



## GESTÃO PÚBLICA EM MUSEUS E A ATIVIDADE TURÍSTICA

Área: **TURISMO**

LIMA, Lauren Prestes

GUIMARÃES, Cláudio Jorge

CARMO, Tamires Dias Mendes

### Resumo:

Este artigo tem como objetivo analisar a Gestão Pública relacionada com a Política Nacional de Museus e por fim abordar a questão dos modos de investimentos e incentivos feitos por esta para melhoria das instituições focando o Turismo e a Copa 2014. Para atingir o objetivo proposto foi utilizado material bibliográfico sobre o tema, bem como um estudo também a partir da Política Nacional de Museus 2003/2010 e a Política Nacional Setorial de Museus 2010/2020. Os resultados obtidos até o presente momento da pesquisa evidenciam que os museus estão em um período de melhoria, de investimento, para adequarem suas gestões, estruturas e atendimento para enfim tornarem-se instituições preparadas para atender seus visitantes e tenham um desempenho significativo na área do Turismo.

**Palavras-chave:** Gestão Pública, Política Nacional de Museus, Museus e Turismo.

## 1. INTRODUÇÃO

Os museus são instituições, públicas ou privadas, com o objetivo de “guardar” aspectos do processo histórico das sociedades que representam, são espaços que se caracterizam como “lugares de memória”, que são visitados pela coletividade, podem se configurar como ferramentas pedagógicas e como atrativo turístico, dentre outras possibilidades. O Conselho Nacional de Museus (ICOM) o define como:

[...] uma instituição permanente, sem finalidade lucrativa, a serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público, que realiza pesquisas sobre a evidência material do homem e do seu ambiente, adquire-a, conserva-a, investiga-a, comunica e exibe-a, com a finalidade de estudo, educação e fruição (ICOM, 1986, p. 3 apud BARRETTO, 2000, p. 55).

Para que estas instituições, principalmente as públicas, atendam a expectativa do público participante, deve ser pensada uma gestão, seja ela direta ou indireta, a fim de colocar



ordem nos ramos dos recursos humanos, financeiros e materiais, planejando, organizando e controlando os museus, deixando-os preparados para receber pessoas cumprindo seu papel de educar e entreter.

Nesse sentido este artigo tem por objetivo analisar a Política Nacional de Museus, os órgãos que foram criados a partir desta iniciativa do governo no período de 2003/2010 e as possibilidades dos museus no que se refere à atividade turística, por meio do Programa de Qualificação dos Museus para o Turismo. Para tanto, primeiramente, apresenta-se a fundamentação da gestão e seus principais objetivos, posteriormente aborda-se a questão da gestão pública e a sua relevância para os museus, seja na administração direta ou indireta, a Política Nacional de Museus os investimentos realizados na aérea voltados para a atividade turística.

Para trabalhar a administração direta dos museus foram criados órgãos específicos como o Ibram (Instituto Brasileiro de Museus), Conselho Consultivo do Patrimônio Museológico, Estatuto de Museus, Sistema Brasileiro de Museus, entre outros para melhor organizar a Política Nacional de Museus.

Os museus procuram utilizar a Política Nacional de Museus para se adequar ao contexto atual da sociedade, buscando recursos e metodologias para trabalhar seus acervos. São realizados investimentos financeiros em capacitação de gestores, reformas e projetos elaborados para melhorias nestas instituições.

Há incentivos pela Política Nacional de Museus para que haja inovação nos museus, por isso são criadas premiações e alternativas de melhoramento para que as instituições se envolvam e queiram aderir em suas gestões internas.

A Política Nacional de Museus também trabalha com a questão do Turismo, a fim de tornar os museus brasileiros em atrativos significantes. O investimento para a melhoria das instituições está focando primeiramente os museus das cidades-sede da Copa do Mundo 2014 a fim de prepará-los para receber visitantes durante esse período.

Assim, este artigo analisa a Política Nacional de Museus (Gestão Pública) inserida no contexto que a sociedade brasileira se encontra, próximo da Copa do Mundo de 2014 e com possibilidades de investir, planejar e adequar seus bens culturais, neste caso os museus, iniciando pelo molde da Gestão Pública que busca se adequar, apresentar um bom funcionamento e atender as expectativas das pessoas, bem como voltar-se para as



possibilidades que os Museus podem apresentar para a atividade turística, principalmente nas cidades sedes para o mundial de futebol em 2014.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para definição de Museus utilizou-se a referência do Conselho Nacional de Museus (ICOM). Trabalhando com a definição da Gestão utilizou-se as definições de Megginson (1998).

Empregou-se também referências utilizadas por Carlos Mario Beni como Marques(2006) e Clegg(1992) que discutem política pública e as suas relações com o ambiente externo (quem cria as leis, programas, projetos) com o ambiente interno (gestão que insere na instituição as leis, programas, projetos).

Para abordar a questão de Órgãos Públicos criados para auxiliar a Gestão dos Museus Brasileiros, Programas, Projetos e Incentivo a atividades desenvolvidas voltadas para o Turismo utilizou-se a Política Nacional de Museus 2003/2010 e a Política Nacional Setorial de Museus 2010/2020.

## 3. METODOLOGIA

Para se atingir o objetivo proposto neste artigo analisou-se o referencial bibliográfico sobre a temática, sites de órgãos públicos direcionados a leis, projetos, programas pensados para Museus do Brasil, bem como a Política Nacional de Museus 2003/2010 e Política Nacional Setorial de Museus 2010/2020.

## 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

### 4.1 Gestão Pública

Gestão ou administração é a atividade que procura trabalhar com todos os ramos envolvidos dentro de uma instituição, empresa, dando conta de interligar estes ramos ali envolvidos como recursos humanos, financeiros e materiais. A gestão tem como função planejar, organizar, liderar, controlar e, para que os objetivos desta gestão sejam alcançados



com resultados eficazes, estas funções sempre devem estar interligadas (MEGGINSON, 1998).

Assim, a gestão pública está relacionada à organização, planejamento, controle de órgãos públicos e instituições públicas, a fim de alcançar objetivos de melhoramento das necessidades da sociedade, sem visar lucros. Nesse sentido administrar, gerir uma instituição pública, está ligado à relação interna e externa das atividades sociais, materiais, financeiras e políticas realizadas dentro desta. A gestão pública trabalha com a organização do ambiente público e pode ser direta ou indireta.

A administração direta é mais abrangente, objetiva ações de poderes maiores, criação de leis, projetos. A indireta é menos abrangente e acontece dentro da própria instituição, fundação, autarquia ou qualquer outro órgão público e possui gestores que auxiliam a política interna destas, a fim de aplicar essa administração direta, que são políticas comuns a todos do país.

Em relação à política pública relacionada à administração direta, Marques apud Beni (p.17, 2006) cita que:

[...] toda política pública é concebida a partir de uma representação do setor à qual ela se refere, assim como a um conjunto de normas, organizações, técnicas e recursos de poder que a implementarão. Por conseguinte, é necessário, ao proceder à análise de políticas, que se procure integrar a dimensão da representação às práticas que se inter-relacionam e contemplar três elementos fundamentais: a relação global-setorial, o referencial do setor e os mediadores da política. [...]

A Política Pública está diretamente ligada à administração direta, pois é a partir deste setor que leis e normas são criadas para que a gestão primeiramente em um ambiente externo e depois interno possa se adequar para que tenha sucesso em seu desenvolvimento. É pela gestão indireta que a instituição se insere no âmbito direto a partir de técnicas e recursos, e necessita obter um perfil adequado para conseguir se adaptar a esse meio. Segundo Clegg, 1992 apud Beni:

O perfil gerencial de uma organização é definido pela inter-relação de ambientes interno e externo. Dessa forma, considera-se a dinâmica do ambiente externo refletindo sobre a dinâmica interna das organizações, que precisam saber decifrar os sinais do ambiente externo e adequar-se continuamente à situação identificada. Por essa adequação, movimento internos às organizações devem gerar procedimentos que incentivem os indivíduos envolvidos nos seus negócios, no que diz respeito à aquisição de novos conhecimentos e instruções, à promoção das inovações, à disposição de correr riscos, à implementação da criatividade e à redução das incertezas.



Uma das funções da gestão pública é criar programas, metas, objetivos para que haja essa promoção de inovações, aquisição de novos conhecimentos, incentivos e, por fim, a redução de incertezas a fim de organizar a instituição para que esta esteja preparada e adequada ao ambiente externo, suprimindo as necessidades e auxiliando o ambiente interno.

Nesse sentido, os museus públicos estão inseridos no contexto da gestão pública e possuem uma política nacional que trabalha a questão de planejamento, organização, controle e liderança para introduzir os programas, metas, objetivos por ela desenvolvidos, ou seja, pela Política Nacional de Museus.

#### 4.2 Gestão Pública em Museus

Todo museu necessita de uma administração competente para sobreviver na sociedade. Uma instituição que “guarda” cultura, conhecimento, curiosidades, não pode ser gerida de forma inadequada, pois se não houver cuidado acabará perdendo seu sentido e importância, e passará a ser uma instituição ultrapassada. Segundo Edson (2006):

A maioria dos museus existe para benefício público, e para ter êxito, todos os aspectos das suas operações devem refletir essa obrigação e compromisso. Qualquer organização que funcione para o interesse público tem que gerir corretamente os seus negócios, mas os museus como “guarda” do patrimônio cultural, natural e científico de um povo, região ou nação, têm a responsabilidade específica de funcionarem, quase tanto quanto possível, de forma perfeita. Os museus que funcionam ou são mantidos como parte da estrutura governamental, exige-se normalmente que funcionem de acordo com o sistema de gestão do órgão administrativo. Dentro desta limitação, porém, o museu deve manter os próprios sistemas e procedimentos operacionais que seguem ao mesmo tempo, as práticas museológicas.

Para que os museus funcionem de forma adequada foi criada a Política Nacional de Museus, a fim de estipular para os museus brasileiros diretrizes, estratégias, ações, planos, metas e objetivos que auxiliem na gestão e dêem condições para que estes se adequem e tenham como elaborar projetos a fim de que possam obter recursos financeiros para se inovarem, procurando atingir os objetivos propostos na política nacional de museus.

A Gestão 2003/2010 apresentou possibilidades e alternativas para a melhoria dos museus, nas tabelas pode-se analisar o levantamento de investimentos realizados em vários Estados, porém, ainda são necessários maiores investimentos e melhorias que precisam ser realizados tanto na questão de revitalização e modernização quanto na questão do marketing.



A Política Nacional Setorial de Museus, proposta para o período de 2010/2020, segue a mesma linha de pensamento, apresentando a política que será desenvolvida, as diretrizes, estratégias, ações e metas para o período e, por fim, os eixos que deverão ser trabalhados.

Não são muito significativas as diferenças, de uma gestão para outra, e se a proposta for desenvolvida, em 2014, os museus poderão ser instituições com uma gestão mais adequada, com funcionários qualificados e que estejam estruturados de forma a atrair visitantes, apresentando na Copa do Mundo de 2014 que o Brasil também pode ser o "Brasil da Cultura".

A Política Nacional de Museus (2003/2010) tem sido desenvolvida pelos seguintes órgãos:

- Ibram: O Instituto Brasileiro de Museus (Ibram), criado em 21 de janeiro de 2009, durante o governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva foi o primeiro órgão totalmente dedicado a esta área. O Instituto é vinculado ao Ministério da Cultura e seu objetivo é normatizar o setor de museus, fiscalizar a preservação dos patrimônios, aumentar as visitas e, conseqüentemente, as arrecadações pelos museus públicos, gerar emprego, renda e contribuir para o turismo cultural.

Com o Ibram foi possível propiciar um acesso mais democrático em relação aos bens culturais, podendo integrar a comunidade com os museus, para que estes possam cumprir sua função social. Por intermédio deste órgão foi desenvolvida a Política Nacional de Museus que visa a "melhoria dos serviços do setor – aumento de visitação e arrecadação dos museus, fomento de políticas de aquisição e preservação de acervos e criação de ações integradas entre os museus brasileiros". (<http://www.museus.gov.br>)

- Conselho Consultivo do Patrimônio Museológico: O Conselho Consultivo do Patrimônio Museológico está integrado na estrutura do Ibram e sua função é, de acordo com o Relatório de Gestão, apoiar a formulação de políticas públicas para o setor museológico, apreciar questões relacionadas à proteção e defesa do patrimônio cultural musealizado; contribuir para a ampliação, consolidação e desenvolvimento do Sistema Brasileiro de Museus. Os representantes deste Conselho estão vinculados às principais entidades relacionadas a esta área, como, Conselho Internacional de Museus (ICOM), Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), Fundação Nacional de Artes (Funarte), entre outros.



- Estatuto de Museus: O Estatuto foi criado com o intuito de estabelecer regras que auxiliem na abertura de espaços museológicos; de determinar critérios para a gestão de museus públicos ou privados (local adequado, profissionais qualificados, preservação do acervo, elaboração do Plano Museológico, entre outros); e fornece informações referentes ao Sistema de Museus.

- Sistema Brasileiro de Museus: O Sistema Brasileiro de Museus foi criado em 5 de novembro de 2004, por meio dele é possível estabelecer uma rede de parcerias e centrar-se nas políticas públicas de valorização, preservação e gerenciamento do patrimônio cultural brasileiro sob a guarda dos museus. Para obter o Sistema, as instituições – vinculadas ao setor museológico, como escolas e universidades que tenham cursos relativos à área e organizações que desenvolvam projetos referentes – precisam ser reconhecidas pelo Instituto Brasileiro de Museus (Ibram). Estas instituições precisam ter um trabalho permanente com patrimônio cultural; a disponibilização de acervos e exposições ao público; o desenvolvimento de programas, projetos e ações que utilizem o patrimônio cultural como recurso educacional e de inclusão social; a vocação para a comunicação, investigação, interpretação, documentação e preservação de testemunhos culturais e naturais.

Estes órgãos foram criados para aperfeiçoar e contribuir para a gestão dos museus, buscando valorizar e fortalecer os pontos falhos dos museus brasileiros. A Política Nacional de Museus teve como intuito melhorar o campo museal do Brasil, buscando suprir as necessidades em geral como reformas, capacitação dos gestores, revitalização, criando alternativas de incentivo como premiações para as ideias que os museus apresentavam em seus acervos e projetos, fóruns para debates, revistas, projetos internacionais para intercâmbio de ideias, e modernização.

No Relatório da Gestão 2003/2010, a Política Nacional de Museus apresenta o Plano Nacional Setorial de Museus (PNSM), este plano faz parte da construção de políticas culturais pelo Ministério da Cultura e se desenvolve junto com o Plano Nacional de Cultura, com duração de 10 anos. O PNSM prevê revisões e atualizações periódicas, de forma a aperfeiçoar suas diretrizes e metas.

Algumas das propostas desse Plano para o período 2010/2020 são: formação e qualificação dos profissionais que atuam no campo museal; fomento da relação museu-comunidade; reconhecimento dos museus como ferramentas de educação, conscientização e



ações transversais de desenvolvimento cultural, social, econômico, regional e local; fortalecimento da Política Nacional de Museus; planos museológicos; entre outros.

Além disso, o PNSM também apresenta propostas relativas que refletem especificidades das lógicas de funcionamento dos museus: gestão museal; preservação, aquisição e democratização de acervos; formação e capacitação; educação e ação social; modernização e segurança; economia dos museus; acessibilidade e sustentabilidade ambiental; comunicação e exposição; pesquisa e inovação.

Todas essas propostas e programas são criados para a melhoria das instituições a fim de qualificarem-se para receber seus visitantes tanto para ensinar quanto para valorizar a cultura, e transformar-se em um atrativo turístico com potencial.

#### 4.3 Política Nacional de Museus e o investimento no Turismo

A Política Nacional de Museus apresenta o Programa de Qualificação de Museus para o Turismo que foi desenvolvido pelo Instituto Brasileiro de Museus (Ibram), sua diretriz é aumentar a atratividade dos museus, integrando-os ao circuito turístico cultural. Nesse sentido, o objetivo do programa é estruturar os museus localizados nos municípios relacionados aos destinos indutores de desenvolvimento regional, definidos pelo Plano Nacional de Turismo 2007-2010, com foco nas cidades-sede da Copa 2014, de forma a torná-los um atrativo aos visitantes e valorizados como equipamento cultural pela comunidade local. Quatro projetos estão integrados a este programa: qualificação dos museus, qualificação dos gestores e profissionais dos museus, guia de atendimento ao turista e divulgação dos museus brasileiros.

Em relação a recursos, o Fundo Nacional de Cultura é a principal fonte para o setor museológico por meio do Programa Museu, Memória e Cidadania. Esse programa possibilita o apoio a instituições públicas ou privadas, bem como o desenvolvimento das ações da Política Nacional de Museus, na manutenção física dos prédios e acervos, na vigilância, na limpeza, no desenvolvimento de projetos e atividades voltados para a comunidade e o público estudantil, entre outras ações necessárias para o funcionamento cotidiano dos museus, para o bom atendimento ao público.



| Ano  | FNC/Tesouro   | Monumenta    | Incentivo Fiscal | Total (R\$)    |
|------|---------------|--------------|------------------|----------------|
| 2001 | 14.594.159,00 | 0,00         | 5.449.653,57     | 20.043.812,57  |
| 2002 | 17.373.248,00 | 80.580,50    | 7.029.603,17     | 24.483.431,67  |
| 2003 | 21.828.327,00 | 1.291.556,88 | 21.561.104,43    | 44.680.988,31  |
| 2004 | 19.285.105,00 | 1.691.434,22 | 22.840.465,13    | 43.817.004,35  |
| 2005 | 29.529.927,00 | 2.506.963,40 | 58.791.261,33    | 90.828.151,73  |
| 2006 | 29.446.127,00 | 2.519.891,94 | 82.898.497,96    | 114.864.516,90 |
| 2007 | 31.945.860,00 | 3.312.249,42 | 84.579.146,37    | 119.837.255,79 |
| 2008 | 42.927.833,00 | 3.545.178,35 | 72.594.550,54    | 119.067.561,89 |
| 2009 | 43.236.132,35 | 2.622.723,74 | 73.355.216,03    | 119.214.072,12 |

Fonte: Siafi, Salic e Monumenta

Quadro 1 – Investimento em Museus Sistema MinC

| Ano          | Projetos com captação | Total Captado (R\$)   |
|--------------|-----------------------|-----------------------|
| 2001         | 25                    | 5.449.653,57          |
| 2002         | 27                    | 7.029.603,17          |
| 2003         | 37                    | 21.561.104,43         |
| 2004         | 34                    | 22.840.645,13         |
| 2005         | 89                    | 58.791.261,33         |
| 2006         | 142                   | 82.898.497,96         |
| 2007         | 132                   | 84.579.146,37         |
| 2008         | 146                   | 72.594.550,54         |
| 2009         | 142                   | 73.355.216,03         |
| <b>TOTAL</b> | <b>744</b>            | <b>429.099.678,53</b> |

Fonte: Salic

Quadro 2 – Investimento Em Museus pelo Incentivo Fiscal

Como resultado observa-se que após a implantação da Política Nacional de Museus, houve um crescimento nos investimentos feitos em estabelecimentos museológicos, conforme dados nos quadros 1 e 2. Por meio do Sistema MinC, em 2001 o total investido foi de R\$ 20 milhões, e em 2009, de R\$ 120 milhões, já os investimentos feitos através do Incentivo Fiscal em 2003, era de R\$ 20 milhões e, em 2009, estava superior a R\$ 70 milhões.

Sendo assim, os museus brasileiros estão preparando-se para receber melhor os seus visitantes, fornecendo uma estrutura de qualidade, gestão e atendimento potenciais, até mesmo inovações tecnológicas como os museus interativos fornecem, para que se tornem



atrativos significantes para o Turismo, não só no período da Copa do Mundo em 2014, pois a memória, cultura e também novidade que um museu guarda é importante para a sociedade e para quem vem de fora e deseja saber um pouco mais do que o Brasil tem a oferecer.

## 5. CONCLUSÕES

Como pode ser analisado, as instituições museológicas são “casas que guardam e apresentam sonhos, sentimentos, pensamentos e intuições que ganham corpo através de imagens, cores, sons e formas” (PNM, 2010, p.134), são lugares onde se pode resgatar e divulgar a memória de uma comunidade, por meio de arquivos, acervos, fotos e objetos do passado. Nesses espaços museológicos é possível dar ênfase na educação, cultura, história e turismo.

Dada a importância desses estabelecimentos se faz necessário a utilização da Política Nacional de Museus (PNM), pois este contém informações necessárias para uma gestão adequada das unidades museológicas. Na PNM constam diretrizes, normas, estratégias e programas dessa gestão pública que são importantes para estes locais. Também, nesta Política, há a descrição dos órgãos competentes da área museológica, como o Ibram, Conselho Consultivo do Patrimônio Museológico, Estatuto de Museus e Sistema Brasileiro de Museus. Nestes, é possível fazer o cadastro de museus existentes em todo o país, assim seus gestores estarão divulgando seus estabelecimentos e estarão sempre atualizados.

A Política Nacional ainda destaca a importância de se preocupar sempre com inovações nas unidades museológicas (como a instalação de mídias para que haja interação entre as exposições e o visitante, capacitação, reformas e manutenção, entre outros), com o intuito de atrair um maior número de visitantes. Neste ponto o Ministério da Cultura dispõe de duas modalidades para investimentos, o Fundo Nacional de Cultura e o Incentivo Fiscal. Portanto, “nesse sentido, o Ibram incentiva as unidades museológicas a desenvolverem projetos que enfatizam não apenas o aspecto cultural, mas também o social e o educacional, além das ações administrativas, que vêm contribuindo para o bom desempenho dos projetos realizados” (PNM, p. 134).

O Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand, conhecido como MASP, que em 1982 foi tombado pelo CONDEPHAAT – Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico,



Arqueológico, Artístico e Turístico do Estado e em 2003 pelo IPHAN – Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional. O MASP não é somente um museu, também “é um centro cultural que proporciona diversas atividades ao público, como escola de arte, ateliês, espetáculos de dança, música e teatro, palestras e debates, cursos para professores” ([http://masp.art.br/masp2010/sobre\\_masp\\_historico.php](http://masp.art.br/masp2010/sobre_masp_historico.php)) entre outras atividades que são executadas durante o ano. Segundo o site desta unidade museológica, é o museu mais frequentado da cidade de São Paulo, com média de 50.000 visitantes no mês (dados Folha de São Paulo, 05 de abril de 2009). Este é um exemplo e modelo que pode ser estudado e seguido para a gestão dos museus brasileiros.

Os museus estão em um período de investimentos e melhorias objetivando tornarem-se instituições adequadas para os visitantes e para o Turismo. Com a Política Nacional de Museus essas melhorias estão acontecendo cada vez mais no Brasil devido ao incentivo dado por esta, evidenciando a importância da Gestão Pública para essas instituições. Ao mesmo tempo, a implementação da gestão pública, aliada a perspectiva das unidades museológicas como atrativo turístico pode contribuir para a valorização da atividade turística por meio da qualificação de museus, da qualificação dos gestores e profissionais ligados a área, bem como do guia de atendimento aos turistas e a divulgação dos museus brasileiros, com sua conseqüente valorização não apenas pelos turistas, mas pela comunidade em geral.

## 6. REFERÊNCIAS

BARRETTO, Margarita. Manual de iniciação ao estudo do turismo. Campinas, SP. Ed. Papirus, 1995.

BENI, Mário Carlos. Política e Planejamento de Turismo no Brasil. São Paulo: Aleph, 2006.

FORMULAÇÃO e gestão de políticas públicas no Paraná: reflexões, experiências e contribuições. Cascavel: Edunioeste, 2010.

MASP – Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand. Disponível em: [http://masp.art.br/masp2010/sobre\\_masp\\_historico.php](http://masp.art.br/masp2010/sobre_masp_historico.php). Acesso em: 20 de maio de 2011, às 19:20.



# VII ENPPEX

"UNIVERSIDADE E GESTÃO PÚBLICA: PERSPECTIVAS E POSSIBILIDADES"

II Seminário dos Cursos de Ciências Sociais Aplicadas da Fecilcam



MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H. Administração: conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo: HARBRA, 1998.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. Administração. São Paulo: Saraiva, 2000.

POLÍTICA Nacional de Museus – Relatório de gestão 2003/2010, Brasília – DF, 2010.  
Disponível em: [http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2011/04/relato\\_gestao.pdf](http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2011/04/relato_gestao.pdf).  
Acesso em: 08 de maio de 2011, às 20:53.

SCHLESINGER, Cristina Costa Barros (et al.). Gestão do conhecimento na administração pública. Curitiba: IMAP, 2008.