seu organograma à Presidência do Tribunal de Justiça.
- Criar Associação de Amigos do Museu para o apoio nas atividades.
- Constituir Comissão permanente de política de acervo.
- Elaboração de projeto de acessibilidade.
- Aumento do espaço expositivo por meio da solicitação de salas que ficam próximas ao Museu.
- Captação de recursos por meio de editais.

FRAQUEZAS

- Instituição não consta no organograma do Tribunal.
- Não integrar a rede de museus municipal e estadual.
- Dificuldade de obtenção dos recursos financeiros.
- Número reduzido de servidores, terceirizados e estagiários.
- Ausência de museólogo, curadoria, especialista em acessibilidade e captação de recursos.
- Não possuir espaço para reserva técnica e exposições temporárias.

AMEAÇAS

- Instabilidade político-administrativa da Instituição junto ao TJMA.
- Ausência de política de capacitação para o quadro funcional do Museu.
- Dificuldade na reposição do quadro de funcionários por parte do TJMA.
- Recursos captados por editais e patrocínios dependem de aprovação dos projetos.
- Cortes no orçamento do Museu por mudança de gestão da Mesa Diretora.

7. PLANO MUSEOLÓGICO E SEUS PROGRAMAS

O Plano Museológico deve servir como ferramenta de organização e planejamento estratégico de um espaço museal, servindo para priorizar as ações desenvolvidas pela Instituição no cumprimento de sua função social. A elaboração do Plano Museológico do Museu do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão "Desembargador Lauro de Berredo Martins" seguiu as diretrizes mencionadas na Resolução Normativa IBRAM nº 2, de 23 de julho de 2021, que sugerem que o documento contenha a caracterização da Instituição, seu planejamento conceitual, objetivos estratégicos para o período de vigência do Plano Museológico, diagnóstico da situação atual, considerando os programas institucional, gestão de pessoas, acervos, exposições, educativo e cultural, pesquisa, arquitetônico-urbanístico, segurança, financiamento e fomento, comunicação, socioambiental e acessibilidade universal, além de projetos que visam operacionalizar as ações dos programas.

Conforme mencionado no item anterior, a metodologia empregada para a elaboração deste documento foi a coleta de informações por meio de reuniões em formato virtual com a equipe do Museu e com a análise da documentação enviada pela Instituição. Foi realizado também um levantamento de planos museológicos de instituições similares ao Museu do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão "Desembargador Lauro de Berredo Martins", no intuito de verificar a existência de especificidades ligadas às instituições museais da área da Justiça e, ainda, a aplicação do método de planejamento estratégico denominado SWOT ou Matriz FOFA que englobou a análise de cenários sugeridos para os 12 programas constantes no Plano Museológico. O exercício realizado ofereceu informações utilizadas na confecção do documento aqui apresentado.

No que concerne à estruturação dos programas do Plano Museológico, segundo o documento "Subsídios para a elaboração de planos museológicos",⁹ publicado pelo Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM) em 2016, "os programas correspondem às áreas de trabalho do museu e o conjunto pode ser alterado conforme a realidade de cada museu". A publicação apresenta breve definição para cada um dos programas:

- *Institucional*: abrange o desenvolvimento e a gestão técnica e administrativa do museu, além dos processos de articulação e cooperação entre a Instituição e os diferentes agentes.
- *Gestão de Pessoas*: abrange as ações destinadas à valorização, capacitação e bem-estar do conjunto de servidores, empregados, prestadores de serviço e demais colaboradores do museu, o diagnóstico da situação funcional existente e necessidades de readequação.
- *Acervos*: abrange o processamento técnico e o gerenciamento dos diferentes tipos de acervos da instituição, incluídos os de origem arquivística e bibliográfica.
- *Exposições*: abrange a organização e utilização de todos os espaços e processos de exposição do museu, intra ou extramuros, de longa ou curta duração.
 - *Educativo e Cultural*: abrange os projetos e as atividades educativo-culturais desenvolvidos pelo museu, destinados a diferentes públicos e articulados com diferentes instituições.
- *Pesquisa*: abrange o processamento e a disseminação de informações, destacando-se as linhas de pesquisa institucionais e os projetos voltados para estudos de público, patrimônio cultural, museologia, história institucional e outros.

⁹ Disponível em <https://www.gov.br/museus/pt-br/assuntos/planos-museologicos-orientacoes-para-os-museus>. Acesso em 07 jan 2024.

- *Arquitetônico-Urbanístico*: abrange a identificação, a conservação e a adequação dos espaços livres e dos construídos, bem como das áreas em torno da instituição, com a descrição dos espaços e instalações adequados ao cumprimento de suas funções, e ao bem-estar dos usuários, servidores, empregados, prestadores de serviços e demais colaboradores do museu, envolvendo, ainda, a identificação dos aspectos de conforto ambiental, circulação, identidade visual, possibilidades de expansão, e acessibilidade física e linguagem expográfica voltadas às pessoas com deficiência.
- *Segurança*: abrange os aspectos relacionados à segurança do museu, da edificação, do acervo e dos públicos interno e externo, incluídos sistemas, equipamentos e instalações, e a definição de rotinas de segurança e estratégias de emergência.
- *Financiamento e Fomento*: abrange o planejamento de estratégias de captação, aplicação e gerenciamento dos recursos econômicos.
- *Comunicação*: 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.
- *Socioambiental*: abrange um conjunto de ações articuladas, comprometidas com o meio ambiente e áreas sociais, que promovam o desenvolvimento dos museus e de suas atividades, a partir da incorporação de princípios e critérios de gestão ambiental (incluído pelo Decreto no 8.124, de 2013).
- *Acessibilidade Universal* (incluído pela Lei no 13.146, de 2015): projetos e ações relativas à acessibilidade a todas as pessoas nos museus deverão ser explicitados em todos os programas integrantes em programa específico, resultado de agrupamento ou desmembramento.

Sendo assim, o Plano Museológico Museu do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão "Desembargador Lauro de Berredo Martins" foi concebido para ser uma ferramenta estratégica de gestão do Museu, indicando o caminho das ações técnicas e administrativas, com vistas ao cumprimento da missão e dos objetivos adotados pela Instituição. Além disso, o Plano está em consonância com a Política Nacional de Museus (PNM-MinC/2003) e com o Programa Nacional de Gestão Documental e Memória do Poder Judiciário (PRONAME).

Por espelhar a situação atual do Museu e orientar as ações futuras para os próximos cinco anos, este documento foi desenvolvido pela equipe de museólogas contratadas, buscando apontar as linhas de ações relacionadas a cada programa constante deste Plano. Sendo assim, por caracterizar-se como um documento dinâmico, recomenda-se a sua revisão a cada término do período em vigor, de modo a acompanhar as mudanças no cenário cultural do país.

Finalmente, é importante enfatizar que, embora o processo de planejamento produza um plano de desenvolvimento que servirá como um “norte” para o Museu, esse não é necessariamente o seu resultado mais importante. O próprio ato coletivo de pensar as soluções por intermédio dos programas e projetos, em prol de uma gestão participativa da Instituição, poderá ser, de fato, o ganho mais valioso de todo esse processo.

7.1. PROGRAMA INSTITUCIONAL

O programa institucional trata das relações institucionais de cooperações técnicas; da participação do Museu como integrante de redes e de sistemas de museus, além de organizações nacionais e internacionais da área da museologia e das temáticas afins tratadas pela Instituição; do fortalecimento das parcerias já estabelecidas pelo Museu e da criação de novas parcerias que visem o incremento das atividades; e da proposição de ações de fortalecimento da gestão institucional, como a redação e atualização de documentos de gestão necessários para respaldar o funcionamento da Instituição. Busca de forma permanente o aperfeiçoamento do trabalho de maneira processual, aliando as medidas adotadas com a missão e os valores do Museu.

Atualmente, o Museu é vinculado ao Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão por meio da subordinação à Coordenadoria de Gestão da Memória e Biblioteca. Um dos desafios para a gestão do Museu é identificar e constituir a sua autonomia institucional, de forma a otimizar as suas ações tanto no âmbito da organização de atividades internas, quanto da consolidação do papel que vem desempenhando junto aos seus públicos.

Sendo assim, o programa institucional do Museu do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão "Desembargador Lauro de Berredo Martins", para os próximos cinco anos, tem as seguintes diretrizes:

- a) publicar o Regimento Interno;
- b) incluir o Museu no organograma do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão;
- c) participar dos sistemas municipal, estadual e nacional de museus;
- d) construir ou fortalecer potenciais parcerias; e
- e) acompanhar e avaliar periodicamente o Plano Museológico.

7.2. PROGRAMA DE GESTÃO DE PESSOAS

O programa de gestão de pessoas define a estruturação dos recursos humanos necessários para a Instituição e contempla a elaboração de organograma próprio, que estabeleça as funções de cada setor ou departamento, no desempenho das atividades a que dizem respeito e para o pleno funcionamento do Museu. A gestão de pessoas no Museu é realizada, atualmente, pela administração do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão. Nesse sentido, o Museu não possui autonomia para viabilizar grande parte das ações ligadas à vida funcional dos servidores, pois estas devem ser processadas e autorizadas pelo TJMA.

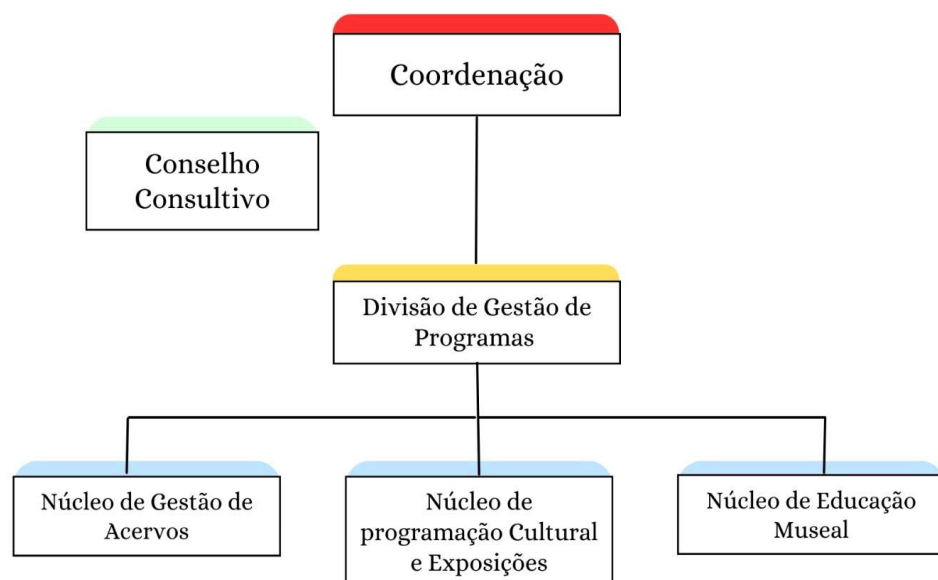
Esse programa tem por objetivo aprimorar o funcionamento da Instituição em alinhamento com sua missão e objetivos, priorizando os projetos de composição do quadro funcional e capacitação da equipe.

Nas palavras da museóloga Maria Vlachou, “a capacidade de adaptação dos museus ‘à mudança’ está diretamente ligada às competências técnicas dos profissionais que neles trabalham” [2018].¹⁰

O programa de gestão de pessoas do Museu, para os próximos cinco anos, tem as seguintes diretrizes:

- a) compor o quadro técnico necessário para o funcionamento do Museu;
- b) contratar profissional museólogo;
- c) aprimorar mecanismos de capacitação e aperfeiçoamento profissional da equipe;
- d) ampliar o quadro de estagiários; e
- e) estabelecer um programa de voluntariado.

7.2.1. ORGANOGRAMA PROPOSTO



O estabelecimento de uma estrutura exclusiva para o Museu que dê conta da sua missão, nos termos acima descritos, e de modo que possa ter todas as condições administrativas para seu bom funcionamento, é um dos primeiros passos para sua estruturação.

Um museu necessita de três áreas técnicas essenciais para seu funcionamento: acervo, programação cultural e educação.

Conforme as prerrogativas estabelecidas no regimento interno, a **área de acervo** refere-se ao desenvolvimento de ações de planejamento e gerenciamento dos programas, projetos e ações de

¹⁰ VLACHOU, Maria. Profissionais de Museus: Novas Competências? (II). In: Boletim ICOM Portugal. Série III. Nº12, p.25. Jun. 2018.

gestão dos acervos musealizados, e ao monitoramento da sua execução e dos resultados. A **área de programação cultural** refere-se ao desenvolvimento de atividades de gerenciamento e planejamento dos programas, projetos e ações setoriais de exposições, pesquisa e comunicação, e ao monitoramento da sua execução e dos resultados. E a **área de educação** refere-se ao planejamento, coordenação e desenvolvimento da Política Educacional do Museu, em consonância com o Plano Museológico e com a Política Nacional de Educação Museal (PNEM), de forma a oferecer oportunidades de aprendizagem, entretenimento e reflexão para os diferentes públicos.

É também indispensável que o Museu constitua um **Conselho Consultivo** com ampla participação da comunidade, dos magistrados, especialistas em gestão de museus e historiadores. A constituição do Conselho permitirá que suas ações sejam mais divulgadas e que o Museu possa, de forma efetiva, constituir um grupo de pessoas que assessoram seu dirigente, principalmente quanto ao planejamento anual. Os trabalhos prestados ao Conselho não serão remunerados e vão configurar relevantes serviços prestados ao Estado.

Nenhum trabalho de mudança no Museu terá resultados a médio e longo prazo se uma estrutura mínima não for definida e implantada, mesmo que seja de forma gradual. As competências para cada área do Museu estão definidas em seu Regimento Interno.

Quanto aos recursos humanos necessários ao aperfeiçoamento do exercício das funções museais, é premente a implementação de um quadro de pessoal capacitado e específico para o Museu, de forma a mantê-lo dentro de um padrão de qualidade que a ação museológica requer.

O programa de gestão de pessoas a ser desenvolvido e executado pelo Museu vai ser condicionado pelas normas legais vigentes de contratação de pessoal para o Serviço Público, condizentes com o Poder Judiciário. No entanto, é importante que se aponte qual o quadro mínimo de pessoal para o gerenciamento do Museu, tendo como parâmetros a estrutura organizacional proposta e o edifício. O programa também busca apontar as necessidades funcionais de cada setor e da Instituição como um todo, em seu planejamento para o futuro, de forma que possa atender com recursos humanos qualificados todas as atividades propostas.

Um aspecto importante é a realização de um programa de educação continuada e de treinamento, tanto para o pessoal técnico quanto para o pessoal operacional nas áreas de segurança, atendimento ao público, conservação e preservação de acervo, e novas tecnologias. A colaboração com outras instituições, principalmente universidades, é importante para acolher no Museu estudantes nas áreas de comunicação, ciências, museologia, turismo, gestão cultural, conservação e restauração, entre outras.

As áreas de manutenção e serviços gerais geralmente são exercidas por empresas contratadas. A questão da segurança deve ser verificada de forma integrada com o Departamento de Pessoal do Tribunal, uma vez que a equipe de vigilância costuma trabalhar em plantões com horários diferenciados, conforme exige a rotina da Instituição à qual o Museu está vinculado. A equipe de limpeza precisa de treinamento específico, pois suas atividades serão distintas da limpeza geral comum de prédio público. Existem normas e regras para a manutenção de exposições e espaços museológicos que necessitam ser amplamente difundidas para o perfeito funcionamento do Museu. O maior problema identificado nas equipes terceirizadas de serviços gerais e manutenção, assim como na de vigilância, em outros museus, é a grande rotatividade de pessoal que faz com que seja necessário realizar novos treinamentos constantemente, para os que entram.

7.2.2. QUADRO GERAL DE PESSOAL

Este quadro geral representa o pessoal mínimo sugerido para o Museu.

<i>Especificação do cargo</i>	<i>Quantidade</i>
Coordenação do Museu do TJMA	
Coordenador (a)	01
Divisão Administrativa e Técnica	
Chefe de Divisão Gestão de Programas	01
Equipe Administrativa e Técnica	
Técnicos judiciários (as)	01
Museólogo(a)	01
Historiador(a)/Pesquisador(a)	01
Bibliotecários (as)	01
Estagiários(as)	04

7.3. PROGRAMA DE ACERVOS

O programa de acervos consiste no estabelecimento de diretrizes, normas e políticas para o gerenciamento dos acervos musealizados e integra esforços para ações como a aquisição, movimentação, conservação-restauração, bem como os procedimentos que envolvem a documentação dos bens de natureza arquivística, bibliográfica e museológica do Museu.

O acervo museológico do Museu do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão "Desembargador Lauro de Berredo Martins" é composto por cerca de 250 peças de tipologias variadas, relacionadas à temática do Poder Judiciário Maranhense. Quanto aos tipos de acervo, são identificados documentos, livros, periódicos, fotografias, material audiovisual e digital, objetos tridimensionais, objetos comemorativos, objetos pecuniários, mobiliário e indumentária.

Atualmente, o acervo encontra-se armazenado em salas climatizadas, com o emprego de mobiliário projetado para este fim, além do uso de equipamento para controle da umidade e temperatura. Entretanto, conforme o diagnóstico aponta, o Museu não possui espaço físico preparado para a instalação de um laboratório de higienização e restauração dos bens culturais, e também não conta com sala específica para a implantação de uma reserva técnica, sendo o espaço físico atual insuficiente para guarda do acervo já existente e para as possibilidades de crescimento.

A documentação museológica do acervo encontra-se, atualmente, organizada em livro de registro/tombo/inventário, manuscritos, listagem digital (Word, Excel etc.) e ficha de catalogação. O

acervo bibliográfico é catalogado por meio de software/sistemas de catalogação informatizado, com o uso do sistema de gerenciamento e automação do acervo, SIABI-Memorial.

Faz-se necessário revisar os inventários existentes e colocá-los em arquivo disponível para consulta. A elaboração de um banco de dados que permita um registro completo de cada objeto (características morfológicas, antropológicas, históricas, artísticas e técnicas) é fundamental. Essa ação possibilitará a geração de relatórios e listagens temáticas, com combinações de itens que forneçam informações sobre o acervo de forma rápida e eficiente. A implantação de uma base de dados para o acervo museológico será de grande utilidade na tomada de decisão para ações como restauração, exposição e organização do acervo.

Cabe ressaltar que o acervo do Museu é crescente: por meio da campanha Voluntários da Memória são arrecadadas doações que contribuam para contar a história do Judiciário maranhense, através de fontes como jornais, fotos, diplomas, mobiliário, gravações, selos, etc.

O programa de acervos, para os próximos cinco anos, tem as seguintes diretrizes:

- a) elaborar uma política de acervos em consonância com a missão e os objetivos do Museu;
- b) constituir uma comissão permanente de política de acervo;
- c) catalogar o acervo museológico em base de dados;
- d) elaborar um plano de conservação preventiva para o acervo; e
- e) elaborar projeto para a sala da reserva técnica.

7.4. PROGRAMA DE EXPOSIÇÕES

O programa de exposições está relacionado às ações de comunicação que promovem o acesso ao patrimônio museológico da Instituição, por intermédio das mostras, sejam de longa duração, temporárias, itinerantes ou virtuais. Sendo assim, as exposições visam apresentar a diversidade de seus acervos e temáticas em relação às pautas a serem abordadas pelo Museu em relação à sociedade.

A exposição de longa duração atual, “Histórias e Justiças”, apresenta conteúdo representativo da história do Tribunal de Justiça do Maranhão. Esta é a exposição inaugural do Museu, e exibe bens de valor histórico, artístico e cultural, que remontam à trajetória de mais de 200 anos do Poder Judiciário maranhense, como jornais, fotografias, móveis, selos, medalhas, máquinas de escrever, livros e outras publicações. Há em exibição exemplares cartográficos datados do início do século XVII e do final do século XIX; documentos cartoriais dos séculos XVIII e XIX; documentos judiciais do século XIX, entre outros; além de objetos alusivos a personalidades relevantes para a trajetória do Tribunal de Justiça do Maranhão. A exposição de longa duração destaca, ainda, uma área dedicada ao homenageado que dá nome ao Museu, o desembargador Lauro de Berredo Martins, exibindo objetos da referida personalidade.

A exposição “Maria Firmina dos Reis: 200 anos inspirando humanidades”, de caráter temporário, é a primeira exposição temática realizada pelo Museu, em parceria com o Comitê de Diversidade do TJMA. A mostra apresenta a vida e a obra de Maria Firmina dos Reis (1822 – 1917), considerada a primeira escritora brasileira, tendo lançado o romance “Ursula” em 1860. Mulher negra,

Firmina destacou-se como pioneira na crítica antiescravista da literatura nacional, tendo relevante papel como intelectual atuante pelos direitos das mulheres e pela liberdade de pessoas escravizadas no século XIX. Esta exposição foi inaugurada no Museu em 05 de agosto de 2022, e esteve em cartaz durante oito meses, tendo recebido um total de 774 visitantes no espaço expositivo. Além disso, ganhou forma itinerante, tendo sido apresentada extramuros, e recebeu em maio de 2023 o Prêmio de Difusão Cultural e Direitos Humanos concedido pelo Conselho Nacional de Justiça.

O programa de exposições, para os próximos cinco anos, tem as seguintes diretrizes:

- a) desenvolver e implementar metodologia para o gerenciamento de exposições;
- b) implementar uma comissão consultiva de exposições, com integrantes internos e externos;
- c) desenvolver projeto de acessibilidade para exposições;
- d) estabelecer parceria com o setor de arquitetura para o desenvolvimento do projeto expográfico;
- e
- e) privilegiar nos próximos anos as seguintes temáticas no desenvolvimento de exposições temporárias: gênero, sustentabilidade ambiental e povos originários.

7.5. PROGRAMA EDUCATIVO E CULTURAL

O programa educativo e cultural tem por objetivo despertar o raciocínio crítico-interpretativo perante as temáticas abordadas no Museu, trabalhando o acervo e questões político-culturais referentes às exposições e atividades. Com base em metodologias e linguagens específicas do campo pedagógico, expressas em ações educativas, contempla vários segmentos de público.

A proposta político-pedagógica deve ser fundamentada no respeito à diversidade cultural e na construção participativa e democrática do conhecimento. O Museu deve se apresentar como um canal de comunicação, de inclusão social e de interações, adotando como princípios as orientações contidas na Política Nacional de Educação Museal (PNEM).

Atualmente o Museu do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão atende a uma demanda de público espontâneo e de grupos agendados com uma equipe mínima. Embora possua parceria com a Escola da Magistratura do Maranhão e com instituições como universidades, centros culturais, bibliotecas e arquivos, está ainda em fase de estruturação para o planejamento de seu programa educativo e cultural e de uma programação cultural destinada a atender públicos diversos.

A museologia, como um campo de estudo, se estrutura no tripé conceitual formado pela preservação, pesquisa e comunicação. Portanto, ao analisarmos o campo do Museu atual, identifica-se o relevante papel desempenhado pelo setor educativo na comunicação entre os museus e seus públicos, na apresentação de seus conteúdos de forma dialógica. Sendo assim, o Museu deve se empenhar para desenvolver seus conteúdos de modo a viabilizar um programa educacional inclusivo e participativo.

Antes de formular as ações educativas que serão praticadas pelo Museu, faz-se necessário praticar algumas reflexões teórico-metodológicas que embasem a proposta. Não se pode pensar em ações educativas sem um quadro teórico de referência. O Museu, enquanto espaço educativo, tem

como função contribuir ativamente para o processo de conhecimento, valorização e preservação da herança cultural e, conseqüentemente, para o enriquecimento individual e coletivo dos seus visitantes.

No âmbito educativo e cultural, as propostas para os próximos cinco anos são as seguintes:

- a) estabelecer um programa educativo e cultural;
- b) constituir um calendário de ações educativas e culturais voltadas para o público em geral;
- c) promover formação interna para educadores do Museu;
- d) produção de material educativo;
- e) realizar seminários e palestras com temáticas referentes ao Museu;
- f) desenvolver programação cultural destinada a um público diversificado;
- g) desenvolver ações de sensibilização e educação patrimonial com os funcionários, terceirizados e estagiários; e
- h) estabelecer parcerias com instituições, universidades, centros culturais, programas de pós- graduação e outros, para a realização de eventos e para capacitação dos educadores patrimoniais.

7.6. PROGRAMA DE PESQUISA

O programa de pesquisa tem o objetivo, entre outros, de promover a Instituição como centro de produção de conhecimento, especialmente no campo dos estudos ligados à memória do Judiciário maranhense. Nesse sentido, pode abranger atividades relacionadas à produção, ao processamento e à disseminação do conhecimento. As ações do programa de pesquisa estão a cargo da Divisão técnica do Museu e são compartilhadas pelos núcleos de gestão de acervos, programação cultural e exposições, e educação museal, de forma transversal.

A pesquisa exerce um papel crucial para o desenvolvimento das atividades de preservação e comunicação. Atua como base teórica e investigativa aplicada ao processamento técnico do acervo (identificação, classificação, descrição, levantamento histórico sobre os objetos, conservação/restauro), bem como aos processos de elaboração dos textos das exposições, além do estudo sobre a edificação que abriga o Museu. O conteúdo do acervo e suas temáticas são fontes de conhecimento, de informações geradas pela equipe técnica e disponibilizadas para seus públicos. É necessário desenvolver um diagnóstico da área de pesquisa do museu e analisar material bibliográfico, seus públicos, acervos e atividades. Deve-se realizar um levantamento bibliográfico, a fim de conhecer a produção textual sobre o Museu; identificar se existe documentação sobre o acervo musealizado; e mapear qual é o público que majoritariamente visita o Museu, dentre outros aspectos.

O programa de pesquisa, para os próximos cinco anos, tem as seguintes diretrizes:

- a) dar continuidade à linha de pesquisa "História do Poder Judiciário maranhense e sua contextualização no cenário nacional, estadual e municipal";
- b) implementar um grupo de estudos formado por pesquisadores internos e externos;
- c) estabelecer parcerias com universidades para o desenvolvimento de pesquisas;

- d) promover seminários em parceria com universidades e outras instituições culturais e de pesquisa;
- e) realizar concursos para premiar pesquisadores que escrevam sobre a temática Poder Judiciário maranhense; e
- f) criar projeto de pesquisa de público, visando ao fornecimento de dados para a melhoria das exposições, da programação, atividades dos eventos e demais serviços ao visitante.

7.7. PROGRAMA ARQUITETÔNICO-URBANÍSTICO

O programa arquitetônico-urbanístico concentra-se em uma área de aproximadamente 180m², que diz respeito ao Memorial do TJMA, que ocupa parte do primeiro pavimento da edificação onde funciona o Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão, situado na Rua do Egito, Centro de São Luís. Todavia, como mencionado na análise SWOT, o fato de estar localizado dentro da estrutura edilícia do Tribunal representa tanto aspectos positivos quanto questões que necessitam de aprimoramento para que possam ser potencializadas as atividades desempenhadas pelo Museu.

Os espaços físicos ocupados pelo Museu, indicados na planta a seguir, estão distribuídos em: recepção memorial, de 24,50m²; Sala 01 (Funcionamento do Poder Judiciário), de 37,49m²; Sala 02 (Obras Raras), de 38,66m²; Gestão da Memória e Biblioteca, de 15,28m²; e Coordenação, de 5,81m²; além de áreas de circulação (estar e hall) e sanitários.

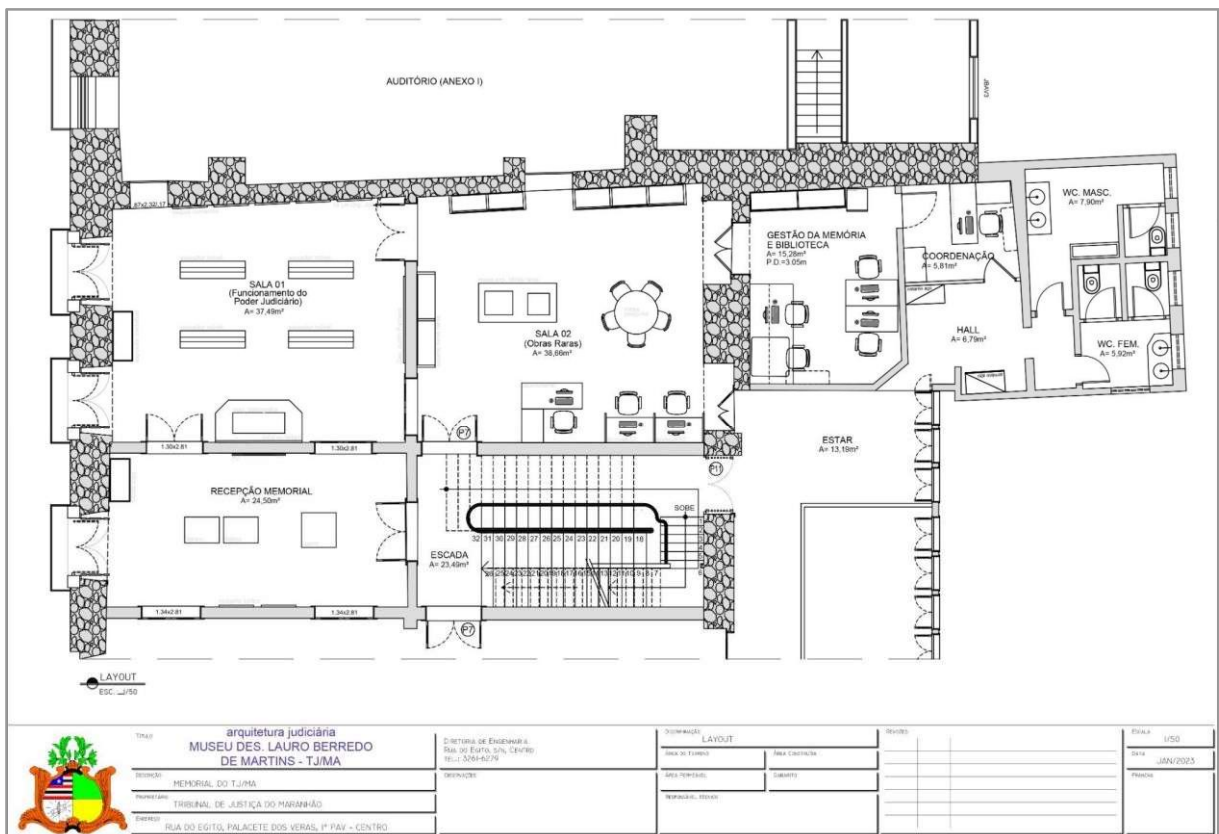


Figura 1 - Planta baixa do Museu

O projeto de ocupação dos espaços do Museu foi realizado pelo setor de arquitetura do TJMA, em parceria com a equipe do Museu, de modo a propiciar as condições necessárias para as instalações iniciais. De maneira geral, o Museu usufrui da infraestrutura que o edifício dispõe para o próprio funcionamento do Tribunal, tais como iluminação, climatização, manutenção e limpeza de rotina, sistemas de detecção e supressão de incêndio, incluindo respectivas normas, procedimentos e treinamentos. Não obstante, para o pleno desenvolvimento de suas atividades, a Instituição almeja ajustar alguns aspectos que impactam as questões arquitetônicas, tais como a destinação de áreas voltadas para uma recepção própria para o Museu, de forma a agrupar e acolher seus visitantes, uma reserva técnica que acomode com segurança o acervo atual e a previsão de crescimento de acervo, a ampliação de seus espaços de forma a atender um número maior de público, uma área destinada a exposições temporárias e um local para descanso e refeitório da equipe.

Há ainda aspectos que devem ser observados de modo a qualificar a experiência do público e adequar o Museu às normas de segurança e atendimento a requisitos de acessibilidade, tais como a necessidade de rotas de escape e saídas de emergência e vagas de estacionamento direcionadas para o público do Museu, com reserva para idosos e pessoas com deficiência.

O programa arquitetônico-urbanístico, para os próximos cinco anos, tem as seguintes diretrizes:

- a) implantar reserva técnica para o acervo museológico;
- b) ampliar as áreas de exposição, incluindo sala para exposição temporária; e
- c) adequar os espaços do Museu às normas e critérios de acessibilidade universal.

7.8. PROGRAMA DE SEGURANÇA

O programa de segurança deve ser executado a partir do conceito de gestão de riscos, ou seja, deve integrar esforços para minimizar riscos e eventos incertos que trazem impactos. As ações de segurança em museus devem considerar a participação de toda a equipe no esforço diário de localizar situações vulneráveis em todos os espaços, principalmente na área expositiva e nos locais de guarda do acervo. É crucial a definição das rotinas de segurança e das estratégias de emergência, de forma a planejar as principais medidas de mitigação de riscos para o acervo, público, prédio e funcionários da Instituição.

Este programa dialoga com as diferentes áreas do Museu e com os demais programas do Plano Museológico, se relaciona diretamente com o programa de acervo e faz uma interface com o programa arquitetônico, que nos aponta normativas para uma distribuição coerente dos espaços e visa à acessibilidade, circulação (de bens e pessoas – funcionários e visitantes) e instalação de equipamentos, interage com o programa de gestão de pessoas, na identificação e na qualificação continuada dos profissionais de todas as áreas do Museu, e também com o programa institucional, quanto à necessidade de estabelecimento de parcerias com instituições externas, a exemplo dos órgãos de segurança pública.

O sistema de segurança de um museu, de maneira geral, é assentado sobre quatro pilares que devem estar coordenados para garantir seu perfeito funcionamento: análise de riscos, meios técnicos, humanos e organizacionais. O programa de segurança está primeiramente relacionado com o projeto do museu e seu programa arquitetônico, onde são considerados os aspectos relativos à acessibilidade,

circulação, áreas de escape, zoneamento de atividades e instalações. Além do atendimento a todas as normas de segurança vigentes para prédios públicos, é conveniente que se estabeleçam planos de cooperação diretamente com o Corpo de Bombeiros e a Polícia.

Entende-se por segurança uma série de itens, tais como: implantação de sistemas de documentação e inventário, a ser implementado pelo programa de acervo; sistemas automatizados de detecção e supressão de incêndio, rotas de fuga e portas de emergência; sistemas de monitoramento e controle de temperatura e umidade; geradores de emergência; sinalização, zoneamento de áreas por tipo de uso e controle de acesso; planos de seguro para objetos, visitantes e equipe de funcionários; e, principalmente, pessoal treinado para responder prontamente a qualquer demanda emergencial.

As ações voltadas para a segurança do Museu são compartilhadas com a Diretoria de Segurança Institucional do TJMA, responsável pela Instituição como um todo. Portanto, todo o monitoramento, tanto de acervo e de áreas expositivas quanto dos usuários da edificação, atualmente é realizado por meio de câmeras de segurança monitoradas por essa Diretoria, que também é responsável por todos os acessos e pela identificação das pessoas. Os servidores, estagiários e terceirizados são identificados pelo uso de crachás. Caberá ao plano de gestão de riscos o mapeamento detalhado de todas as questões direcionadas para a segurança do acervo propriamente dito.

O programa de segurança, para os próximos cinco anos, tem as seguintes diretrizes:

- a) desenvolver o plano de gerenciamento de riscos;
- b) criar Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA;
- c) designar equipe de segurança específica para o Museu;
- d) elaborar e implementar o projeto de prevenção e combate a incêndio; e
- e) treinar a equipe nas ações contra incêndio.

7.9. PROGRAMA DE FINANCIAMENTO E FOMENTO

O programa de financiamento e fomento objetiva identificar estratégias de diversificação de fontes para implementação das ações apontadas nos demais programas do Plano Museológico, recursos esses oriundos de diversas fontes, tais quais: orçamento próprio, patrocínio, convênio, parceria e leis de incentivo., Entende-se como financiamento o recurso captado, adquirido com as ações de fomento.

Um dos grandes desafios enfrentados pelas instituições culturais brasileiras na atualidade são as restrições orçamentárias, principalmente no Serviço Público. E é neste cenário que os editais de financiamento e fomento às atividades culturais, provenientes das leis de incentivo à cultura, têm desempenhado um papel crucial na obtenção de recursos para realização dos projetos museais.

Atualmente todos os recursos financeiros do Museu do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão são provenientes da dotação orçamentária prevista pelo TJMA. É usual, quando da definição de um plano de sustentabilidade financeira, os museus públicos buscarem o apoio de uma associação de amigos, entidade sem fins lucrativos que congrega um grupo de pessoas interessadas no

desenvolvimento da Instituição, uma vez que a associação de amigos pode se apresentar como proponente dos projetos culturais a serem desenvolvidos pelo Museu.¹¹

O programa de financiamento e fomento, para os próximos cinco anos, tem as seguintes diretrizes:

- a) criar associação dos amigos do Museu;
- b) participar de editais de fomento e financiamento à cultura;
- c) construir parceria visando ao desenvolvimento e gestão de projetos estratégicos do Museu.

7.10. PROGRAMA DE COMUNICAÇÃO

O programa de comunicação tem o potencial de abarcar diferentes linhas de atuação, tais como: editorial, intercâmbio institucional, comunicação social, comunicação visual e outras. Este programa tem como objetivo estabelecer os canais de comunicação entre o museu e a sociedade, e planejar as necessidades da Instituição neste assunto, definindo todos os aspectos relacionados ao público, a comunicação – estratégica e institucional – e a programação de atividades em consonância principalmente com os programas educativo e cultural, de exposições e de pesquisa.

É fundamental que a comunicação do Museu esteja atenta às necessidades atuais e futuras da Instituição, definindo os seguintes aspectos:

1. Público

- Definição do perfil do público por meio de pesquisas: que tipo de público é atendido pelos serviços do Museu: exposições, programa educativo e atividades culturais.
- Que tipo de sistema de avaliação vai ser aplicado para verificar a relação do público com o Museu e assim poder adaptar as ofertas às necessidades e expectativas do público.

2. Comunicação

- Imagem corporativa: que imagem o Museu transmite para a sociedade.
- Documentos com o conceito e a missão da Instituição e catálogo de imagens representativas do edifício, da exposição e da coleção, para apresentar junto a projetos comerciais e parcerias, considerando-se a possibilidade de utilização das leis de incentivo para a manutenção da Instituição.
- Definição e utilização de mecanismos de comunicação externa para divulgar e difundir os serviços do museu e atrair ou orientar o público potencial – campanhas publicitárias de caráter geral, página web, publicações de divulgação.
- Estabelecimento de uma assessoria de imprensa e de relações públicas para o relacionamento constante com os meios de comunicação e os formadores de opinião, além de identificação de segmentos de possíveis patrocinadores.

¹¹ Sobre o tema, recomenda-se a leitura do guia para a criação e gestão de associações de amigos de museus. Disponível em: <https://www.gov.br/museus/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e-manuais/guia-para-criacao-e-gestao-de-assocacoes-de-amigos-de-museus>. Acesso em: 08 jan 2024.

O Museu demonstra-se atuante na rede social Instagram (www.instagram.com/museu_tjma), com 590 seguidores, possui e-mail institucional próprio e logomarca. Atua em parceria com a assessoria de comunicação do TJMA na veiculação de informações, seja em ambiente interno, por meio da intranet, ou em ambiente externo, por meio do portal do TJMA e redes sociais do Tribunal. No Portal da Memória do Poder Judiciário do Estado do Maranhão¹², o conteúdo referente ao Museu carece de informações.

O programa de comunicação, para os próximos cinco anos, tem as seguintes diretrizes:

- a) implementar um hotsite para o Museu;
- b) abastecer o Portal da Memória com as informações pertinentes ao Museu;
- c) elaborar vídeo institucional com informações e imagens atualizadas sobre a missão institucional, as unidades, os acervos e os serviços oferecidos aos usuários, de forma lúdica e objetiva;
- d) elaborar folder institucional bilíngue com informações precisas e atualizadas sobre as unidades, acervos e serviços oferecidos ao visitante e garantir a distribuição constante deste material em toda estrutura da Instituição e com os parceiros;
- e) planejar e implementar um projeto editorial para o Museu;
- f) implementar rotinas de envio de informações das atividades para a ASCOM; e
- g) produzir conteúdos para divulgação do acervo.

7.11. PROGRAMA SOCIOAMBIENTAL

O programa socioambiental tem por objetivo a construção de ações estratégicas voltadas à articulação entre a preservação ambiental com as áreas sociais, visando integrar esforços, tanto do Museu quanto das comunidades, para minimizar os impactos ambientais e melhorar a qualidade de vida do público interno e externo, com vistas ao desenvolvimento sustentável. Este programa deve ter a sua execução com base no Plano Diretor de Logística Sustentável (PLS)¹³, que busca a eficiência na utilização dos recursos naturais, como também a adoção de comportamentos sustentáveis por parte dos funcionários do Museu, levando em consideração as dimensões econômica, social, ambiental e cultural e em sintonia com a Agenda 2030 dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS)¹⁴.

O Museu atua em parceria com o Núcleo de Sustentabilidade do TJMA, um núcleo constituído em 2016, em caráter permanente, que assessora o planejamento, a implementação, o monitoramento de metas anuais e a avaliação de indicadores de desempenho, voltado para o atendimento à política de sustentabilidade no âmbito do Poder Judiciário. Pautado no Plano de Logística Sustentável 2021-2026, o TJMA pretende “avançar no modelo de gestão organizacional que promova a sustentabilidade, pautada por ações ambientalmente corretas, economicamente viáveis, socialmente justas e inclusivas, culturalmente diversas e pautadas na integridade, no âmbito do Poder Judiciário do Estado do

¹² <https://www.tjma.jus.br/hotsite/memoria#>

¹³ Instituído pela Portaria SEGES/MGI nº 5.376, de 14 de setembro de 2023, da Secretaria de Gestão e Inovação do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.

¹⁴ <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>

Maranhão”.¹⁵ Nesse sentido, o Museu não somente participa de atividades promovidas pelo Núcleo, mas é partícipe da promoção da cultura da sustentabilidade na Instituição. Dentre as ações, destaca-se a participação nos processos de capacitação realizados pela Escola Superior da Magistratura (ESMAM) em relação à temática, cujo curso é obrigatório para os servidores. Ainda, a Instituição adotou as práticas de coleta seletiva de resíduos e de redução, reaproveitamento e reciclagem de materiais.

Entretanto, embora o cenário atual da Instituição aponte para a necessidade de realização de atividades ligadas à sustentabilidade e à economia de custos, ainda não se pode dizer que a filosofia de trabalho do Museu tenha incorporado os princípios e critérios de gestão ambiental como balizadores de suas atividades. É necessário que o Museu esteja atento às recomendações oficiais já mencionadas anteriormente, bem como da Agenda A3P, do Ministério do Meio Ambiente¹⁶, para ampliar em suas práticas de trabalho a cultura de responsabilidade socioambiental em todas as suas dimensões.

O programa socioambiental, para os próximos cinco anos, tem as seguintes diretrizes:

- a) dar prosseguimento às ações previstas no Plano de Logística Sustentável 2021-2026 do TJMA;
- b) estabelecer parcerias com instituições especializadas nas diversas áreas de prática sustentável;
- c) elaborar cartilhas de boas práticas de sustentabilidade para uso de servidores e visitantes do Museu; e
- d) reduzir os custos fixos do orçamento do Museu com a adoção de práticas sustentáveis.

7.12. PROGRAMA DE ACESSIBILIDADE UNIVERSAL

O programa de acessibilidade universal visa estabelecer procedimentos que possibilitem aos usuários frequentar ambientes culturais e exercer sua identidade e pertencimento, assim como a realização do desejo de acesso à arte e à cultura, inserção social e turismo cultural. Atualmente, tanto as atividades de lazer junto à família e a grupos de amigos quanto os interesses pessoais e profissionais estão todos ligados à importância de frequentar ambientes socialmente culturais. Ressalta-se que o Estatuto da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015), no artigo nº 42, destaca que as pessoas com deficiência têm o direito à cultura em igualdade de oportunidades com as demais pessoas. Assim, conforme indica o parágrafo 2º da referida Lei, “o poder público deve adotar soluções destinadas à eliminação, à redução ou à superação de barreiras para a promoção do acesso a todo patrimônio cultural, observadas as normas de acessibilidade, ambientais e de proteção do patrimônio histórico e artístico nacional”.

Nesse sentido, o Museu tem a possibilidade de trabalhar o tema da acessibilidade com a proposta de pensar e promover o acesso irrestrito a tudo que a Instituição tem a oferecer, por meio de seus conteúdos e dos potenciais desdobramentos que as temáticas suscitem, para o maior número

¹⁵ Plano de logística sustentável 2021-2026 / Poder Judiciário do Maranhão; elaboração Núcleo de Gestão Socioambiental, Assessoria de Gestão Estratégica e Modernização. Divisão de Acompanhamento de Dados Estatísticos. -

São Luís: TJMA, 2023. Disponível em:

<https://www.tjma.jus.br/midia/nsa/pagina/hotsite/504186/plano-de-logistica-sustentavel-pls-pjma>. Acesso em: 04 jan 2024.

¹⁶ <http://a3p.mma.gov.br/>

possível de pessoas. Dessa forma, pode-se considerar que todos são públicos em potencial do Museu e todos devem ter a possibilidade de fruir das relações que o Museu tem capacidade de estabelecer. Essa percepção ampliada de acessibilidade considera, portanto, pessoas com deficiência, pessoas neurodiversas, em vulnerabilidade social, idosos, crianças e todos aqueles para quem o acesso aos bens culturais possa estar dificultado devido às barreiras físicas, sensoriais, comunicacionais e atitudinais.

A acessibilidade é uma questão que atravessa os diversos setores da Instituição, pois para ser pensada de forma plural e ampliada, a temática deve estar presente em todas as instâncias da organização do Museu. Embora o Núcleo Educativo e Cultural seja aquele que lida na linha de frente no contato com os públicos, a atuação dos integrantes deste deve estar respaldada na filosofia e nas práticas da Instituição como um todo, entendendo que a acessibilidade se dá em diferentes instâncias de atuação.

A **acessibilidade arquitetônica**, respaldada pela Norma Brasileira de Acessibilidade (NBR 9050, da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT), regulamentada pelo decreto-lei nº 5.296/2004, diz respeito à superação de barreiras físicas que podem impedir a circulação e o acesso da pessoa com deficiência ou mobilidade reduzida. A **acessibilidade metodológica** está voltada para a importância de se garantir que todos os métodos de ensino, trabalho e lazer possam ser aplicados a quaisquer tipos de pessoas. A **acessibilidade instrumental** refere-se à minimização de dificuldades no uso de instrumentos e utensílios empregados no trabalho, lazer, estudo ou outras áreas de atuação. A **acessibilidade programática** ocorre quando leis, normas, decretos, portarias, regulamentos, resoluções, ordens de serviço e outros bens escritos são criados e cumpridos para reduzir a exclusão. A **acessibilidade atitudinal** diz respeito à eliminação de atitudes preconceituosas e discriminatórias que geram estigmas ou estereótipos em relação a qualquer pessoa. A **acessibilidade comunicacional**, está voltada para a superação de barreiras de linguagem e pode ser instrumentalizada por meio de diferentes mecanismos, tais como a língua de sinais, linguagem corporal, linguagem gestual, comunicação face-a-face; sob a forma escrita, textos em braile, com letras ampliadas para quem tem baixa visão; tecnologias assistivas, como a comunicação alternativa; e comunicação virtual, no campo da acessibilidade digital.

Atualmente, o Museu possui poucos recursos de acessibilidade física, caracterizada somente pela instalação de rampas de acesso e sanitários acessíveis. Entretanto, o Museu tem a possibilidade de atuar em sinergia com o Núcleo de Acessibilidade e Inclusão da Pessoa com Deficiência do TJMA e com o Comitê de Diversidade, para o aprimoramento da política de acessibilidade da Instituição e implementação de ações de acessibilidade no Museu.

O Programa de acessibilidade universal, para os próximos cinco anos, tem as seguintes diretrizes:

- a) instituir uma Comissão de Acessibilidade;
- b) promover a capacitação da equipe para a elaboração e implementação de ações de acessibilidade;
- c) estabelecer parcerias com instituições especializadas nas diversas áreas de acessibilidade; e
- d) investir em produtos e serviços direcionados à acessibilidade do Museu.

8. CONSIDERAÇÕES

Elaborar o presente Plano Museológico para a gestão do Museu do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão "Desembargador Lauro de Berredo Martins" para o quinquênio 2024 a 2027 foi um exercício de grande aprendizado.

Identificar premissas, diretrizes, objetos de análise e objetivos a serem alcançados; estabelecer prioridades capazes de definir etapas e fases; buscar sistematicamente a consonância do Plano Museológico com a Política Nacional de Museus, o Plano Nacional Setorial de Museus e a Política Nacional de Educação Museal, considerando ainda as determinações do Programa Nacional de Gestão Documental e Memória do Poder Judiciário (PRONAME), constituiu um caminho para que a gestão do Museu se estruture pautada em coerência e viabilidade, de forma que possa implementar cada passo para o efetivo cumprimento de sua função na sociedade.

Na elaboração do Plano foi possível identificar oportunidades e ameaças, forças e fraquezas, mas acima de tudo foi possível evidenciar a potência do Museu do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão "Desembargador Lauro de Berredo Martins".