

NÃO HÁ PONTO SEM NÓS!

MUF, MUQUIFU E A POLÍTICA DOS PONTOS DE MEMÓRIA NO BRASIL

por

Álisson Valentim de Freitas

*Aluno do Curso de Doutorado em Museologia e Patrimônio
Linha 01 – Museu e Museologia*

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Museologia e Patrimônio – PPG-PMUS (UNIRIO/MAST).

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001

Orientador: Prof. Dr. Mário de Souza Chagas

UNIRIO/MAST - RJ, 30 de abril de 2026

FOLHA DE APROVAÇÃO

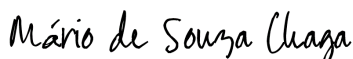
NÃO HÁ PONTO SEM NÓS!

MUF, MUQUIFU E A POLÍTICA DOS
PONTOS DE MEMÓRIA NO BRASIL

Tese de Doutorado de Álisson Valentim de Freitas submetida ao corpo docente do Programa de Pós-graduação em Museologia e Patrimônio, do Centro de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO e Museu de Astronomia e Ciências Afins – MAST/MCTI, como requisito final para a obtenção do grau de Doutor em Museologia e Patrimônio.

Aprovada por

Assinado por:



2ABAAB5B2E4F429

Prof. Dr. Mário de Souza Chagas
(orientador - PPG-PMUS, UNIRIO/MAST)

Assinado por:



C9AF69C6A06D477...

Prof. Dr. Márcio Ferreira Rangel
(membro interno - PPG-PMUS, UNIRIO/MAST)

Assinado por:



804E06264852436...

Prof. Dr. Nilson Alves de Moraes
(membro interno - PPG-PMUS, UNIRIO/MAST)

Signed by:



9FA871F25BFA452...

Profa. Dra. Lia Calabre de Azevedo Félix
(membro externo – Fundação Casa de Rui Barbosa)

Assinado por:



5DE77A66D47E4CC...

Prof(a). Dr(a). Maria Cristina Oliveira Bruno
(membro externo – Museu de Arqueologia e Etnologia da Universidade de São Paulo)

Rio de Janeiro, 30 de abril de 2026

Catalogação informatizada pelo(a) autor(a)

F 866 Freitas, Álisson Valentim de
Não há ponto sem nós! MUF, Muquifu e a política dos
Pontos de Memória no Brasil. / Álisson Valentim de Freitas.
-- Rio de Janeiro : UNIRIO, 2026.
179 f.

Orientador: Mário de Souza Chagas.
Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Estado do
Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Museologia e
Patrimônio, 2026.

1. Museologia Social. 2. Pontos de Memória. 3. Museus
comunitários. I. Chagas, Mário de Souza, orient. II.
Título.

*E este ponto de partida é o ponto básico: quem não tem
passado não tem presente e nem poderá ter futuro.*

Abdias Nascimento

Dedico este trabalho aos que resistem na manutenção de museus e espaços culturais fora dos eixos de poder hegemônico. Aos que lutam pelo direito à memória, contra o desmantelamento da cultura e enfrentam, cotidianamente, as estruturas do racismo, do machismo e da LGBTfobia.

AGRADECIMENTOS

Escrever uma tese se parece com correr uma maratona. A largada é sempre individual, mas o percurso nunca é solitário. Há quem esteja ao lado desde o treino silencioso, há quem auxilie nos momentos de cansaço, há quem sustente a decisão de continuar quando o fôlego diminui. Esta tese foi construída nesse movimento.

Quando decidi iniciar o doutorado, não foi um gesto isolado. Houve quem dissesse “vamos” antes mesmo de eu ter certeza. Meu irmão, Diego, foi essa voz. A confiança dele transformou intenção em compromisso. Minha mãe, Creuzenir, foi presença constante em todas as etapas. E meu pai, Zico, mesmo ausente fisicamente, permanece como referência central: o valor que ele atribuía à educação orienta minhas escolhas até hoje. Esse trabalho, de certa forma, é fruto dos seus ensinamentos e causos, de sua memória prodigiosa.

Conciliar trabalho e pesquisa exigiu negociação permanente de tempo e energia. No Museu Mineiro, Alexandre Milagres compreendeu essa travessia e criou condições para que ela fosse possível. No Instituto Inhotim, Bruna Oliveira manteve a mesma postura. Em ambas as instituições, colegas dividiram rotinas, tarefas e aprendizados que atravessam este texto. A tese carrega marcas dessas experiências.

Ao longo do percurso, a Rede de Museologia Social do Rio de Janeiro (Remus) ampliou meu campo de visão. As discussões na Remus reposicionaram meu entendimento sobre o papel político dos museus e consolidaram compromissos que estruturam esta pesquisa. No Cantagalo-Pavão-Pavãozinho, o Museu de Favela (MUF) abriu portas, ofereceu escuta e confiança. Em Belo Horizonte, o Museu dos Quilombos e Favelas Urbanos (Muquifu) fez o mesmo, com generosidade e disponibilidade. Sem esses encontros, esta pesquisa não teria chão.

Dentro do programa de pós-graduação, encontrei debate, rigor e parceria. Professores e colegas do PPG-PMUS compuseram um ambiente de formação contínua, enquanto Alexandra, na secretaria, assegurou o funcionamento cotidiano que muitas vezes passa despercebido, mas é essencial. E, nesse percurso, contar com a orientação do professor Mário Chagas foi um privilégio intelectual e político. A condução, as provocações e a confiança moldaram não apenas a tese, mas minha própria posição na Museologia. Este trabalho contou com o apoio fundamental da CAPES, cujo fomento à pesquisa garantiu as condições necessárias para que a jornada se tornasse possível.

A jornada também foi amparada pela escuta atenta de Luiz Paulo. Sua presença como psicólogo garantiu o equilíbrio necessário para que o fôlego não se

perdesse ao longo do caminho. Nenhuma maratona se sustenta apenas por estratégia ou técnica. Há também quem acompanhe o corredor nos bastidores, quem compartilhe o cansaço e celebre cada pequeno avanço. Wagner esteve ao meu lado em todas as fases, lembrando-me de que seguir é possível mesmo quando o ritmo desacelera.

Cruzar a linha de chegada encerra uma etapa, mas revela algo simples: o percurso foi coletivo. Esta tese é resultado de relações, confiança e presença. Sou grato por cada pessoa que fez parte desse caminho.

RESUMO

FREITAS, Álisson Valentim de. **Não há ponto sem nós! MUF, Muquifu e a política dos Pontos de Memória no Brasil.**

Orientador: Mário de Souza Chagas. UNIRIO/MAST. 2026. Tese.

A pesquisa analisa o campo da museologia a partir de práticas situadas no âmbito dos Pontos de Memória, com foco no Museu de Favela (MUF), no Rio de Janeiro, e no Museu dos Quilombos e Favelas Urbanos (Muquifu), em Belo Horizonte. Parte do reconhecimento de que tais experiências surgem em territórios marcados por desigualdades históricas, vinculadas a processos de urbanização, ameaças de remoção e dinâmicas de invisibilização social e cultural. O objetivo consiste em compreender como essas iniciativas, ancoradas na participação comunitária e na gestão compartilhada, tensionam e reconfiguram conceitos centrais da museologia, como museu, patrimônio e memória, deslocando-os de uma perspectiva institucional para uma prática relacional e territorial. A metodologia articula pesquisa de campo, análise documental e entrevistas semiestruturadas com fundadores, gestores, colaboradores e moradores, adotando uma abordagem implicada que reconhece o território como condição de inteligibilidade das experiências analisadas. A análise considera que o MUF organiza a musealização por meio da expansão territorial, com o Circuito das Casas-Tela transformando o espaço urbano em suporte expositivo, enquanto o Muquifu estrutura sua atuação pela intensificação das relações em um espaço híbrido que articula igreja, cozinha e museu. A comparação permite observar que ambas as experiências compartilham a centralidade do território e da participação comunitária, ao mesmo tempo em que apresentam diferenças em seus modos de organização, governança e relação com o espaço. O trabalho em rede aparece como dimensão constitutiva dessas práticas, funcionando como estratégia de sustentação, circulação de saberes e articulação política em contextos de precariedade institucional. As considerações finais indicam que a museologia social se configura como campo em disputa, no qual a noção de museu-processo opera como eixo analítico para compreender práticas sustentadas na ativação contínua de vínculos, narrativas e objetos, deslocando a centralidade do edifício para o território e do objeto para a experiência.

Palavras-chave: Museologia; Museu; Museologia Social; MUF; Muquifu; Pontos de Memória.

ABSTRACT

FREITAS, Álisson Valentim de. **Not museum without us! MUF, Muquifu and the policy of Memory Points in Brazil.**

Supervisor: Mário de Souza Chagas. UNIRIO/MAST. 2026. Thesis.

The research analyzes the field of museology based on situated practices within the framework of Memory Points, focusing on the Museu de Favela (MUF) in Rio de Janeiro and the Museu dos Quilombos e Favelas Urbanos (Muquifu) in Belo Horizonte. It is grounded in the recognition that these experiences arise in territories marked by historical inequalities, linked to processes of urbanization, threats of displacement, and dynamics of social and cultural invisibilization. The objective is to understand how these initiatives, anchored in community participation and shared management, challenge and reconfigure central concepts of museology—such as museum, heritage, and memory—shifting them from an institutional perspective to a relational and territorial practice. The methodology combines field research, document analysis, and semi-structured interviews with founders, managers, collaborators, and residents, adopting an engaged approach that recognizes territory as a condition for understanding the experiences analyzed. The analysis considers that the MUF organizes musealization through territorial expansion, with the Circuit of Painted Houses transforming urban space into an exhibition medium, while the Muquifu structures its practice through the intensification of relationships within a hybrid space that brings together church, kitchen, and museum. The comparison shows that both experiences share the centrality of territory and community participation, while also presenting differences in their modes of organization, governance, and spatial relations. Networking appears as a constitutive dimension of these practices, functioning as a strategy for sustainability, knowledge exchange, and political articulation in contexts of institutional precariousness. The final considerations indicate that social museology constitutes a field in dispute, in which the notion of the museum as process operates as an analytical axis to understand practices sustained by the continuous activation of bonds, narratives, and objects, shifting the centrality from the building to the territory and from the object to experience.

Keywords: Museology; Museum; Social Museology; MUF; Muquifu; Pontos de Memória Program

SIGLAS E ABREVIATURAS UTILIZADAS:

ABREMC	Associação Brasileira de Ecomuseus e Museus Comunitários
BISU	Base de Inserção Social e Urbanização
CEASM	Centro de Estudos e Ações Solidárias da Maré
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
CNM	Cadastro Nacional de Museus
CNRC	Centro Nacional de Referência Cultural
COVID-19	Coronavirus Disease 2019
DEMU	Departamento de Museus
FHC	Fernando Henrique Cardoso
FNM	Fórum Nacional de Museus
GT	Grupo Temático
ICOM	International Council of Museums
IEPHA-MG	Instituto Estadual do Patrimônio Histórico e Artístico de Minas Gerais
IHGB	Instituto Histórico e Geográfico Brasileiro
IBRAM	Instituto Brasileiro de Museus
IPHAN	Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
MHAB	Museu Histórico Abílio Barreto
MINC	Ministério da Cultura
MINOM	Movimento Internacional para uma Nova Museologia
MUF	Museu de Favela
MUQUIFU	Museu dos Quilombos e Favelas Urbanos
OEI	Organização dos Estados Ibero-americanos
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PEDIMUF	Plano Estratégico e de Desenvolvimento Institucional do Museu de Favelas
PNC	Plano Nacional de Cultura
PNM	Política Nacional de Museus
PNSM	Plano Nacional Setorial de Museus
PRONASCI	Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania
RELAMCE	Rede Latino-americana de Museus Comunitários e Ecomuseus
REMUS-RJ	Rede de Museologia Social do Estado do Rio de Janeiro
SBM	Sistema Brasileiro de Museus
SEMMG	Sistema Estadual de Museus de Minas Gerais
SIM-RJ	Sistema Estadual de Museus do Rio de Janeiro
SIMOP	Sistema de Museus de Ouro Preto
SNC	Sistema Nacional de Cultura
SPAN	Serviço do Patrimônio Artístico Nacional
SPHAN	Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFOP	Universidade Federal de Ouro Preto
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UPP	Unidade de Polícia Pacificadora

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

	Pág.
Figura 01 Trajeto do ônibus 8107	02
Figura 02 Planta cadastral de Belo Horizonte de 15 de abril de 1895	03
Figura 03 Aglomerado Santa Lúcia	04
Figura 04 Cantagalo – Pavão-Pavãozinho	06
Figura 05 Trajeto Metrô–MUF	07
Figura 06 Vista do MUF	08
Figura 07 MUF e Muquifu no MAR	10
Figura 08 Pontos de Memória pioneiros	15
Figura 09 Reunião da Remus no MUF	83
Figura 10 Museus mineiros no divã	84
Figura 11 Muquifu no Museu Mineiro	85
Figura 12 Evento do MUF na Quadra da Escola de Samba Alegria da Zona Sul	94
Figura 13 Sessão de cinema na antiga sede do MUF vinculada à Igreja	96
Figura 14 Prédio que abriga a sede do MUF	97
Figura 15 Recepção nova sede do MUF	98
Figura 16 Circuito Casas-Tela	102
Figura 17 Fachada da casa da Rita	103
Figura 18 Exposição patrocinada pela Light e Cedae	111
Figura 19 Recursos tecnológicos na expografia do MUF	112
Figura 20 Exposição Mulheres Guerreiras	113
Figura 21 Mutirões na nova sede do MUF	115
Figura 22 Quarto da exposição “Domésticas: da Escravidão à Extinção”	120
Figura 23 Fachada do Muquifu	123
Figura 24 Muquifoca	124
Figura 25 A Cozinha	129
Figura 26 Igreja das Santas Pretas	130
Figura 27 Exposição “Meu Reino sem Folia”	133
Figura 28 Bonecas de Lourdinha	143
Figura 29 Largo do Rosário	145

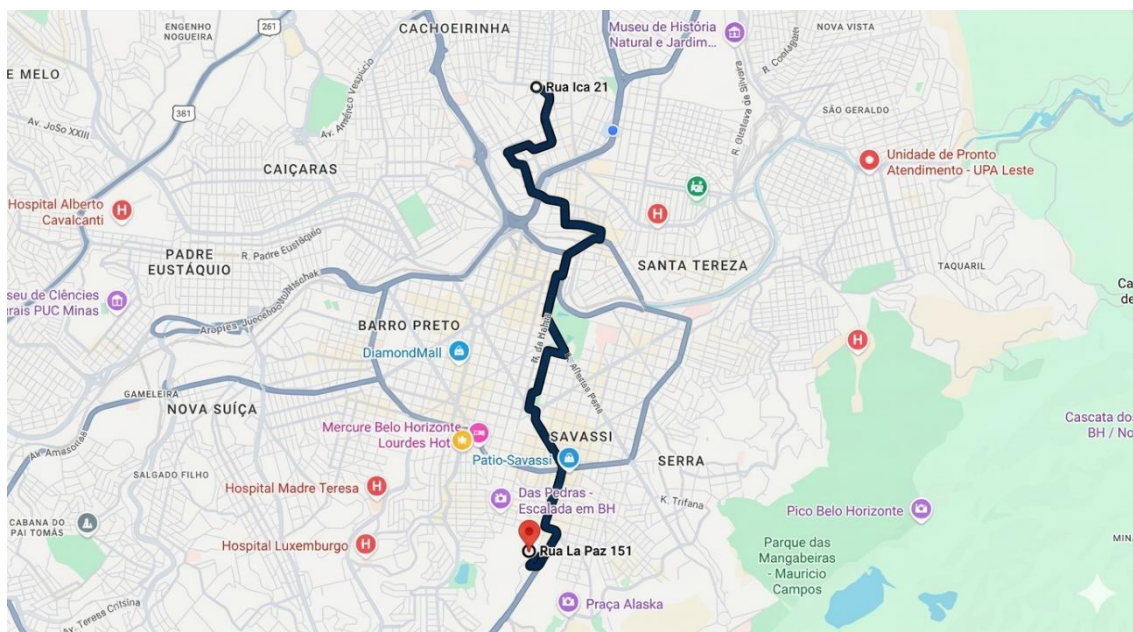
SUMÁRIO

	Pág.
INTRODUÇÃO	01
Cap. 1 PONTOS DE MEMÓRIA	12
1.1 Os pioneiros	14
1.2 Expansão e desdobramentos	19
Cap. 2 GILBERTO GIL E O MINISTÉRIO DA CULTURA	25
2.1 Política e política pública	29
2.2 O Programa Cultura Viva e os Pontos de Cultura	31
2.3 Museus e políticas públicas	37
2.4 Os Fóruns Nacionais de Museus	43
Cap. 3 DO MUSEU INTEGRAL AOS MUSEUS COMUNITÁRIOS	48
3.1 Ecomuseu: o território como acervo	53
3.2 Museus comunitários: territórios de luta e autoafirmação	58
Cap. 4 TRABALHO EM REDE	63
4.1 Redes e Sistemas	66
4.2 Redes de museus no Brasil	68
4.3 As redes de Pontos de Cultura	71
4.4 Redes como prática museológica	74
4.5 A Rede de Museologia Social do Rio de Janeiro	79
Cap. 5 MUF: MUSEU DE FAVELA	86
5.1 Rap do MUF pega a visão	87
5.2 Do PAC à trajetória institucional	91
5.3 Museu-território: deslocamento da centralidade do edifício	98
5.4 Circuito das Casas-Tela	101
5.5 Gestão compartilhada como tecnologia social	105
5.6 Sustentabilidade, precariedade e impactos	108
Cap. 6 MUQUIFU: MUSEU DOS QUILOMBOS E FAVELAS URBANOS	117
6.1 Sessão da tarde	118
6.2 O começo, o Quilombo do Papagaio	121
6.3 Memória como estratégia de sobrevivência	126
6.4 Uma cozinha entre a igreja e o museu	128
6.5 Museu-processo: escuta, ativação e obra aberta	131
6.6 Governança compartilhada e liderança	135
6.7 Ética, trabalho cultural e sustentabilidade precária	139
6.8 Da favela para o Largo do Rosário	142
Cap. 7 LIGANDO OS PONTOS	147
Cap. 8 CONSIDERAÇÕES	156
REFERÊNCIAS	167

INTRODUÇÃO

Durante muitos anos, meu deslocamento por Belo Horizonte seguiu o itinerário do ônibus 8107, que liga o bairro Concórdia ao São Pedro, atravessando o hipercentro delimitado pela Avenida do Contorno. Esse percurso ultrapassa o registro biográfico e orienta o olhar desta pesquisa. Ao longo do trajeto, a organização da cidade se revela por meio de fronteiras sociais, raciais e simbólicas, que produzem uma distribuição desigual do acesso a direitos, equipamentos culturais e formas de reconhecimento público. O espaço urbano, nesse sentido, resulta de relações sociais historicamente constituídas (Carlos, 2017).

Figura 1. Trajeto do ônibus 8107



Fonte: Google Maps

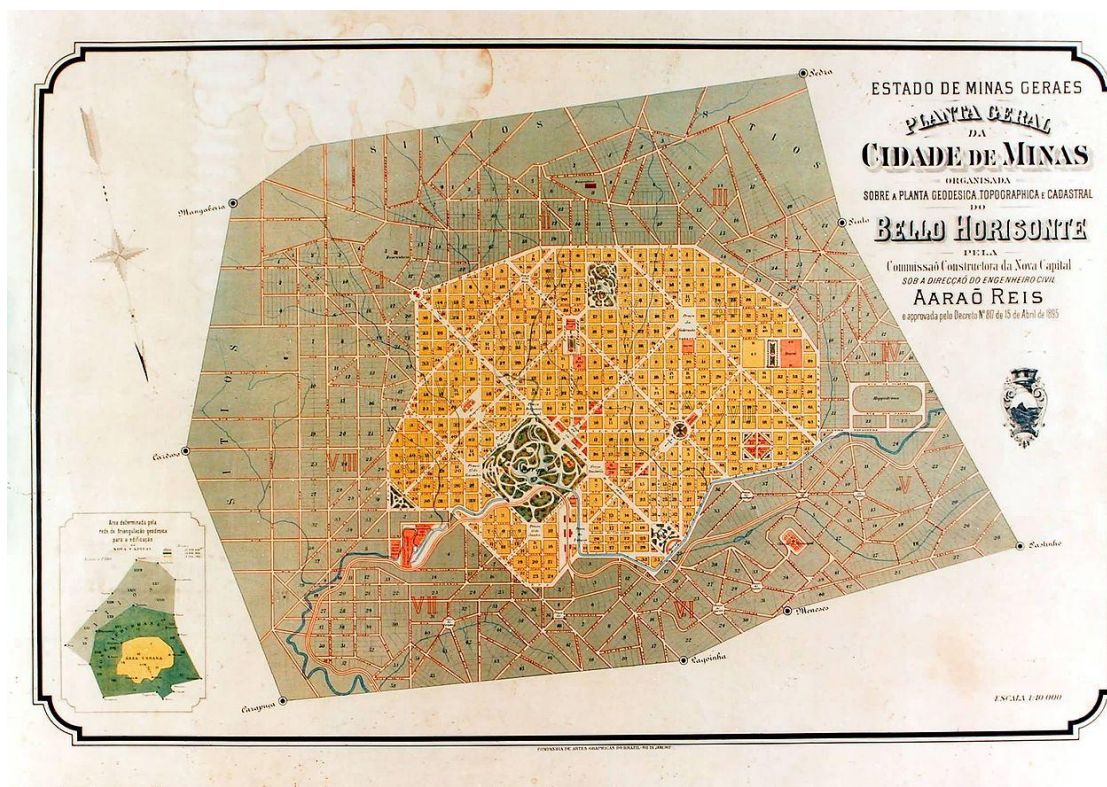
O ponto de partida desse trajeto nunca me pareceu neutro. O bairro Concórdia, cujo nome remete à ideia de harmonia, foi também território de reorganização de parte da população negra expulsa do antigo Curral del Rey¹ durante a construção planejada da capital mineira. A concórdia, aqui, não se apresenta como dado, mas como construção atravessada por processos de exclusão e deslocamento. Já o destino da linha, São Pedro, remete à figura que guarda as chaves e regula acessos. Entre um

¹ Curral del Rey foi o núcleo urbano que deu origem à atual cidade de Belo Horizonte. Formado ao longo do século XVIII, no contexto da ocupação mineradora da capitania de Minas Gerais, constituía-se como um arraial marcado por atividades agropecuárias e por redes de sociabilidade organizadas em torno de práticas religiosas e comunitárias, com significativa presença da população negra, escravizada, liberta e livre. No final do século XIX, com a decisão de transferir a capital de Minas Gerais de Ouro Preto para uma nova cidade planejada, o arraial foi progressivamente desapropriado e demolido para dar lugar à construção de Belo Horizonte, inaugurada em 1897. Esse processo implicou não apenas a substituição física do território, mas também o apagamento de formas de vida e referências culturais associadas à população local (Pimenta, 1999).

ponto e outro, o percurso atravessa uma cidade estruturada por mecanismos visíveis e invisíveis de controle, nos quais circular não implica, necessariamente, pertencer.

A configuração urbana de Belo Horizonte expressa essas cisões. A Avenida do Contorno, concebida como eixo estruturador da cidade, instituiu também uma divisão entre áreas valorizadas e territórios historicamente marginalizados. Fora desse perímetro, o espaço urbano passa a obedecer a dinâmicas marcadas pela articulação entre raça, classe e ação do poder público. Nesse contexto, a memória deixa de ser entendida como simples registro do passado e passa a operar como prática de permanência, modo de afirmar presença e disputar os critérios que definem quais histórias podem ocupar o espaço público. Como aponta Pollak (1989, p. 3), a memória “fundamenta e reforça os sentimentos de pertencimento e as fronteiras socioculturais”.

Figura 2. Planta cadastral de Belo Horizonte de 15 de abril de 1895



Fonte: Arquivo Público Mineiro

A disputa se materializa em práticas e instituições que atuam diretamente nos territórios. Entre elas, destacam-se experiências vinculadas à museologia social, que redefinem o entendimento tradicional de museu ao enfatizar processos coletivos, participação comunitária e relação com o território, colocando em questão os regimes de legitimação da memória e ampliando as formas de produção de narrativas sobre a cidade. A partir dessa perspectiva, esta pesquisa se orienta pelas seguintes questões:

A formação do Aglomerado Santa Lúcia remonta ao final do século XIX, com a ocupação inicial da Vila Estrela por pessoas negras, que se estabeleceram no local antes mesmo da inauguração oficial da cidade (Jácome; Nogueira; Silva, 2024). Ao longo do século XX, o aglomerado se expandiu por meio de sucessivas ocupações, constituindo um conjunto articulado de vilas cuja dinâmica de crescimento esteve diretamente relacionada às demandas de trabalho e às transformações urbanas da capital. Nesse contexto, o Muquifu resulta de uma articulação coletiva de moradores, mediada pela atuação do padre Mauro, cuja presença como liderança negra remete a experiências históricas de organização de pessoas negras em Minas Gerais, como as irmandades de Nossa Senhora do Rosário e de Santa Efigênia, que estruturaram redes de proteção, sociabilidade e preservação cultural em contextos de exclusão.

No Muquifu, a relação com a Igreja vai além da dimensão simbólica e se expressa na atuação de um grupo majoritariamente feminino que participa do projeto desde sua origem, estruturando formas de organização que articulam memória, religiosidade e ação coletiva. Ao reinscrever no espaço urbano histórias sistematicamente apagadas, o museu intervém no presente e torna visível o caráter seletivo das narrativas que se consolidaram como hegemônicas sobre a cidade. Trata-se de uma disputa pelos regimes de visibilidade que definem o que pode ser visto, dito e reconhecido no espaço comum (Rancière, 2009, p. 15).

Ao direcionar o olhar para o Rio de Janeiro, o percurso se estende por cerca de 451 quilômetros a partir de Belo Horizonte. Nesse outro contexto urbano, o Museu de Favela (MUF), apresenta uma configuração distinta, porém atravessada por questões semelhantes. O MUF está inserido no complexo formado pelas favelas do Cantagalo, Pavão e Pavãozinho, localizadas nas encostas íngremes do Maciço do Cantagalo, entre os bairros de Ipanema, Copacabana e Lagoa, na zona sul do Rio de Janeiro, uma das áreas mais valorizadas da cidade, o que indica, desde o início, uma relação marcada pela tensão entre centralidade urbana e marginalização socioespacial (Santos, 2014). Trata-se de um território com ocupação consolidada ao longo do século XX, com registros de formação ao menos desde a década de 1930 no caso do Cantagalo, marcado por processos de autoconstrução, migração interna, especialmente nordestina no Pavão-Pavãozinho, e pela constituição de redes comunitárias que estruturam a vida local (Oliveira et al., 2012).

Figura 4. Cantagalo – Pavão-Pavãozinho



Fonte: elaborado pelo autor (2026)

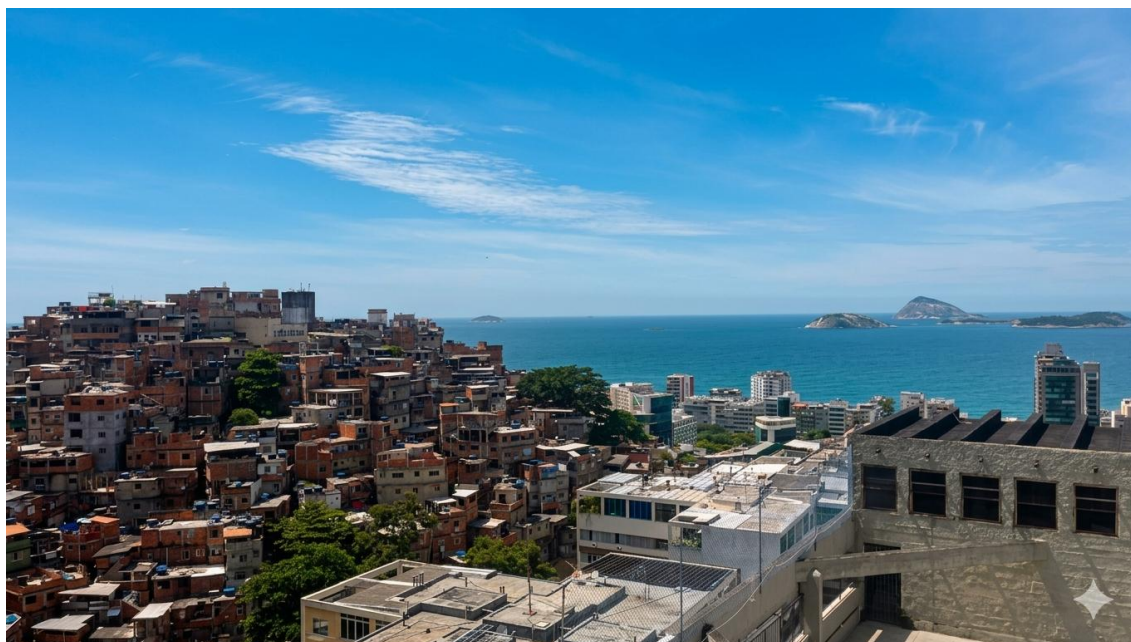
O conjunto territorial abrange aproximadamente 12 hectares e reúne, segundo o Censo de 2010, pouco mais de 10 mil habitantes³. No entanto, embora seja difícil determinar números precisos, estima-se que a população real esteja em torno de 35 mil moradores, dos quais cerca de um quinto corresponde a crianças e adolescentes, distribuídos em mais de 5.300 imóveis articulados por uma densa malha de becos, vielas e escadarias que organizam não apenas a morfologia urbana, mas também os modos de sociabilidade e circulação cotidiana (Santos, 2014). A localização estratégica, associada à presença de remanescentes de Mata Atlântica e a uma bacia visual privilegiada, convive com históricos processos de exclusão, informalidade e disputas pelo controle do território, produzindo um espaço em que natureza, cultura e conflito se entrelaçam e onde a favela se constitui, simultaneamente, como lugar de intensa produção simbólica e social.

Minha primeira visita ao MUF teve início em um encontro na estação General Osório. O trajeto até o prédio que abriga a sede ocorreu por uma caminhada pela comunidade, o que revela que a compreensão do museu passa pela experiência do território. Ao chegar ao edifício, a vista produz impacto imediato, com a densidade

³ Em termos demográficos, o complexo Cantagalo-Pavão-Pavãozinho (PPG) apresentava, segundo o Censo de 2010, uma população de pouco mais de 10 mil habitantes. Estimativas da associação de moradores e entidades ligadas a favelas indicam cerca de 35 mil habitantes.

como suas diretrizes se materializam no cotidiano das iniciativas. A análise comparativa do Muquifu e do MUF contribui para esse debate ao examinar as implicações da articulação entre política pública e prática comunitária.

Figura 6. Vista do MUF



Fonte: Google Maps

A pesquisa dialoga com debates latino-americanos que, desde a segunda metade do século XX, redirecionam o foco da museologia para a centralidade do território e das relações sociais. Experiências como o MUF e o Muquifu exemplificam a passagem de uma museologia centrada no objeto para uma abordagem orientada por processos, na qual a memória se constrói coletivamente e se articula a demandas por reconhecimento e direitos. A investigação se estrutura como um estudo de caso comparativo de natureza qualitativa, combinando revisão bibliográfica, análise documental, observação e entrevistas semiestruturadas com agentes envolvidos nas duas instituições, bem como com moradores e trabalhadores dos territórios.

A escolha dos casos considera a articulação entre temporalidades distintas, proximidade tipológica e circulação de referências entre as experiências. O material empírico foi transcrito e organizado em categorias de análise, permitindo examinar processos de constituição, formas de gestão, estratégias de sustentabilidade e projeções de futuro. Com base nesse percurso analítico, a tese examina como iniciativas de museologia social se sustentam em contextos periféricos a partir da articulação entre práticas comunitárias e políticas públicas, assim como suas

implicações para a reconfiguração do campo museológico e para as disputas em torno da memória e da produção do espaço urbano.

A organização dos capítulos acompanha esse percurso. O primeiro capítulo analisa o Programa Pontos de Memória como política pública que redefine o campo museológico ao reconhecer práticas comunitárias de produção de memória. Ao situar sua origem institucional e seus fundamentos na museologia social, aponta o direcionamento do museu de uma estrutura formal para um processo territorial, participativo e orientado pela experiência das comunidades.

O segundo capítulo aborda a gestão de Gilberto Gil no Ministério da Cultura como marco na redefinição das políticas culturais no Brasil, ao reconhecer a cultura como direito e ampliar a participação social. Analisa programas como o Cultura Viva e a Política Nacional de Museus, além da criação do Instituto Brasileiro de Museus (Ibram), destacando a reorientação do Estado para uma atuação mais mediadora.

O terceiro capítulo reconstrói o percurso da museologia social a partir da Mesa Redonda de Santiago do Chile, situando o surgimento do conceito de Museu Integral, dos ecomuseus e dos museus comunitários como respostas críticas ao modelo tradicional de museu. Ao enfatizar a centralidade do território, da participação e da função social, examina como essas experiências deslocam o museu de uma instituição voltada ao objeto para um processo social orientado pela comunidade.

O quarto capítulo aborda o trabalho em rede como dimensão estruturante da museologia social, ao demonstrar como a articulação entre museus e iniciativas culturais amplia a capacidade de ação, reconhecimento e incidência política desses atores. A partir da distinção entre redes e sistemas, examina os limites dos modelos institucionais e apresenta a rede como forma relacional baseada na horizontalidade, na cooperação e na troca de saberes.

O quinto capítulo analisa a trajetória do MUF, abordando seu processo de criação no contexto das intervenções do PAC, a consolidação do Circuito das Casas-Tela e a construção de um modelo de gestão compartilhada que revela as relações entre institucionalização e autonomia.

O sexto capítulo analisa a trajetória do Muquifu, destacando práticas como a construção de exposições baseadas em experiências de vida, a atuação do museu

como processo aberto e a configuração de uma governança que combina liderança reconhecida e deliberação coletiva.

O sétimo capítulo apresenta uma análise comparativa entre o Museu de Favela e o Muquifu, destacando convergências, diferenças e pontos de conflito a partir de categorias como território, memória, governança e sustentabilidade. Indica que, embora compartilhem princípios da museologia social, cada experiência se organiza de forma situada, com ênfases distintas e modos próprios de atuação.

As considerações indicam que a museologia social, nos Pontos de Memória estudados, se organiza como prática situada e relacional, orientada pelo território, pela memória e pela ação coletiva. O MUF e o Muquifu se configuram como processos, e não como estruturas fixas, em meio às relações entre autonomia, institucionalização e sustentabilidade. Essas experiências produzem reconhecimento e disputam narrativas urbanas ao mesmo tempo em que se sustentam pela capacidade de reorganizar, e não de eliminar, as forças que as atravessam.

Figura 7. MUF e Muquifu no MAR



Fonte: Arquivo MUF

CAPÍTULO 1

PONTOS DE MEMÓRIA

O Programa Pontos de Memória constitui uma das iniciativas mais relevantes da política museológica brasileira voltada ao reconhecimento de práticas comunitárias de preservação e ativação da memória social. Concebido inicialmente em 2008 no âmbito do Departamento de Museus e Centro Culturais (Demu), então vinculado ao Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan), o programa foi implementado em 2009, já sob responsabilidade do recém-criado Instituto Brasileiro de Museus (Ibram). Sua criação integra o processo de reorganização institucional do campo museológico brasileiro ocorrido naquele período, quando o setor de museus passou a contar com uma autarquia própria responsável pela formulação e execução de políticas públicas específicas para a área (Santana, 2019).

A iniciativa resultou da articulação entre diferentes políticas públicas federais, com destaque para a parceria entre o Programa Mais Cultura, do Ministério da Cultura, e o Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania (Pronas), do Ministério da Justiça. Essa convergência institucional evidencia uma característica singular da proposta ao compreender a memória como uma dimensão cultural que serve simultaneamente de instrumento para fortalecer a cidadania e promover direitos em territórios marcados por desigualdades sociais e altos índices de violência (Lei; Rocha; Freitas, 2023). Segundo a definição institucional do Ibram, os Pontos de Memória são

Núcleos de iniciativa comunitária constituídos de forma autônoma em relação ao poder público, geridos de forma participativa pelas próprias comunidades, para a identificação, pesquisa e promoção de seu patrimônio material e imaterial, e que utilizam metodologias da museologia social visando ao reconhecimento e à valorização de sua memória coletiva (Ibram, 2017).

Essa definição indica um deslocamento conceitual e político ao redefinir quem pode produzir memória no campo museológico brasileiro. Em vez de priorizar a criação ou manutenção de equipamentos museais institucionalizados, o programa reconhece processos que emergem das experiências sociais e culturais das comunidades. Assim, o museu deixa de se restringir a acervos e edifícios e se consolida como processo social que articula práticas de memória, produção de narrativas e mobilização em torno do patrimônio cultural.

Essa perspectiva dialoga diretamente com as formulações da museologia social, que enfatizam a função social do museu e seu papel na promoção da participação cidadã. Como argumenta Mário Chagas (2010), os processos museológicos contemporâneos não se limitam à preservação de objetos, mas envolvem disputas de memória e reconhecimento social. Nessa direção, o autor afirma

que “o museu pode ser compreendido como um espaço de negociação simbólica, onde diferentes grupos sociais disputam o direito de narrar suas histórias e de afirmar seus patrimônios” (Chagas, 2010, p. 57).

No mesmo sentido, aproxima-se das reflexões de Hugues de Varine, um dos principais formuladores da nova museologia. Para o autor, os processos museológicos comunitários se estruturam na relação entre território, patrimônio e comunidade, constituindo formas de ação cultural capazes de fortalecer vínculos sociais e identidades coletivas. Nas palavras de Varine (2012, p. 45), “o museu não é um fim em si mesmo, mas um instrumento que uma comunidade utiliza para compreender seu passado, interpretar seu presente e construir seu futuro”.

É nesse quadro conceitual que se insere o Programa Pontos de Memória. A iniciativa se relaciona diretamente ao contexto de desenvolvimento do Programa Cultura Viva, política pública voltada ao estímulo e ao fortalecimento de redes culturais baseadas na participação social. Nesse ambiente, a memória passa a ser compreendida como campo estratégico de atuação cultural, especialmente para grupos historicamente excluídos dos processos institucionais de produção de patrimônio. Os Pontos de Memória são concebidos, assim, como ação destinada a trabalhar a memória de comunidades que, ao longo da história, foram privadas do direito de narrar e expor suas próprias histórias, memórias e patrimônios nos museus (Chagas et al., 2010).

Do ponto de vista institucional, o programa foi formalizado por meio de um acordo de cooperação firmado em outubro de 2008 entre o Ministério da Cultura e a Organização dos Estados Ibero-americanos (OEI). O acordo estabeleceu as bases para a execução do Projeto de Desenvolvimento Institucional e Técnico-Operacional para Ampliação e Consolidação de Projetos Relacionados à Memória Social no Brasil. Elaborado no âmbito do Demu antes da criação do Ibram, o projeto contou com acompanhamento inicial da Agência Brasileira de Cooperação do Ministério das Relações Exteriores, responsável por avaliar e monitorar as ações previstas (Avelar, 2015).

Com a criação do Ibram em 2009, o programa passou a integrar as primeiras iniciativas da nova autarquia voltadas à ampliação da atuação estatal junto a processos museológicos comunitários. Nesse sentido, os Pontos de Memória se apoiam em princípios estabelecidos pela Política Nacional de Museus (PNM), especialmente aqueles relacionados à democratização das instituições museais, à

participação social na gestão do patrimônio cultural e ao reconhecimento de experiências museológicas desenvolvidas por comunidades, ecomuseus e museus locais.

Inicialmente, o projeto previa três objetivos específicos. Dois deles estavam voltados à consolidação de bases conceituais e metodológicas relacionadas aos campos da museologia social e da memória social. O terceiro objetivo consistia na aplicação experimental de instrumentos de planejamento, avaliação e apoio a instalação e manutenção de Pontos de Memória, bem como na difusão de experiências relacionadas à memória social no país (Avelar, 2015).

O programa foi concebido simultaneamente como política pública e como processo experimental de construção metodológica. Conceitos, instrumentos de atuação e estratégias de mobilização comunitária foram formulados no próprio processo de implementação, em diálogo direto com as realidades dos territórios envolvidos. Esse caráter experimental orientou a consolidação de uma metodologia de atuação e contribuiu para legitimar, no âmbito institucional, práticas museológicas que emergem das experiências sociais das comunidades. Ao reconhecê-las como parte do campo museológico, o programa coloca em questão os limites tradicionais do museu e amplia as formas de produção de memória no contexto das políticas públicas. É nesse quadro que se inicia a experiência piloto do Programa Pontos de Memória, implementada em doze territórios brasileiros e responsável por consolidar as bases metodológicas e conceituais da política.

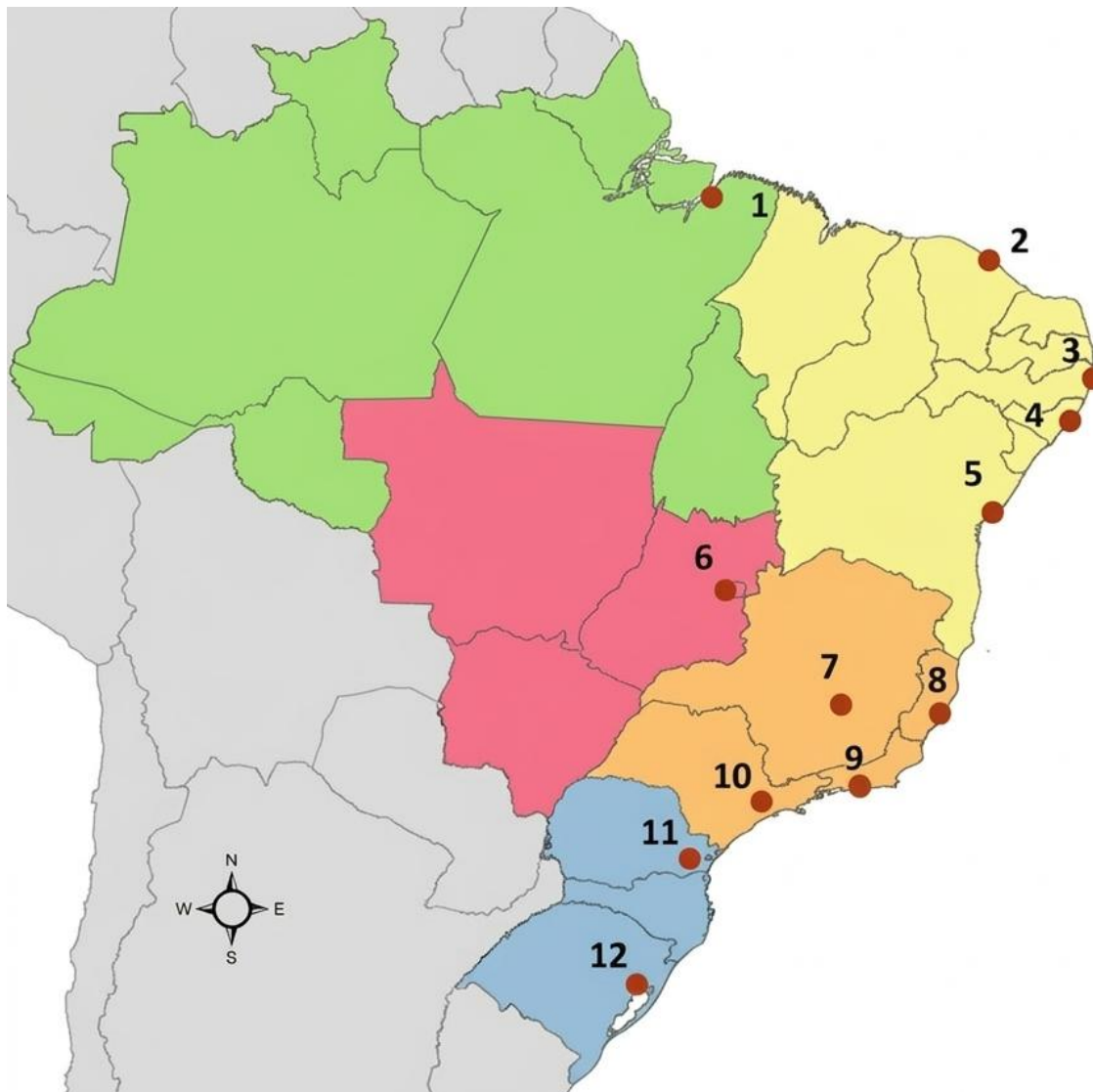
1.1 Os pioneiros

A implementação inicial do Programa Pontos de Memória ocorreu por meio de uma experiência piloto realizada em doze comunidades brasileiras selecionadas a partir de articulações entre o Ibram e o Pronasci. A escolha dessas localidades esteve associada à identificação de territórios marcados por elevados índices de vulnerabilidade social e violência urbana, nos quais a memória poderia desempenhar papel estratégico no fortalecimento das identidades comunitárias e na ampliação da participação cidadã (Avelar, 2015).

As comunidades selecionadas para essa primeira etapa foram: Beiru (Salvador, BA), Brasilândia (São Paulo, SP), Coque (Recife, PE), Estrutural (Brasília, DF), Grande Bom Jardim (Fortaleza, CE), Jacintinho (Maceió, AL), Lomba do Pinheiro (Porto Alegre, RS), Cantagalo–Pavão–Pavãozinho (Rio de Janeiro, RJ), Terra Firme

(Belém, PA), São Pedro (Vitória, ES), Sítio Cercado (Curitiba, PR) e a comunidade do Taquaril (Belo Horizonte, MG) (Abreu, 2020). Essas localidades passaram a integrar o conjunto das primeiras experiências conhecidas como Pontos de Memória pioneiros.

Figura 8. Pontos de Memória pioneiros



Fonte: elaborado pelo autor (2026)

Em alguns casos, já existiam iniciativas locais voltadas à valorização da memória e da identidade territorial. Em outros, os processos museológicos começaram a se estruturar a partir das ações de formação, oficinas e visitas técnicas realizadas pelo Ibram entre 2009 e 2011. Para condução das atividades em cada território foram contratados consultores locais, geralmente moradores ou lideranças comunitárias responsáveis por articular as ações do programa junto à comunidade. Esses consultores desempenharam papel fundamental na implementação das atividades, mobilizando moradores, organizando oficinas e conduzindo processos de identificação

das referências culturais consideradas relevantes para a história e a identidade das comunidades.

A implementação do programa foi acompanhada pela construção gradual de uma metodologia específica de atuação junto às comunidades que, diferentemente de políticas públicas baseadas em modelos consolidados, desenvolveu-se simultaneamente às primeiras experiências. Esse processo permitiu adaptar as estratégias às realidades locais e dinâmicas socioculturais de cada território, partindo do reconhecimento de que iniciativas comunitárias de memória não poderiam ser tratadas como simples extensões de modelos museológicos tradicionais (Pereira, 2020). Pelo contrário, tais iniciativas constituem processos enraizados em práticas sociais específicas, frequentemente vinculados à mobilização coletiva, à valorização de identidades territoriais e à construção de estratégias de reconhecimento público das próprias comunidades. Esse posicionamento tensiona diretamente os modelos clássicos de institucionalização museal, ao deslocar o centro de legitimidade do saber técnico para a experiência social dos territórios.

A partir dessas diretrizes, a metodologia do programa foi estruturada em um conjunto de etapas que articularam diagnóstico territorial, formação de agentes comunitários e produção coletiva de conhecimento sobre o patrimônio cultural local. Entre as principais fases previstas estavam a aproximação inicial com as comunidades, o diagnóstico das potencialidades culturais do território, a capacitação de agentes de memória, a elaboração de inventários participativos e a construção de planos de ação específicos para cada Ponto de Memória (Chagas et al., 2010).

A primeira etapa consistia na aproximação entre a equipe do programa e as comunidades selecionadas. Esse momento inicial envolvia reuniões com lideranças locais, visitas técnicas aos territórios e apresentação dos objetivos do projeto. A intenção era estabelecer um processo de diálogo que permitisse identificar iniciativas já existentes e compreender as dinâmicas sociais e culturais presentes em cada comunidade (Abreu, 2020). Em muitos casos, esse processo revelou experiências prévias relacionadas à preservação de histórias locais, à organização de acervos comunitários ou à realização de atividades culturais voltadas à valorização da identidade territorial.

A etapa seguinte consistia na realização de diagnósticos sobre as potencialidades culturais e patrimoniais das comunidades. Esse diagnóstico buscava identificar referências culturais significativas para os moradores, incluindo práticas

culturais, espaços simbólicos, personagens históricos e acontecimentos relevantes para a história local. A partir dessas informações, tornava-se possível delinear os elementos que poderiam compor o processo museológico em cada território.

Outra dimensão fundamental do processo era a capacitação de agentes de memória. As oficinas de formação, voltadas principalmente para moradores e lideranças comunitárias, abordavam temas relacionados à memória, museologia social, inventários participativos e estratégias de difusão cultural. Essas atividades tinham como objetivo fortalecer a autonomia das comunidades na condução dos processos museológicos. Como observa Pereira, a metodologia do programa foi sendo consolidada a partir da própria experiência de campo

A metodologia do Programa Pontos de Memória foi elaborada à medida que a equipe avançava em direção às comunidades. As reuniões, as visitas técnicas e os diálogos de reconhecimento do território contribuíram para dar contorno ao método que seria utilizado no Programa (Pereira, 2020, p. 128).

Entre os instrumentos centrais dessa metodologia destacam-se os inventários participativos, por meio dos quais as próprias comunidades identificavam referências culturais relevantes para sua história e para sua identidade coletiva. Em contraste com os inventários patrimoniais tradicionais, conduzidos por especialistas externos, o inventário participativo envolve os moradores na identificação e na documentação de bens culturais materiais e imateriais, práticas culturais, saberes tradicionais e experiências coletivas que compõem a memória social do território. Com base nesses inventários, eram elaborados planos de ação que orientavam o desenvolvimento das atividades de cada Ponto de Memória. Esses planos incluíam propostas de difusão da memória local, como exposições, publicações, registros audiovisuais, atividades educativas e eventos culturais realizados nos próprios territórios (Ibaram, 2011).

Importa destacar que o programa não estabelecia a obrigatoriedade de criação de uma sede ou de formação de um acervo institucionalizado. Em muitos casos, as atividades eram desenvolvidas em espaços já existentes nas comunidades, como escolas, centros culturais, associações de moradores ou praças públicas. Tal orientação reforça a compreensão dos Pontos de Memória como processos museológicos territorializados, nos quais o território e a participação comunitária assumem papel central. Em diálogo com as reflexões da museologia social sobre a ampliação do conceito de patrimônio cultural, como observa Duarte (2013), o deslocamento do foco dos objetos para os contextos socioculturais permite reconhecer práticas, saberes e experiências cotidianas como elementos constitutivos da memória

coletiva. Nessa direção, a museologia deixa de se limitar à preservação de objetos excepcionais e passa a se constituir como campo de valorização das experiências sociais que produzem significado nos territórios.

Outro elemento de destaque do programa foi a criação de espaços de intercâmbio entre as comunidades participantes. Esses encontros, conhecidos como Teias da Memória, reuniam representantes dos diferentes Pontos de Memória com o objetivo de compartilhar experiências, discutir desafios comuns e fortalecer redes de colaboração entre as iniciativas (Ibram, 2014). As Teias desempenharam papel importante na consolidação do programa, pois permitiram que as comunidades se reconhecessem como parte de uma rede nacional de iniciativas de memória social, ao mesmo tempo em que contribuíam para o desenvolvimento coletivo da metodologia do programa.

Ao longo desse percurso, os Pontos de Memória se consolidaram como espaços de produção coletiva de conhecimento sobre histórias e identidades locais. Mais do que iniciativas voltadas à preservação do passado, passaram a desempenhar papel ativo na construção de narrativas sobre os territórios e na afirmação de direitos culturais. Durante a implementação, os próprios grupos comunitários colocaram em questão a associação recorrente entre esses espaços e a violência urbana, reivindicando que suas iniciativas fossem reconhecidas a partir de seus valores culturais, de suas histórias e de suas memórias coletivas. Desse modo, a política de memória deixa de operar como resposta à violência e passa a se afirmar como instrumento de valorização identitária e de produção de novas narrativas.

Ao promover uma inflexão simbólica, as experiências dos Pontos de Memória mostram como a memória pode reorganizar a forma como determinados territórios se apresentam e são reconhecidos no espaço público. Por meio de processos participativos de identificação e difusão do patrimônio cultural local, o programa contribuiu para fortalecer identidades coletivas e ampliar o reconhecimento das histórias e trajetórias das comunidades. O MUF se destaca nesse conjunto como caso emblemático, pois sua atuação não apenas integra o grupo dos doze pioneiros, mas também antecede e influencia a própria formulação da política pública. Antes de sua formalização no âmbito do Ibram, o museu já operava como referência de mobilização comunitária em torno da memória, indicando o potencial da memória social como ferramenta de fortalecimento identitário em territórios marcados por estigmas urbanos.

A trajetória do MUF é analisada em profundidade em capítulo específico desta tese, assim como a experiência do Muquifu, reconhecido oficialmente como Ponto de Memória em 2022. A análise comparativa dessas duas iniciativas permite compreender como os princípios do Programa Pontos de Memória se materializam em contextos territoriais distintos, revelando potencialidades e limites dos processos de museologia social no Brasil contemporâneo.

1.2 Expansão e desdobramentos

A partir de 2010, o Programa Pontos de Memória passou por um processo de expansão institucional que superou a fase inicial de reconhecimento e acompanhamento de iniciativas comunitárias e se consolidou como um dos principais instrumentos de articulação entre políticas públicas culturais e práticas de museologia social no Brasil. Esse movimento envolveu a ampliação do número de iniciativas vinculadas ao programa e a criação de dispositivos institucionais voltados à certificação, à governança participativa e à articulação em rede.

Um dos principais vetores dessa expansão foi a utilização de editais públicos e prêmios de reconhecimento lançados pelo Ibram, que buscaram estimular e fortalecer experiências comunitárias voltadas à preservação e à comunicação da memória social em diferentes territórios brasileiros. O primeiro edital nacional no âmbito dessa política foi lançado em 2011, com a criação do Prêmio Pontos de Memória, destinado a reconhecer e apoiar iniciativas comunitárias já existentes. O edital previa a seleção de 48 iniciativas, sendo 45 no Brasil e três voltadas a comunidades brasileiras no exterior, com recursos provenientes do Fundo Nacional de Cultura.

O prêmio funcionava como instrumento de reconhecimento institucional de práticas museais desenvolvidas fora das estruturas museológicas tradicionais, e não apenas como mecanismo de financiamento. O edital explicitava que poderiam concorrer iniciativas dedicadas à construção de memória social e a práticas museais desenvolvidas por grupos, povos e comunidades, especialmente aquelas voltadas à valorização do patrimônio cultural material e imaterial e ao exercício do direito à memória. O resultado da seleção revelou a diversidade de experiências contempladas, incluindo projetos vinculados a comunidades indígenas, quilombolas, grupos culturais populares e coletivos urbanos que atuavam na preservação de narrativas locais.

A continuidade da política pode ser observada no edital lançado em 2012, que ampliou o número de iniciativas contempladas. Naquele ano, foram selecionadas 60

iniciativas, sendo 50 no Brasil e 10 no exterior, com investimento aproximado de dois milhões de reais. A ampliação dos projetos premiados indica a intenção de consolidar uma rede nacional de iniciativas de museologia social e de fortalecer processos comunitários de preservação e comunicação da memória.

Em 2014, um novo edital foi lançado, mantendo a lógica de reconhecimento e fomento às práticas de memória social. Naquela edição, foram contempladas 44 iniciativas no Brasil e três no exterior, reforçando o apoio às experiências comunitárias de museologia social e ampliando a capilaridade territorial do programa. Após esse ciclo inicial de expansão, observa-se um intervalo significativo até o lançamento de nova edição em 2023. Esse hiato coincide com um período de profundas transformações nas políticas culturais, marcado pela redução de investimentos públicos, pela descontinuidade de programas estruturantes e pela reconfiguração institucional da área da Cultura. O enfraquecimento dessas políticas, por governos de base conservadora e neoliberalismo acentuado, impactou diretamente a museologia social, cujas iniciativas passaram a enfrentar maiores dificuldades para manter suas atividades e redes de articulação.

A interrupção prolongada dos editais expõe um dos desafios estruturais das políticas culturais no Brasil, a forte dependência de instâncias políticas e administrativas. Tal condição indica a instabilidade do setor e a fragilidade de iniciativas que, embora institucionalizadas, permanecem sujeitas aos fluxos de financiamento e às prioridades governamentais. Programas capazes de promover inovação institucional e ampliar o acesso a recursos culturais podem sofrer descontinuidade diante de mudanças na agenda pública. No caso dos Pontos de Memória, essa ruptura comprometeu a sustentação de diversas iniciativas comunitárias que haviam se consolidado nos primeiros anos do programa. A retomada do edital em 2023 aponta para uma tentativa de reativação da política e de reconhecimento da relevância das experiências comunitárias de memória no cenário contemporâneo. A nova edição do prêmio indica a permanência do interesse institucional em fortalecer processos de museologia social, ainda que em um contexto marcado por transformações no campo cultural brasileiro.

Paralelamente a retomada por meio dos editais, o programa passou a fortalecer sua estrutura institucional. Um dos desdobramentos mais significativos foi a criação do Cadastro Nacional de Pontos de Memória, que reúne entidades culturais e coletivos certificados pelo Ibram. Esse cadastro funciona como base de dados pública que reconhece iniciativas comunitárias voltadas à preservação e ativação da memória

social, permitindo sua integração a políticas públicas e programas de fomento cultural. A formalização desse sistema representou um avanço na institucionalização da museologia social no país, ao reconhecer iniciativas desenvolvidas fora das estruturas museais tradicionais como parte legítima do campo museológico. Esse movimento contribuiu para ampliar a visibilidade dessas experiências e fortalecer sua capacidade de interlocução com as políticas culturais.

O processo de certificação das iniciativas inscritas no programa é conduzido pela Comissão de Certificação de Pontos de Memória, responsável por analisar as solicitações apresentadas ao cadastro nacional. Seu funcionamento foi regulamentado pela Portaria Ibram nº 1317, de 2022, que aprovou o regimento interno e definiu composição e atribuições. De acordo com o documento, a instância é formada de maneira paritária por representantes do Ibram e da sociedade civil com atuação no campo da museologia social, buscando assegurar equilíbrio entre a avaliação institucional e o reconhecimento das experiências comunitárias.

Outro elemento importante na estrutura institucional do programa é o Comitê Consultivo do Programa Pontos de Memória, instância colegiada responsável por propor diretrizes, estratégias e ações voltadas ao fortalecimento da política de museologia social. O colegiado reúne representantes do Ibram, Pontos de Memória de diferentes regiões do país e integrantes de redes de iniciativas comunitárias, constituindo um espaço de participação social na formulação e no acompanhamento das ações do programa. Seu regimento interno define como função principal promover debates e contribuir para o aprimoramento das iniciativas, além de estimular articulações regionais e redes de cooperação. Também lhe compete propor estudos, pesquisas e estratégias de intercâmbio entre os Pontos de Memória, ampliando a circulação de experiências e metodologias no campo da museologia social.

O funcionamento dessa instância foi consolidado por meio da atualização de sua composição normativa e representativa. A Portaria Ibram nº 3335, de 2025, exemplifica esse processo ao designar novos representantes da sociedade civil para o Comitê Consultivo do Programa Pontos de Memória durante o triênio 2025–2027. Essa medida assegura a representação das diferentes regiões do país e das redes de Pontos de Memória, reafirmando o compromisso com a renovação periódica da governança. A estratégia busca garantir a participação ativa de diversos atores sociais, mantendo o diálogo contínuo entre o Estado e a sociedade civil.

Outro aspecto relevante no processo de expansão do programa refere-se ao aprimoramento de seus instrumentos normativos. A Portaria Ibram nº 1228, de 2022, introduziu alterações na regulamentação ao modificar dispositivos da portaria que instituiu o Programa Pontos de Memória no âmbito do Ibram. Entre as mudanças implementadas estão ajustes nos procedimentos de certificação e nas regras de funcionamento das instâncias participativas a ele vinculadas.

Além das estruturas formais de certificação e governança, o Programa Pontos de Memória também se expandiu por meio da criação de redes e instâncias de articulação entre iniciativas comunitárias. Destacam-se, nesse processo, as chamadas Teias da Memória, fóruns de participação social promovidos pelo Ibram que reúnem representantes de Pontos de Memória, projetos de museologia social, gestores públicos e instituições parceiras. As Teias não se restringem a encontros pontuais, mas constituem um instrumento político e metodológico voltado à construção de agendas comuns no campo da memória social e da museologia comunitária. Realizadas em articulação com o Fórum Nacional de Museus (FNM), essas reuniões funcionam como espaços de diálogo entre sociedade civil e poder público, nos quais se discutem estratégias de fortalecimento das políticas de memória, patrimônio e diversidade cultural no país.

As Teias da Memória também desempenham papel importante na formação de redes territoriais de cooperação entre iniciativas comunitárias. Por meio de encontros nacionais e fóruns regionais organizados pelo Ibram, o programa buscou descentralizar o debate e ampliar a participação de experiências distribuídas por diferentes regiões do país. Esses espaços possibilitaram a circulação de metodologias, a troca de experiências e a construção coletiva de estratégias para o envolvimento dos Pontos de Memória, contribuindo para consolidar um campo ampliado de práticas vinculadas à museologia social.

Contudo, apesar de sua importância na consolidação do programa nos anos iniciais, observa-se que as Teias da Memória não mantiveram o mesmo nível de mobilização e engajamento ao longo do tempo. Parte desse enfraquecimento pode ser associada à redução da atenção institucional dedicada aos Pontos de Memória pioneiros, experiências que, em sua origem, funcionaram como referências metodológicas e políticas para a expansão do programa. A diminuição da centralidade dessas iniciativas nas dinâmicas de articulação do campo acabou por impactar também a capacidade das Teias de operar como espaço permanente de mobilização coletiva, revelando limites na sustentação de mecanismos participativos que, embora

centrais na formulação do programa, não se mantiveram com a mesma intensidade ao longo do tempo.

Outro indicador da expansão do programa pode ser observado na plataforma Muses.br, sistema nacional de mapeamento e visualização de museus brasileiros. Na plataforma existe uma categoria específica dedicada aos Pontos de Memória, na qual aparecem 532 iniciativas cadastradas distribuídas em diferentes regiões do país. Esse número evidencia a amplitude do campo de iniciativas de memória social articuladas em torno do programa. No entanto, é necessário interpretar esse dado com cautela. O registro de uma iniciativa na plataforma não significa necessariamente que o ponto de memória esteja em pleno funcionamento ou que suas atividades se mantenham de forma contínua ao longo do tempo.

Diversas iniciativas surgiram em contextos de mobilização comunitária ou de políticas públicas específicas e, posteriormente, enfrentaram dificuldades para garantir sua continuidade. Entre os fatores que explicam a descontinuidade de algumas dessas experiências estão a ausência de financiamento regular, a redução do apoio institucional, a diminuição do engajamento comunitário ao longo do tempo e, em alguns casos, disputas internas em torno das narrativas e das formas de gestão da memória local. Essa situação revela uma tensão característica das políticas de museologia social, ao mesmo tempo em que o reconhecimento institucional amplia a visibilidade e a legitimidade das iniciativas comunitárias, a sustentabilidade dessas experiências depende de condições estruturais que nem sempre são asseguradas de forma permanente pelas políticas públicas. O campo dos Pontos de Memória, portanto, não se configura como uma rede homogênea e estável de instituições, mas como um conjunto dinâmico de experiências, marcado por diferentes graus de institucionalização, continuidade e capacidade organizativa.

Apesar dessas limitações, o Programa Pontos de Memória desempenha papel fundamental na ampliação do repertório institucional da museologia brasileira. Ao reconhecer iniciativas comunitárias como práticas legítimas de produção de memória e patrimônio, o programa contribuiu para deslocar o eixo do campo museológico, incorporando processos territoriais, participativos e socialmente engajados como parte constitutiva das políticas públicas culturais. Mais do que um instrumento de fomento, trata-se de uma política que reconfigura as condições de visibilidade e reconhecimento de determinadas experiências sociais, ao legitimar formas de produção de memória historicamente situadas à margem dos museus tradicionais.

No desdobramento dessas dinâmicas, inserem-se experiências como o MUF e o Muquifu, que, embora apresentem trajetórias próprias, mostram como comunidades mobilizam a memória como estratégia de afirmação territorial, produção de conhecimento e construção de cidadania. A análise desses casos permite compreender como os princípios do Programa Pontos de Memória se materializam em contextos distintos e quais implicações produzem para a museologia social no Brasil contemporâneo. Para situar as condições que possibilitaram a emergência desse campo de práticas, torna-se necessário recuar a um momento anterior à formulação do programa. O capítulo seguinte retorna ao início dos anos 2000, período em que a atuação do Estado no campo da cultura passa por um processo de reorganização decisivo para a consolidação das políticas voltadas à memória social no país.

CAPÍTULO 2

GILBERTO GIL E O MINISTÉRIO DA CULTURA

“Sente-se e não é somente aqui
 Mas em qualquer lugar
 Terras, povos diferentes
 Outros sonhos pra sonhar
 Mesmo e até principalmente
 Onde menos queixas há
 Mesmo lá, no inconsciente
 Alguma coisa está clamando
 Por mudança.”

*Gilberto Gil*⁴

O álbum *O Eterno Deus Mu Dança* (1989) encerrou a década de 1980 na trajetória de Gilberto Gil não apenas como um registro fonográfico, mas como uma reflexão filosófica sobre a inexorabilidade das transformações sociais. Na faixa-título, Gil captura uma urgência por mudanças estruturais que, mais de dez anos depois, encontraria um laboratório político sem precedentes. Ao assumir o Ministério da Cultura (MinC) em 2003, sob o governo de Luiz Inácio Lula da Silva, o artista-ministro transpôs o sentimento de “mutação” da canção para a estrutura do Estado. Em seu discurso de posse, Gil sublinhou que a eleição daquele projeto político era, em si, o sintoma de um Brasil que demandava uma mudança estratégica e profunda, rompendo com a inércia das políticas culturais meramente cartoriais:

A eleição de Luiz Inácio Lula da Silva foi a mais eloquente manifestação da nação brasileira pela necessidade e pela urgência da mudança. Não por uma mudança superficial ou meramente tática no xadrez de nossas possibilidades nacionais. Mas por uma mudança estratégica e essencial, que mergulhe fundo no corpo e no espírito do país (Gil, 2003, *online*).

Tanto na lírica de 1989 quanto na oratória de 2003, há uma distinção clara entre reformas superficiais e transformações que tocam o espírito da sociedade. No MinC, essa visão traduziu-se em um paradigma inovador, focado na diversidade e na democratização radical do acesso. Gil apresentou uma visão integradora, na qual a cultura deixava de ser um apêndice de eventos e espetáculos para ser reconhecida como um direito humano fundamental e um bem público essencial. A descentralização tornou-se a palavra de ordem: era necessário levar recursos para além dos eixos hegemônicos, alcançando as periferias e as comunidades historicamente invisibilizadas, como as indígenas, as quilombolas e os grupos afro-brasileiros, integrando-os na formulação e execução das políticas públicas.

⁴ GIL, Gilberto. *O Eterno Deus Mu Dança*. In: GIL, Gilberto. *O Eterno Deus Mu Dança*. [S.l.]: WEA, 1989.

A gestão de Gil enfatizou a riqueza da pluralidade brasileira, defendendo que a cultura é uma ferramenta poderosa para o desenvolvimento social e econômico, capaz de promover a cidadania e fortalecer a identidade nacional. Defendeu uma gestão participativa e dialogada, na qual a sociedade civil e os agentes culturais tivessem voz ativa. Nessa esteira, o ministro mencionou a necessidade de inovação, incorporando novas tecnologias e buscando a sustentabilidade cultural para garantir a continuidade das manifestações ao longo do tempo. Ele defendeu uma abordagem transversal, que envolvesse educação, turismo e economia em uma articulação federativa integrada entre união, estados e municípios.

Desse modo, teremos de atuar transversalmente em sintonia e em sincronia com os demais ministérios. Algumas dessas parcerias se desenham de forma quase automática, imediata, em casos como os dos ministérios da Educação, do Turismo, do Meio Ambiente, do Trabalho, dos Esportes, da Integração Nacional. Mas nem todos se lembram logo de uma parceria lógica e natural, no contexto que estamos vivendo e em função do projeto que temos em mãos: a parceria com o Ministério das Relações Exteriores. Se há duas coisas que hoje atraem irresistivelmente a atenção, a inteligência e a sensibilidade internacionais para o Brasil, uma é a Amazônia, com a sua biodiversidade e a outra é a cultura brasileira, com a sua semiodiversidade (Gil, 2003, *online*).

Um dos pilares centrais dessa gestão foi a proposta do “do-in antropológico”, conceito que funde a técnica oriental de automassagem com o olhar das ciências sociais. Esta metáfora descreve um método de gestão que promove o autoconhecimento e o equilíbrio das ‘energias’ culturais do país. Aplicar essa ‘massagem’ nas políticas públicas significava reconhecer que o corpo social brasileiro estava bloqueado por séculos de exclusão. A ideia era estimular pontos vitais da diversidade cultural para que o próprio corpo social pudesse fluir harmonicamente, sem privilegiar apenas as expressões hegemônicas. Conforme o próprio projeto de gestão indicava,

[...] é preciso intervir. Não segundo a cartilha do velho modelo estatizante, mas para clarear caminhos, abrir clareiras, estimular, abrigar. Para fazer uma espécie de ‘do-in’ antropológico, massageando pontos vitais, mas momentaneamente desprezados ou adormecidos, do corpo cultural do país. Enfim, para avivar o velho e atizar o novo. Porque a cultura brasileira não pode ser pensada fora desse jogo, dessa dialética permanente entre a tradição e a invenção, numa encruzilhada de matrizes milenares e informações e tecnologias de ponta (Gil, 2003, *online*).

Assim como o do-in visa ao equilíbrio interno, o “do-in antropológico” buscou valorizar as múltiplas culturas que compõem a identidade brasileira. Na prática, essa

abordagem traduziu-se em um novo paradigma pautado pela participação social e inovação. A gestão de Gilberto Gil marcou o início de uma série de programas que visavam concretizar essa visão, transformando profundamente o cenário cultural brasileiro e deslocando a cultura para o campo dos direitos e da cidadania simbólica. Entre os principais marcos desse período estão o Programa Cultura Viva, o Programa Mais Cultura e a estruturação do Sistema Nacional de Cultura (SNC) (Reis; Segata, 2021, p. 60).

O Programa Cultura Viva, por meio dos Pontos de Cultura, tornou-se o exemplo mais acabado dessa ‘massagem’ institucional ao oferecer apoio financeiro e técnico para que organizações comunitárias mantivessem sua autonomia. Já o Programa Mais Cultura buscou fortalecer a infraestrutura cultural, modernizando bibliotecas e centros culturais em todo o país (Reis; Segata, 2021, p. 59). Simultaneamente, a Política Nacional de Cultura e o Plano Nacional de Cultura (PNC) definiram diretrizes e metas de longo prazo, integrando diversos setores do governo e garantindo que a cultura fosse tratada como um bem público estruturante, e não apenas como um evento episódico (Reis; Segata, 2021, p. 61).

Para fundamentar tais políticas, Gil utilizou conceitos da antropologia aplicada, focando no conhecimento prático para promover mudanças sociais positivas. Nessa perspectiva, as comunidades deixaram de ser vistas apenas como beneficiárias passivas para se tornarem coautoras das políticas culturais. Esse reconhecimento das culturas locais, muitas vezes invisibilizadas, deixou um legado significativo de visibilidade e apoio às diversas expressões brasileiras (Reis; Segata, 2021, p. 68). A gestão de 2003 a 2008 representou, portanto, um momento transformador, marcado por uma abordagem que integrou sensibilidade artística e rigor conceitual para promover a inclusão democrática.

É fundamental, contudo, evitar uma leitura que eu chamaria de presentista e que, por isso, ignora as raízes históricas dessa inflexão. A ampliação do conceito de cultura e a valorização do saber popular possuem raízes profundas na história política brasileira. Como observa Maurício Rafael (2017), esse processo remonta à década de 1970, sob a liderança de Aloísio Magalhães no Centro Nacional de Referência Cultural (CNRC). Ali, esboçava-se o deslocamento do patrimônio monumental para o patrimônio imaterial, o processo vivo em vez do objeto morto. Magalhães introduziu a leitura processual que Gilberto Gil, décadas depois, institucionalizaria com pleno vigor político e dotação orçamentária.

Essa transição do conceito teórico para a norma jurídica encontrou sua ancoragem definitiva na Constituição Federal de 1988. Os artigos 215 e 216 consolidaram a cultura no campo dos direitos fundamentais, obrigando o Estado a garantir o acesso à cultura e a proteção das manifestações das diversas matrizes formadoras da sociedade, com ênfase nas culturas populares, indígenas e afro-brasileiras. A Constituição não apenas ampliou o conceito de patrimônio para incluir o imaterial — modos de criar, fazer e viver — como também instituiu a lógica de corresponsabilidade entre Estado e comunidade, deslocando a preservação de uma prerrogativa exclusivamente estatal para um processo compartilhado (Brasil, 1988, art. 215, 216).

O arcabouço democrático foi posteriormente aprofundado pelas Emendas Constitucionais nº 48 (2005) e nº 71 (2012), que instituíram respectivamente o Plano Nacional de Cultura e o Sistema Nacional de Cultura. Esses dispositivos permitem compreender programas como o Cultura Viva não como concessões discricionárias de governos específicos, mas como desdobramentos de direitos já reconhecidos juridicamente. A atuação de Gilberto Gil, nesse contexto, não se limita à criação de programas, mas expressa uma determinada concepção de política cultural, na qual a ação do Estado se orienta pela ampliação do espaço público, pela participação social e pela tradução institucional de demandas históricas — dimensão que, a seguir, será explicitada conceitualmente no que diz respeito à relação de complementariedade entre política *lato sensu* e política pública.

2.1 Política e Política pública

Para compreender a inflexão promovida nas políticas culturais brasileiras a partir de 2003, é necessário explicitar o entendimento da complementariedade entre política em sentido amplo e política pública que orienta a análise deste capítulo. Tal explicitação não possui apenas função conceitual, mas metodológica: permite afastar leituras que reduzam a atuação do Ministério da Cultura, sob a gestão de Gilberto Gil, a um conjunto de decisões administrativas isoladas, recolocando-a no campo mais amplo da disputa política, da ação pública e da produção de sentidos no espaço democrático.

No campo da filosofia política, a política pode ser compreendida como uma dimensão constitutiva da vida coletiva, inseparável das formas de organização do poder, da cultura e da ação humana no espaço público. Conforme sistematiza Norberto Bobbio, a política diz respeito ao conjunto de atividades que têm como objeto

o Estado, o poder e as relações de dominação e legitimação, mas não se limita às instituições formais, estendendo-se às práticas sociais e simbólicas que produzem consensos, conflitos e disputas (Bobbio; Matteucci; Pasquino, 1998). Nessa chave, a política não é apenas o exercício do governo, mas um campo de forças no qual se definem prioridades, valores e projetos de sociedade.

Essa compreensão é aprofundada por Marilena Chauí ao situar a política como uma prática indissociável da cultura democrática. Para a autora, a democracia não se reduz a um regime jurídico-institucional, mas supõe a ampliação contínua do espaço público, a pluralidade de vozes e a possibilidade de intervenção dos sujeitos nos processos de decisão coletiva. Em texto já clássico, Chauí afirma:

A política democrática não se define apenas pela existência de leis e instituições, mas pela criação e ampliação do espaço público, entendido como o lugar onde os conflitos podem aparecer, ser discutidos e transformados em direitos (Chauí, 1991, p. 62).

Nessa perspectiva, cultura e política não constituem esferas separadas. Ao contrário, a cultura participa ativamente da produção do político, seja ao legitimar determinadas formas de poder, seja ao tensioná-las. A autora adverte que a redução da cultura à lógica do mercado ou do entretenimento esvazia sua dimensão crítica, convertendo-a em instrumento de despolitização e de privatização do espaço público (Chauí, 1991). Essa crítica é central para compreender o deslocamento operado nas políticas culturais do início dos anos 2000, quando a cultura passa a ser afirmada como direito e como dimensão estruturante da cidadania.

No plano das políticas públicas, a literatura especializada reconhece que não há uma definição única ou consensual do termo. Como observa Celina Souza, políticas públicas podem ser entendidas, de modo sintético, como aquilo que os governos escolhem fazer — ou deixar de fazer — diante de problemas socialmente reconhecidos (Souza, 2006). Essa definição, embora minimalista, destaca um aspecto central: a política pública é sempre resultado de escolhas, disputas e omissões, e não de processos neutros ou exclusivamente técnicos.

A autora enfatiza que as políticas públicas devem ser analisadas como processos complexos, atravessados por interesses, valores e relações de poder, nos quais diferentes atores — governos, burocracias, grupos sociais e movimentos — interagem de forma nem sempre equilibrada. Nesse sentido, afirma:

Políticas públicas dizem respeito tanto à ação quanto à inação do Estado. O que o governo faz, como faz e para quem faz — ou deixa de fazer — constitui o núcleo analítico desse campo (Souza, 2006, p. 24).

Essa leitura desloca a política pública de uma concepção instrumental para uma abordagem relacional e conflitiva, na qual a formulação, a implementação e a avaliação das políticas são compreendidas como arenas de disputa. Mariana Batista, Amanda Domingos e Bhreno Vieira reforçam essa compreensão ao definirem o campo das políticas públicas como a análise do 'Estado em ação', destacando a complexidade dos processos decisórios e a multiplicidade de atores envolvidos na construção das agendas governamentais (Batista; Domingos; Vieira, 2021).

Ao enfatizarem que problemas públicos não emergem de forma automática, mas são socialmente construídos e politicamente selecionados, os autores evidenciam que a entrada de determinados temas na agenda estatal depende de correlações de forças, janelas de oportunidade e mediações institucionais. Assim, políticas públicas não são respostas naturais a carências objetivas, mas traduções políticas de demandas que conseguem se legitimar no espaço público.

No campo cultural, essas disputas assumem contornos específicos. As políticas culturais incidem diretamente sobre a produção simbólica, os modos de vida e os processos de reconhecimento social. Ao selecionar quais expressões culturais serão apoiadas, visibilizadas ou silenciadas, o Estado atua como agente ativo na organização do espaço simbólico. Como observa Chauí, toda política cultural envolve uma concepção implícita de cultura, de povo e de democracia, mesmo quando se apresenta sob a aparência da neutralidade técnica (Chauí, 1991).

É a partir desse quadro conceitual que se torna possível compreender as políticas culturais implementadas no Brasil a partir de 2003 como mais do que programas setoriais. O Programa Cultura Viva e a Política Nacional de Museus inscrevem-se em uma concepção de política pública que reconhece a cultura como direito, valoriza a participação social e desloca o Estado de uma posição tutelar para uma função mediadora. Trata-se, portanto, de políticas que operam simultaneamente no plano institucional e no simbólico, reconfigurando a relação entre Estado, cultura e sociedade civil.

2.2 O Programa Cultura Viva e os Pontos de Cultura

Escrever sobre o Programa Cultura Viva exige um olhar que transcenda a ideia de uma neutralidade técnica e compreenda as políticas culturais como ‘cenas vivas’. Conforme elucidado por Calabre e Lima (2014) e Calabre (2022), a trajetória do programa revela uma tentativa radical de reconfigurar a relação entre Estado e sociedade civil. Criado em 2004 pelo Ministério da Cultura, o Cultura Viva emergiu como uma resposta à demanda histórica por democratização, operando sob a premissa de que o papel do Estado não é ‘levar’ cultura, mas reconhecer e fomentar o que o território já produz de forma autônoma (Calabre; Lima, 2014, p. 9).

Essa inversão de lógica fundamentou-se em um modelo participativo que, durante sua concepção, buscou na escuta ativa de artistas, produtores e líderes comunitários a base para sua implementação. Calabre (2022, p. 291) destaca que essa fase de consultas públicas foi essencial para entender as necessidades e aspirações das comunidades. No entanto, a ‘participação’ aqui não é um consenso passivo, mas um campo de fricção no qual o vocabulário institucional encontra a realidade das bases. É nesse terreno instável que o Estado se propõe a ser menos um tutor e mais um mediador de direitos.

Como principal unidade de ação do programa, os Pontos de Cultura representam a espinha dorsal dessa estratégia. Definidos tecnicamente como entidades culturais que recebem apoio financeiro e técnico, eles são, na prática, lugares de encontro: terreiros, coletivos de hip-hop, cineclubes e bibliotecas comunitárias nos quais a cultura já pulsava antes do edital dos Pontos de Cultura. O Cultura Viva busca conferir autonomia a essas iniciativas, reconhecendo que a diversidade cultural brasileira, especialmente a de populações marginalizadas e tradicionais, é um elemento central para o desenvolvimento social (Calabre; Lima, 2014, p. 13).

Do ponto de vista operacional, o modelo estruturou-se em etapas de seleção pública, convênios financeiros e a formação de redes de colaboração. A proposta previa criar uma rede capilarizada que permitisse a troca de saberes entre diferentes regiões do Brasil (Calabre; Lima, 2014, p. 7). Contudo, essa implementação impõe desafios de ‘tradução’ constantes. O que o Estado define como ‘capacidade de gestão’ muitas vezes colide com a lógica de coletivos que operam por mutirão, gerando uma tensão entre a necessidade de formalização administrativa e a organicidade das expressões culturais.

Os resultados relatados pela literatura especializada impressionam pela abrangência: fortalecimento das comunidades, formação de agentes culturais e uma visibilidade inédita para manifestações outrora invisibilizadas. Segundo Calabre e Lima (2014, p. 23), os Pontos de Cultura ajudaram a consolidar iniciativas locais, proporcionando recursos que transformaram o simbólico em político. Mais do que indicadores, o programa promoveu uma mudança política de posição: grupos que antes ocupavam o lugar da carência passaram a reivindicar o lugar do direito e da produção.

A despeito desse sucesso, o Programa Cultura Viva enfrenta obstáculos estruturais que não podem ser negligenciados em uma análise crítica. A burocracia associada aos convênios e as exigências de prestação de contas representam gargalos significativos para entidades com menor lastro administrativo. Como notado por Calabre e Lima (2014, p. 23), a gestão de recursos muitas vezes torna-se um fardo, criando uma ambiguidade onde o mesmo Estado que financia o florescimento cultural acaba por engessar a criatividade através de excessivo controle normativo.

A sustentabilidade financeira e a continuidade política surgem como as preocupações mais agudas. A descontinuidade de políticas públicas e a intermitência nos repasses orçamentários corroem vínculos e interrompem processos históricos de mobilização (Calabre, 2022, p. 294). Já se observou o fechamento de Pontos de Cultura potentes devido à exaustão administrativa das lideranças, que se veem obrigadas a priorizar o preenchimento de planilhas em detrimento da ação cultural direta, evidenciando a necessidade de modelos de fomento mais flexíveis e resilientes.

Ainda que marcado por essas contradições, o programa consolidou-se como uma inovação institucional sem precedentes no Brasil. Ao deslocar o eixo da política cultural para a base comunitária, o programa demonstrou que é possível construir políticas públicas de baixo para cima, ainda que de forma imperfeita e conflitiva (o conflito é deslocado de um lugar normativo estatal – de cima para baixo – para um lugar vivo, capaz de encaminhar expectativas). Essa abordagem transformou, em parte, a relação entre o Estado e a sociedade civil, provando que a descentralização não é apenas um objetivo administrativo, mas um gesto de redistribuição de poder e reconhecimento de dignidade.

No cenário externo, o impacto do Cultura Viva transcendeu as fronteiras nacionais, servindo de modelo para políticas culturais em diversos países da América Latina, como Chile, Colômbia, Costa Rica, El Salvador, Equador, México, Paraguai,

Peru e Uruguai. Calabre (2022, p. 297) argumenta que esse intercâmbio contribuiu para o enriquecimento regional, promovendo uma integração baseada na valorização da diversidade. O programa brasileiro tornou-se referência não por ser isento de falhas, mas por ousar deslocar o centro da política cultural para o território, desafiando a lógica segundo a qual a cultura é um ornamento ou um luxo acessível apenas às elites.

Em conclusão, o Programa Cultura Viva e seus Pontos de Cultura oferecem lições fundamentais para a formulação de políticas públicas contemporâneas. Seus desafios evidenciam que o sucesso dessas iniciativas depende de ajustes contínuos e de um suporte que respeite a autonomia dos coletivos. Conforme defendido por Calabre e Lima (2014, p. 23) e Calabre (2022, p. 310), o Programa Cultura Viva permanece como um experimento histórico essencial: uma política que, ao aceitar a própria ambiguidade, reafirma a cultura como um direito inalienável e uma tecnologia de sobrevivência coletiva.

Um dos principais idealizadores e defensores do Programa Cultura Viva, Célio Turino (2009) oferece uma formulação conceitual dos Pontos de Cultura que os inscreve como núcleo de uma política pública orientada 'de baixo para cima'. Essa proposta funda-se no reconhecimento de iniciativas culturais preexistentes e na valorização do protagonismo comunitário como motor da ação estatal. Em sua obra fundamental, *Ponto de Cultura: o Brasil de baixo para cima* (2009), Turino define o Ponto de Cultura como uma organização da sociedade civil que adquire força e reconhecimento institucional ao estabelecer uma parceria com o Estado, distinguindo-se radicalmente de modelos assistencialistas, tutelares ou verticalizados:

Ponto de Cultura é um conceito de política pública. São organizações culturais da sociedade que ganham força e reconhecimento institucional ao estabelecer uma parceria, um pacto, com o Estado. Aqui há uma sutil distinção: o Ponto de Cultura não pode ser para as pessoas, e sim das pessoas; deve constituir-se em organizador da cultura no nível local, atuando como um ponto de recepção e irradiação de cultura (Turino, 2009, p. 24).

Essa definição situa os Pontos de Cultura não como equipamentos estatais descentralizados, mas como dispositivos de articulação territorial entre as políticas públicas e as já vibrantes dinâmicas culturais das comunidades. Turino concebe uma política que emerge das bases e busca potencializar práticas locais, deslocando o eixo estatal do fomento à produção centralizada para o reconhecimento de processos situados. O programa inverte a lógica tradicional: em vez de induzir comportamentos a

partir de modelos pré-formatados em gabinetes, o Estado passa a ter a função de identificar e legitimar o que o território já criou. Como afirma o autor, fazer cultural e território estão intrinsecamente vinculados (Turino, 2009, p. 30).

Nessa perspectiva, a cultura é tratada como prática social viva, produzida por sujeitos coletivos que ocupam a posição central na gestão de suas próprias expressões. Turino atribui aos Pontos de Cultura um impacto com efeitos além do campo estritamente artístico, abrangendo a valorização de identidades locais e o fortalecimento do tecido social. Para o autor, o Ponto de Cultura age como um catalisador de cidadania ativa:

O entrelaçamento de sujeitos sociais e o seu desenvolvimento com autonomia, protagonismo e empoderamento se completam. A agenda de estímulos do Programa Cultura Viva pode gerar uma nova forma de fazer política pública e de cultura política. Essa concepção cria possibilidades de construções coletivas, feitas no processo de seu desenvolvimento. Diferente dos velhos caminhos que, mesmo quando se apresentam como novos, estão previamente definidos nas cartilhas de gestão, planejamento e gerência para a administração pública, o Cultura Viva não apresenta receitas a serem seguidas; ao estimular e potencializar as energias sociais e culturais já existentes, valoriza a experiência social (Turino, 2009, p. 30).

Entretanto essa lógica de construção coletiva enfrenta, desde sua gênese, o desafio da institucionalização. Já em 2009, Turino reconhecia os obstáculos derivados da burocracia estatal, dos rígidos regimes de prestação de contas e da instabilidade do financiamento público. Apesar de apontar a necessidade de um compromisso contínuo do poder público com a sustentabilidade dessas iniciativas, o autor mantinha, naquele momento, uma visão otimista quanto ao potencial de expansão do programa como uma política pública exemplar de inovação institucional.

Essa leitura afirmativa, no entanto, é tensionada por formulações posteriores do próprio autor, que introduzem uma inflexão crítica relevante. Em falas mais recentes, Turino passa a enfatizar os riscos estruturais de captura da cultura por sistemas que lhe são estranhos. Ele alerta que a pulsão de vida presente nos territórios corre o risco de ser domesticada por racionalidades administrativas e econômicas que visam à autopreservação do sistema em detrimento da autonomia social:

a cultura também pode ser capturada, porque todos os desejos são capturados e transformados em mercadoria. Os desejos não são naturais, eles são construídos, assim como o

pensamento. E, quando nós permitimos que nossos desejos sejam capturados e monetizados, eles se transformam em objeto de compra e venda. O sentido da vida pode ser capturado. A gente perde o sentido da vida quando permite que a cultura e os desejos sejam organizados apenas pela lógica do mercado (Turino, 2021).

Esse deslocamento retira o Programa Cultura Viva de uma narrativa exclusivamente celebratória para inseri-lo em um campo ambivalente. Turino formula uma crítica explícita ao ciclo progressista no qual o programa foi gestado, sugerindo que as políticas de inclusão social acabaram sendo “comidas pela lógica do sistema” (Turino, 2019). Nessa chave, a inclusão foi progressivamente confundida com o acesso a bens de consumo individuais, em vez do fortalecimento de bens coletivos, o que reconfigurou os horizontes emancipatórios do programa em direção a uma lógica de integração subordinada ao mercado.

O ‘pacto’ entre Estado e sociedade civil, antes visto como virtuoso, passa a ser lido como uma relação estruturalmente assimétrica. O ingresso no sistema dos Pontos de Cultura exige a adesão a estruturas administrativas e métricas de avaliação que operam como um processo de enquadramento institucional. Coletivos culturalmente potentes, mas juridicamente frágeis, acabam submetidos a racionalidades burocráticas que podem asfixiar seus modos próprios de organização. Contra isso, Turino propõe uma leitura que tensiona esse limite ao propor a passagem da “política da carência” para a “política da potência”:

o povo é potência, o povo não é carência. Normalmente, quando se faz política pública, os gestores pensam na dimensão da carência, daquilo que falta. Com a cultura, não, porque a cultura é produzida pelas pessoas, ela é a própria criação das pessoas. As grandes transformações que acontecem na vida de uma pessoa, de uma comunidade ou de uma sociedade só são profundas quando acontecem de dentro para fora. Por isso, a busca deve ser da potência, e não da carência (Turino, 2023).

Ao deslocar a política pública de uma lógica compensatória para uma afirmativa, Turino radicaliza a contradição do Cultura Viva: se a cultura é potência imanente ao território, até que ponto sua validação institucional não reproduz a dependência que pretende superar? Essa trajetória intelectual não enfraquece o programa, mas o complexifica, revelando-o como um dispositivo em tensão permanente entre a produção de autonomia e a vulnerabilidade à reabsorção por lógicas burocráticas e mercantis.

Para compreender essa ambivalência, torna-se necessário confrontar o horizonte teórico com a materialidade administrativa do programa ao longo do tempo. A periodização proposta por Medeiros e Farah (2014) é analiticamente decisiva para entender o Cultura Viva como um dispositivo em ajuste constante. As autoras identificam três fases: a implementação (2004-2007), focada no reconhecimento de iniciativas marginalizadas; a expansão e consolidação (2007-2010), marcada pelo estímulo às redes territoriais e parcerias federativas; e a reformulação (a partir de 2011), orientada por uma suposta eficiência administrativa (Medeiros; Farah, 2014, p. 14-18).

Nesta última fase, a busca por transparência e novos modelos de gestão explicitou a tensão recorrente entre a flexibilidade necessária ao território e as exigências burocráticas do Estado. Em convergência com essa análise, Albino Rubim (2017) sustenta que o Cultura Viva alcançou projeção por trazer novos agentes excluídos para a cena pública, rompendo com a estrutura elitista do MinC. Para Rubim, as potencialidades do programa residem justamente nessa capacidade de tensionar as normas tradicionais da gestão pública:

[...] seu caráter nacional, em um ministério marcado em sua história pela concentração de suas principais instituições em cidades como Rio de Janeiro, Brasília e São Paulo, e sua abrangência em termos de diversidade cultural [são elementos que] exprime[m] a novidade radical do programa: a abertura do Estado para comunidades e modalidades culturais, antes sistematicamente excluídas da relação com o Estado nacional brasileiro. Os pontos de cultura acolheram e reconheceram novos atores e comunidades culturais (Rubim, 2017, p.68).

O fortalecimento institucional do período, que incluiu a criação do Sistema Nacional de Cultura (SNC) e do Instituto Brasileiro de Museus (Ibram), consolidou uma ruptura com visões restritivas de cultura. Ao integrar a prática de base comunitária a marcos regulatórios mais amplos, o Cultura Viva deixou de ser apenas um experimento isolado para se tornar o epicentro de uma nova governança cultural que, embora permanentemente ameaçada pela captura sistêmica, alterou definitivamente a configuração das políticas públicas no Brasil (Rubim, 2017, p. 69).

2.3 Museus e Políticas públicas

A evolução das políticas públicas para museus no Brasil revela um percurso que transita da proteção estritamente material e elitista para uma compreensão da museologia como instrumento de produção de conhecimento e promoção da cidadania. Como analisa Marcio Rangel (2010), a institucionalização desse campo no

Brasil foi marcada por inflexões normativas que moldaram a atuação do Estado ao longo do século XX. Inicialmente, entre as décadas de 1920 e 1930, as iniciativas voltadas à proteção do patrimônio eram atravessadas por limites jurídicos e disputas em torno do direito de propriedade, culminando na criação da Inspeção de Monumentos Nacionais — um primeiro esforço de controle estatal sobre a preservação de bens culturais (Rangel, 2010, p. 121).

Essa estruturação ganhou consistência institucional em 1936, com o anteprojeto de Mário de Andrade para o Serviço do Patrimônio Artístico Nacional (SPAN). A proposta, consolidada em 1937 com a criação do SPHAN (atual IPHAN), introduziu o tombamento como o principal instrumento jurídico de salvaguarda. Contudo, essa política inicial focava primordialmente o monumento e a excepcionalidade material, distanciada, portanto, das dinâmicas vivas da sociedade. Foi somente com a Constituição Federal de 1988 que se ampliou, de modo substantivo, a noção de patrimônio cultural ao reconhecer sua dimensão imaterial e simbólica (Rangel, 2010, p. 122).

A virada para o século XXI trouxe uma redefinição profunda do lugar social do museu. Para além da conservação de acervos, consolidou-se a compreensão do museu como uma ferramenta apropriável por diferentes grupos sociais, capaz de acolher demandas por reconhecimento e participação. Esse deslocamento conceitual, fortemente influenciado pela Nova Museologia, preparou o terreno para políticas orientadas à função social das instituições. O museu deixou de ser uma estrutura fechada para se tornar um processo social em disputa, no qual o patrimônio é lido como um direito de acesso e pertencimento (Rangel, 2010, p. 126).

Nesse cenário, os museus comunitários emergem como resposta à rapidez da modernização e ao anseio pela conservação de sentidos no cotidiano. A memória, construída pela consciência coletiva, torna-se essencial para salvaguardar identidades culturais sob risco de invisibilidade. Espaços como a Casa Museu de Chico Mendes, o Museu da Maré e o Museu de Favela (MUF) são exemplos de como a memória pode ser politizada e territorializada, servindo como base para os programas que, posteriormente, viriam a ser conhecidos como Pontos de Memória (Rangel, 2010, p. 127).

Sob a gestão de Gilberto Gil no Ministério da Cultura, nos dois mandatos do governo Lula (2003-2010), essas transformações foram institucionalizadas por meio da Política Nacional de Museus (PNM) e da criação do Instituto Brasileiro de Museus

(Ibram). Segundo Nilson de Moraes (2009), a criação do Ibram em 2009, através da Lei nº 11.906, representou a autonomia do campo museológico em relação ao IPHAN, permitindo um investimento direto em metodologias voltadas para comunidades marginalizadas e o fortalecimento de museus territoriais.

A Política Nacional de Museus (PNM), lançada em 2003, foi o marco inaugural dessa nova fase. Elaborada de forma participativa por acadêmicos e profissionais do campo, a PNM previu a democratização do acesso aos bens culturais e o reconhecimento da diversidade social como princípio estruturante. Entre seus pilares fundamentais, destacam-se a participação comunitária na gestão do patrimônio e o apoio explícito aos museus locais, garantindo que o patrimônio indígena e afro-brasileiro recebesse o devido respeito e salvaguarda (Moraes, 2009, p. 60; Rangel, 2010, p. 129).

Para guiar essa execução, foram estabelecidos eixos programáticos que abrangiam desde a informatização e modernização de infraestruturas até a formação de recursos humanos e a gestão de acervos. Esse esforço conjunto visava unir o campo museológico em torno de um objetivo comum: transformar o museu em um equipamento cultural dinâmico e inclusivo. A formulação dessa política, como aponta Rangel (2010, p. 133), foi um processo complexo que envolveu negociações entre diversos atores, provando que a abrangência de uma política pública depende diretamente da pluralidade de seus participantes.

Para a análise desenvolvida nesta tese, é crucial distinguir as instâncias de atuação estatal. Enquanto o Cultura Viva atua como um instrumento operacional de base comunitária, a Política Nacional de Museus organiza o setor específico, e o Plano Nacional de Cultura estabelece o planejamento de longo prazo. Essa articulação nem sempre linear é o que permite compreender os Pontos de Memória como desdobramentos de um arranjo institucional mais amplo, nos quais programas e políticas se retroalimentam para garantir o direito à memória coletiva.

As mudanças nas diretrizes culturais do período Lula não foram meramente burocráticas, mas refletiram novas alianças sociais e a centralidade do Estado na promoção da equidade. Esse movimento alinhou o Brasil às transformações políticas da América Latina, e a cultura passou a ser vista como vetor de desenvolvimento econômico e inclusão social. Em oposição, Moraes (2009, p. 54) critica as gestões anteriores, como a de Fernando Henrique Cardoso, que, segundo o autor, priorizaram

a lógica do mercado e o viés neoliberal, resultando em um cenário de exclusão e falta de equidade no acesso aos bens simbólicos:

Em 1995, o Ministério da Cultura (MinC) publicou um documento no qual apresentava a política oficial para o setor e cujo título expressava bem seus propósitos: “cultura é um bom negócio”. [...] Na “era FHC”, a cultura é parte do mercado, deslocado de seu sentido de processo e tratado como parte da indústria de entretenimento, como espetáculo. Portanto, dotada de uma visão instrumental e utilitária (Moraes, 2009, p.58).

Portanto a trajetória das políticas museológicas no Brasil evidencia o deslocamento do museu contemporâneo de sua função de 'museu-templo' para a afirmação de espaços de participação política e social. A transição institucional do SPHAN para o Ibram simboliza um amadurecimento democrático que desloca o eixo do patrimônio: sai a exclusividade do monumento oficial e entra a centralidade do território e das memórias coletivas como fundamentos do direito à cultura. É nesse cenário que os Pontos de Memória se consolidam, representando a operacionalização das premissas da museologia social dentro da estrutura do Estado.

No entanto, a implementação dessas novas diretrizes não ocorreu sem fricções significativas. A introdução de uma política cultural inclusiva e democrática enfrentou resistências tanto no interior das burocracias estatais quanto em setores conservadores da sociedade civil. Como observa Moraes (2009), consolidar esse novo paradigma exigiu um esforço contínuo para superar visões tradicionais que ainda enxergavam o Estado apenas como um gestor de acervos de elite, e não como um promotor da diversidade e da inclusão social.

Apesar dessas resistências, o setor museológico brasileiro respondeu com uma mobilização sem precedentes. A adesão maciça aos princípios da PNM manifestou-se na multiplicação de seminários, fóruns nacionais e na abertura de novos cursos de graduação em museologia em diversas regiões do país. Essa efervescência acadêmica e profissional garantiu que os museus entrassem definitivamente na pauta política do governo, sendo ressignificados como ferramentas de análise crítica e reflexão social.

Essa efervescência culminou em um robusto arcabouço legal. Em 2009, foram aprovadas a Lei nº 11.904, que instituiu o Estatuto de Museus, e a Lei nº 11.906, que criou o Ibram. Essas normatizações estabeleceram novos parâmetros para o setor, unificando os aspectos materiais e imateriais do patrimônio sob uma ótica de direito (Rangel, 2010, p. 132). O Estatuto, em especial, foi revolucionário ao definir ‘museu’

de forma ampla o suficiente para abrigar processos museológicos comunitários e participativos.

Contudo é preciso reconhecer, como aponta Rangel (2010), que a PNM foi o resultado de disputas simbólicas intensas. A ampliação do conceito de museu e a incorporação da Museologia Social tensionaram modelos consolidados e interesses estabelecidos no setor. Reconhecer esse caráter conflitivo permite compreender a política não como um consenso estático, mas como um campo de negociações permanentes cujos efeitos se materializam de forma desigual nos territórios.

Átila Tolentino (2020) reforça essa leitura ao destacar que a PNM foi a primeira política setorial específica para museus dentro do Ministério da Cultura. Sua construção refletiu o compromisso da gestão de Gilberto Gil em democratizar o acesso e, mais importante, estimular a produção de bens culturais pela própria população. Para viabilizar essa visão, o antigo Departamento de Museus e Centros Culturais (DEMU) do IPHAN foi reformulado, assumindo a responsabilidade direta pela execução dessa nova agenda.

O processo de elaboração da PNM foi marcado pela escuta eletrônica e presencial. Debates realizados em março de 2003 com universidades e profissionais do setor moldaram o texto preliminar. A apresentação oficial do caderno Política Nacional de Museus – Memória e Cidadania, no Museu Histórico Nacional em maio de 2003, selou esse pacto entre o Estado e os novos atores da Museologia Social (Tolentino, 2020, p. 324).

A influência de acadêmicos e militantes da Museologia Social foi determinante para quebrar as hierarquias tradicionais de poder. O foco no apoio a museus comunitários e ecomuseus visava empoderar agentes portadores de memórias não hegemônicas. Esse movimento seria reforçado anos depois na Conferência Internacional do Minom (Movimento Internacional para uma Nova Museologia) no Rio, em 2013, que reafirmou a necessidade de novos protagonistas narrarem suas próprias histórias (Tolentino, 2020, p. 327).

Entre os instrumentos práticos derivados dessa política, destaca-se o Cadastro Nacional de Museus (CNM). O CNM permitiu mapear a diversidade do campo, incluindo instituições sob diversas nomenclaturas que antes não eram reconhecidas pelo Estado. Paralelamente, o Programa de Formação e Capacitação em Museologia

ofereceu oficinas teóricas e práticas, profissionalizando agentes culturais que atuavam na base, muitas vezes sem formação acadêmica formal (Tolentino, 2020, p. 328).

Um marco fundamental para a transição da teoria à prática foi a criação do Museu da Maré (2006), no Rio de Janeiro. Como aponta Tolentino (2020, p. 333), o Museu da Maré tornou-se um ícone da resistência e da Museologia Social, inspirando diretamente a criação do Programa Pontos de Memória. O apoio do MinC a esta iniciativa representou um gesto político de reconhecimento das favelas como territórios de memória, e não apenas de carência.

Inaugurado em 2006, o Museu da Maré nasceu da ação do Centro de Estudos e Ações Solidárias da Maré (Ceasm). Moradores e ex-moradores uniram-se para combater a exclusão através da valorização da própria história. O projeto enfrentou controvérsias na grande mídia, que muitas vezes questionava uma suposta romantização da favela, mas o Ministério da Cultura manteve seu suporte técnico e financeiro, compreendendo a potência daquela iniciativa (Tolentino, 2020, p. 333).

O suporte técnico do DEMU e seu financiamento como Ponto de Cultura, no âmbito do Programa Cultura Viva, foram decisivos para a implementação do Museu da Maré. Acadêmicos como o professor Mário Chagas desempenharam papel central nessa mediação, ajudando a traduzir o desejo da comunidade em um projeto museológico rigoroso e transformador. Essa experiência provou que era possível fundir a excelência técnica com a vivência comunitária (Tolentino, 2020, p. 334).

A partir dessa vivência, o Programa Pontos de Memória começou a ser desenhado dentro do DEMU. A influência dos Pontos de Cultura era visível: a ideia era replicar a lógica de rede para as iniciativas de memória social em comunidades vulneráveis. O programa nasceu do diálogo direto entre o Estado e os movimentos que buscavam preservar suas memórias contra o apagamento histórico.

Uma inovação administrativa crucial foi a parceria entre o Ministério da Cultura e o Programa Nacional de Segurança com Cidadania (Pronasci), do Ministério da Justiça. Essa colaboração inusitada viabilizou o primeiro edital para Pontos de Memória, compreendendo que a valorização da memória social é também uma estratégia de segurança pública baseada na cidadania e na redução da violência em territórios vulneráveis (Tolentino, 2020, p. 334).

Dessa forma, o Museu da Maré não foi apenas um beneficiário, mas o próprio laboratório de uma nova política pública. Ele demonstrou o potencial das iniciativas de base para a representação das memórias locais e forneceu o modelo organizacional que seria escalonado nacionalmente pelo Ibram. O Ponto de Memória tornou-se, assim, a tradução institucional de uma política da potência (Turino, 2023) no campo museal.

Por fim, Tolentino (2020) alerta para a necessidade de vigilância diante do avanço de agendas conservadoras e neoliberais. Tais forças ameaçam as conquistas da Museologia Social ao tentarem reconduzir os museus a uma lógica mercantil ou meramente contemplativa. A resistência e a participação ativa dos coletivos são as únicas garantias de que as políticas de inclusão cultural continuarão a dar voz aos grupos não hegemônicos na arena pública.

Em conclusão, a trajetória da PNM e dos Pontos de Memória revela que a política pública de cultura no Brasil atingiu sua maior eficácia quando soube ouvir o território. Ao transformar o museu de 'templo' em 'ponto', o Estado brasileiro não apenas preservou o passado, mas forneceu as ferramentas para que comunidades marginalizadas pudessem projetar seus próprios futuros.

2.4 Os Fóruns Nacionais de Museus

A Política Nacional de Museus (PNM) não foi apenas um documento técnico, mas um projeto de nação que buscou condensar novos conceitos e categorias para o setor. O texto visava à formação de uma sociedade democrática e plural, posicionando os museus como engrenagens fundamentais para a valorização da diversidade cultural brasileira. Naquele momento, como ressaltou o então secretário Márcio Augusto Freitas de Meira, a urgência era incorporar as demandas sociais em uma rede ampla de políticas culturais, elevando o campo museológico a um novo patamar de organização e relevância política.

A redação desse marco normativo contou com o suporte intelectual de pensadores orgânicos da Museologia Social. Nomes como Hugues de Varine, Judite Primo, Maria Célia T. M. Santos, Mario Chagas e Mario Moutinho imprimiram uma visão social profunda ao documento. Embora o texto final tenha sofrido concessões em função da diversidade de atores envolvidos, a influência da Museologia Social é inegável, especialmente na defesa da modernização das estruturas e no incentivo à participação de museus comunitários, ecomuseus e museus escolares.

Um desdobramento crucial dessa articulação foi a criação do Fórum Nacional de Museus (FNM), um espaço bienal de discussão e pactuação entre o Estado e a sociedade civil. Organizado inicialmente pelo DEMU/IPHAN e, posteriormente, pelo Ibram, o Fórum tornou-se o principal local de negociação das diretrizes governamentais. Configurou-se como a instância em que a gestão pública submetia seus objetivos à escuta dos agentes territoriais, permitindo que a programação, composta por conferências, minicursos e Grupos Temáticos (GTs), refletisse os limites e as possibilidades do campo.

No relatório do 1º Fórum Nacional de Museus (Salvador, 2004), o diálogo entre o Ministério da Cultura e a sociedade foi colocado em primeiro plano. Nesse evento, Mario Moutinho enfatizou a necessidade de ressignificar o próprio vocábulo museu, enquanto José do Nascimento Júnior, diretor do DEMU, defendeu a ideia do museu como ágora: uma praça pública de debates e escutas coletivas. Para Nascimento Jr., as transformações mais urgentes nos museus eram de ordem moral, não técnica, visando à construção de espaços de resistência contra preconceitos:

Declaradamente, estamos a falar de museus que têm por acervos os problemas e os desafios da sociedade brasileira, que buscam o seu lugar num mundo melhor. Mundo este que, no momento, tem por horizonte apenas a globalização do empobrecimento do planeta, as novas guerras da colonização e a pilhagem dos recursos naturais e humanos por todo o lado (Moutinho, 2004, p. 13-14).

Pensar os museus como espaço da *res publica* significa também compreendê-los como *locus* de direito e cidadania, de inclusão cultural e de resistência e combate aos preconceitos de toda ordem, sejam religiosos, raciais, sexuais, sociais etc. Um museu *res publica* não é destinado aos príncipes e suas coleções, aos curadores e especialistas e suas ilustrações, aos detentores do poder econômico ou aos diretores de instituições. O museu *res publica* destina-se aos cidadãos e faz parte do exercício do direito à memória, à história, à educação etc. (Nascimento Junior, 2004, p.11).

Embora o termo museologia social não figurasse explicitamente em todos os documentos do 1º FNM, os princípios de Santiago do Chile (1972) e de Caracas (1992) — pilares deste campo — permeavam todas as discussões. Foi no 2º Fórum (Ouro Preto, 2006) que o conceito foi formalmente proposto como o denominador comum para ecomuseus e museus comunitários. Ali, o GT específico sugeriu um levantamento nacional desses processos, evidenciando uma tensão com o órgão governamental, que priorizava, naquele instante, a metodologia do Cadastro Nacional de Museus (CNM) como instrumento de censo.

A consolidação dessa trajetória ocorreu no 3º Fórum (Florianópolis, 2008), sob o tema “Museus como agentes de mudança social e desenvolvimento”. A presença de Hugues de Varine reforçou a importância do aspecto político da prática museológica e do vínculo indissociável entre museu e território. Contudo, o GT de Museus Comunitários apontou gargalos críticos: a falta de editais que contemplassem centros de memória e a impossibilidade de usar recursos públicos para a contratação de pessoal local, o que dificultava a sustentabilidade das iniciativas de base.

Para enfrentar esse isolamento institucional, surgiu a proposta da Rede Latino-americana de Museus Comunitários e Ecomuseus (Relamce). A rede visava não apenas treinar profissionais, mas também influenciar as políticas regionais, integrando museus de percurso e Pontos de Cultura. Essa convergência é sintomática: demonstra que, para os agentes da museologia social, a distinção entre ‘cultura viva’ e ‘museu comunitário’ era secundária diante da luta pelo direito à memória e à autorrepresentação.

O 4º Fórum (Brasília, 2010), já sob a gestão do Ibram, inovou ao transformar os GTs em minifóruns para a construção do Plano Nacional Setorial de Museus. O destaque dado ao Museu de Favela (MUF) na coordenação dessas discussões marcou a ascensão de novos protagonistas. Nas diretrizes do Plano, o eixo “Cultura, cidade e cidadania” estabeleceu metas explícitas para estimular a interação entre museu e comunidade, consolidando o reconhecimento da função social como eixo gravitacional da museologia brasileira.

Essas orientações foram reafirmadas na II Conferência Nacional de Cultura (2010). O documento base da conferência enfatizou que o acesso ao patrimônio não é assegurado de forma automática ou neutra; ele é fruto de disputa e exercício de cidadania. Garantiu-se, assim, o entendimento de que não basta dar acesso aos museus já estabelecidos pelas elites; é imperativo garantir os meios para que os grupos subalternizados produzam e preservem sua própria memória, transformando o museu em um dispositivo de emancipação política.

O 5º Fórum Nacional de Museus (FNM), realizado em 2012 em Petrópolis (RJ), representou um momento de celebração e balanço, marcando os 40 anos da Mesa Redonda de Santiago do Chile. A presença de Hugues de Varine reafirmou o compromisso do Brasil com a vanguarda da Nova Museologia. Contudo, essa edição introduziu uma mudança metodológica: a divisão entre sessões plenárias e minifóruns. Se, por um lado, isso permitiu debates técnicos específicos, por outro, a

reunião de todas as pautas em uma única plenária final acabou diluindo as particularidades das periferias em prol de consensos generalistas.

Nesse cenário de disputa por espaço, os Pontos de Memória emergiram como uma força política organizada. Intervindo de forma incisiva, seus representantes cobraram do Ibram compromissos concretos com a sustentabilidade das iniciativas de base. Foi deste tensionamento que nasceu a Teia da Memória, um evento satélite dedicado exclusivamente às instituições do Programa Pontos de Memória, consolidando a identidade desse grupo como um segmento diferenciado e pulsante dentro do sistema nacional.

A caminhada prosseguiu em 2014, no 6º Fórum em Belém (PA), no qual temas como museus criativos e gestão participativa ganharam profundidade. Esta edição foi o ápice da institucionalização: realizou-se a IV Teia da Memória e revisou-se o Plano Nacional Setorial de Museus (PNSM). Ali, o Programa Pontos de Memória já era compreendido como uma política pública de alcance nacional, embora as discussões sobre a fragilidade de sua continuidade e a dependência de editais sazonais já começassem a ecoar nos corredores.

O hiato que se seguiu marcou o início de um período de sombras para a cultura brasileira. O 7º FNM, realizado em 2017 em Porto Alegre (RS), ocorreu sob o impacto do impeachment da presidenta Dilma Rousseff e da guinada neoliberal do governo Temer. O campo museológico viu-se em uma postura defensiva, utilizando o Fórum como trincheira para proteger programas estruturantes que começavam a ser desidratados. A resiliência das redes museais foi testada, evidenciando que a participação social no Brasil já havia criado raízes profundas demais para serem arrancadas por uma simples mudança de governo.

Curiosamente, foi nessa edição (2017) que a Recomendação da UNESCO sobre a Proteção e Promoção dos Museus (2015) assumiu o centro da agenda. Ao ancorar as discussões em referenciais internacionais, o setor buscou uma legitimidade externa para blindar as conquistas da Museologia Social contra os retrocessos internos. O apoio do Programa IberoMuseus reforçou essa dimensão transnacional, reafirmando que a memória e a inclusão social eram compromissos que ultrapassavam as fronteiras e as instabilidades políticas domésticas.

No entanto, o período entre 2017 e 2024 representou o desafio mais severo da história recente das políticas culturais. Sob a gestão de Jair Bolsonaro, o setor

enfrentou um esvaziamento sistemático, culminando na extinção do Ministério da Cultura em 2019. A transformação do MinC em uma secretaria subordinada ao Ministério do Turismo não foi apenas uma mudança administrativa, mas uma mensagem política de desmonte. Durante sete anos, os canais de participação foram esquecidos, e o sucateamento das instituições museológicas tornou-se a regra.

A retomada da esperança deu-se com o 8º Fórum Nacional de Museus em Fortaleza (CE), em 2024. Este evento marcou o reerguimento das instituições após as eleições de 2022 e a recriação do Ministério da Cultura sob o comando de Margareth Menezes. Com o tema Democracia e Direito à Memória, o 8º FNM reposicionou os museus como pilares da reconstrução democrática. O principal fruto desse encontro foi o processo deliberativo do PNSM 2025–2035, fundamentado na estratégia (re)Conexões, que percorreu o país para ouvir as redes locais.

Entretanto, a reconstrução não é um processo isento de contradições. Observou-se, no 8º FNM, um distanciamento preocupante entre a cúpula do Ibram e os Pontos de Memória pioneiros. Estes grupos, que sustentaram a museologia social durante os anos difíceis, agora reivindicam um reconhecimento que vá além do discurso: exigem assistência técnica contínua e fomento estrutural. Esse tensionamento revela que a retomada do Estado pelo campo democrático não elimina automaticamente as assimetrias históricas nem as disputas internas pelo orçamento e pela atenção institucional.

Ao longo de duas décadas, os Fóruns Nacionais de Museus provaram ser muito mais do que instâncias consultivas; eles operaram como arenas de disputa simbólica em que diferentes concepções de museu se enfrentaram. A presença constante de agentes vinculados aos museus comunitários e aos Pontos de Memória demonstra que a Museologia Social no Brasil deixou de ser uma teoria acadêmica para se tornar uma prática política organizada em rede, capaz de incidir sobre a agenda pública mesmo nos momentos de maior retração.

Essa dinâmica não se encerra nas fronteiras nacionais. A criação do Programa Ibramuseus em 2007, com o apoio da cooperação internacional, demonstra que a valorização da memória como instrumento de desenvolvimento local está inscrita em agendas globais de cidadania. O financiamento de agências internacionais ao Programa Pontos de Memória ratifica que a preservação do patrimônio das comunidades vulneráveis é uma estratégia reconhecida de fortalecimento democrático e apropriação social do território.

Em suma, o percurso detalhado neste capítulo revela que a emergência das políticas de cultura e memória no início do século XXI foi fruto de um processo não linear, mas intensamente dialético. Programas como o Cultura Viva e os próprios Fóruns Nacionais constituíram arenas decisivas para a politização da memória e a ampliação do conceito de cultura. É exatamente neste solo fértil, mas permanentemente conflagrado, que os Pontos de Memória se inscrevem — não como meras ações de governo, mas como desdobramentos de um arranjo coletivo que busca, incansavelmente, o direito de narrar a própria história.

Compreender este cenário é o passo fundamental para que, nos próximos capítulos, possamos analisar as práticas cotidianas desses Pontos de Memória, observando como eles organizam seus saberes e resistem às tentativas de captura sistêmica. O museu, definitivamente, deixou de ser um templo do passado para se tornar o laboratório do futuro.

CAPÍTULO 3

DO MUSEU INTEGRAL AOS MUSEUS COMUNITÁRIOS

“¿Cuántos seremos en total
en las ciudades y en todo el país?
Solo aquí, diez mil manos que siembran
y hacen andar las fábricas.”

*Víctor Jara*⁵

As inflexões institucionais analisadas no capítulo anterior encontram, no campo museológico, uma tradução histórica anterior e persistente, que se manifesta desde a Mesa Redonda de Santiago do Chile (1972) e se desdobra na formulação do Museu Integral, dos ecomuseus e, posteriormente, dos museus comunitários. A Mesa Redonda de Santiago do Chile, realizada entre 20 e 31 de maio de 1972, sob o governo socialista de Salvador Allende e às vésperas do golpe de 11 de setembro de 1973, permanece como o marco inaugural de uma museologia que ousou olhar para os problemas da América Latina. Segundo Chagas (2018), o encontro colocou em debate a necessidade premente de pensar as instituições museológicas a partir das realidades concretas do continente, discutindo sua importância e desenvolvimento no mundo contemporâneo. Considerado um divisor de águas, o evento abordou a responsabilidade social dos museus e a urgência de sua interação orgânica com a comunidade (Souza, 2020).

Durante as sessões, os participantes identificaram a impossibilidade de criar soluções universais para os problemas da região. Reconheceram que as injustiças sociais são a raiz de impasses que permanecem insolúveis até que essas estruturas sejam corrigidas. Nesse sentido, conforme aponta Souza (2020), o consenso foi de que os museus devem se tornar agentes de mudança social, superando sua histórica ausência em questões relacionadas às áreas rurais e aos processos excludentes de urbanização.

Como desdobramento prático, Souza (2020) ressalta que as discussões propuseram uma mudança radical de postura para abordar necessidades comunitárias e problemas locais, regionais e globais. Sugeriu-se a reconfiguração institucional e a criação de museus em áreas rurais que, vinculados às instituições maiores de suas

⁵ Víctor Jara (1932-1973), influente músico, diretor de teatro e ativista político chileno, figura central do movimento *Nueva Canción Chilena*. O poema "Estádio Chile" (também conhecido como "Somos Cinco Mil") é considerado seu testamento literário; foi escrito clandestinamente em pequenos pedaços de papel enquanto Jara estava detido no antigo Estádio Chile (hoje Estádio Víctor Jara) após o golpe militar de 11 de setembro de 1973. O texto foi retirado do local por companheiros de prisão e entregue à sua viúva, Joan Jara, após a execução do artista pelos militares. O poema é um marco da resistência cultural e da memória traumática na América Latina, dialogando temporalmente com as transformações sociais e políticas que fundamentaram a Mesa de Santiago do Chile em 1972.

regiões, atuariam como meios de disseminação de progresso e instrumentos de enfrentamento dos dilemas específicos da América Latina.

Nesse contexto de busca por uma abordagem multidisciplinar da relação entre o ser humano e seu ambiente, surge o conceito de Museu Integral. Ao nuançar a defesa rigorosa do conceito tal como feita pelo cientista e escritor argentino Mario Teruggi, Chagas (2018) observa que o termo Museu Integral não se consolidou de maneira hegemônica nos documentos finais, tampouco logrou expressar toda a complexidade de sua formulação original. Todavia o Museu Integral não deve ser lido como uma categoria episódica, mas como a matriz conceitual da inflexão crítica que, anos depois, seria sistematizada como Nova Museologia. Seus princípios estruturantes — a função social, a interdisciplinaridade e a centralidade do território — já se encontravam claramente formulados no ideário do Museu Integral (Souza, 2020).

A proposta do Museu Integral representou uma crítica estrutural ao modelo tradicional, focado no objeto e na autoridade científica. Ao conceber o museu como processo e prática social, ela deslocou o foco para o território e para os sujeitos que o habitam. Nas palavras de Hugues de Varine (2010), o Museu Integral deve ser compreendido como um “instrumento de libertação das comunidades e da criatividade coletiva”, conjugando memória e mudança social. Essa visão é corroborada por Desvallées (2015), que define o movimento como a expressão de uma museologia que reage à tradição clássica, defendendo instituições mais próximas de seus públicos e implicadas com seus contextos sociais.

É importante notar que, embora os termos Museu Integral, Museu Integrado e Museu Social tenham circulado no encontro promovido pela Unesco e pelo Icom, eles foram omitidos do documento final. Chagas (2018) destaca que os participantes insistiram em não estabelecer distinções entre integral e integrado, apesar das diferenças conceituais existentes. Enquanto o termo integral implicava uma visão holística da totalidade dos problemas da sociedade (Souza, 2020), o conceito de Museu Integrado introduzia uma nuance distinta.

Para Souza (2020), o Museu Integrado refere-se à harmonização da instituição em um sistema já existente, adaptando-se às estruturas sociais e culturais sem necessariamente propor uma ruptura radical. Diferente do integral, que almeja a totalidade e a transformação da ordem, o integrado visa à harmonia e à assimilação orgânica ao ambiente estabelecido. Essas diferenças, como apontam Chagas (2018) e

Souza (2020), refletem os debates maiores sobre o papel dos museus na América Latina, equilibrando inovação teórica e adaptação às realidades locais.

Hugues de Varine, ao refletir sobre essa dinâmica, propôs pensar o museu como ação, concebendo a instituição como um instrumento dinâmico de mudança. Contudo o autor faz uma observação crítica sobre a transição terminológica da época:

A meu ver é, aliás, lamentável que o vocábulo “ecomuseu”, nascido em outras circunstâncias e com outros objetivos, tenha substituído o de museu integral, como que em um retorno ao eurocentrismo. Na própria América Latina, o encontro de Santiago não teve muitos resultados concretos para os museus: o conservadorismo local acabou por se impor. Mas no México as experiências de “casa del museo” e de museus locais, e até mesmo escolares, deveram muito à doutrina do museu integral. E é certo que muitos museólogos, na América Latina e alhures, refletiram e continuam a refletir segundo as mesmas diretrizes (Varine, 2012 *apud* Chagas, 2017, p. 89).

É importante lembrar que a Mesa de Santiago do Chile ocorreu na esteira do pensamento de Paulo Freire. O renomado educador brasileiro fora originalmente convidado por Hugues de Varine para presidir o encontro, com o objetivo explícito de debater a transposição de suas categorias pedagógicas para o campo museológico. Profundamente influenciado por obras como *Pedagogia do Oprimido* (1968) e *Educação como Prática da Liberdade* (1967), Varine via no museu um potencial espaço de alfabetização política e cultural. Entretanto, como aponta Souza (2020), a participação de Freire foi vetada pelo delegado brasileiro da Unesco — um reflexo direto do clima de exceção vivido no Brasil ditatorial, que manteve o educador encarcerado durante o regime e, posteriormente, o forçou ao exílio.

A despeito da ausência física de Freire, o espírito de sua pedagogia permeou as discussões sobre o papel social do museu diante das assimetrias latino-americanas. A Mesa de Santiago formulou a exigência de que os museus tradicionais abandonassem sua passividade para enfrentar problemas urbanos e rurais por meio de suas práticas expositivas e educativas. Embora o termo Museu Integrado tenha prevalecido nos documentos oficiais como uma solução mais palatável institucionalmente (Souza, 2020), a radicalidade do conceito original não pôde ser silenciado. Tratava-se de conceber uma instituição que rompesse com a dualidade entre o mundo material e a razão, abrindo-se para os movimentos sociais, as associações de moradores, as comunidades eclesiais de base e as reivindicações indígenas. O museu passaria a ser, assim, a construção de um espaço público indissociado de seu território (Souza, 2020).

Essa centralidade do território, contudo, exigia uma definição que fosse além do conservacionismo ambiental. Embora o termo Ecomuseu tenha sido cunhado em 1971 e logo se difundido internacionalmente, ele nem sempre abarcou a densidade política da noção de território tal como trabalhada pela intelectualidade latino-americana. Como destaca Souza (2020), recorrendo à geografia crítica de Milton Santos, o território é uma categoria relacional que integra aspectos naturais, culturais, políticos e econômicos. Ao associar a ideia de integralidade a esse território vivido, emerge um modelo freiriano de museu: um espaço voltado para a transformação das estruturas opressivas do capitalismo e para a correção das assimetrias estruturais. Para Chagas (2018), essa disputa entre o museu integral e o integrado permanece como uma ferida aberta e um campo de forças que molda as narrativas museais contemporâneas.

No campo da museologia brasileira contemporânea, Tereza Scheiner (2012) adiciona uma camada de sofisticação a esse debate através dos conceitos de Museu Integral e Museu Inclusivo. Para Scheiner, o Museu Integral — ou Museu Total — deve ser compreendido como uma abordagem holística que integra a totalidade do patrimônio de um território, desde as variáveis climáticas e geográficas até a ocupação humana e as expressões simbólicas. Essa visão não se limita a catalogar objetos, mas busca compreender as complexas interrelações entre natureza e cultura, posicionando o museu como um instrumento dinâmico de mudança social e um mediador entre o indivíduo e a memória coletiva.

Scheiner (2012) propõe uma análise crítica da Declaração de Santiago, alertando para o risco de sua mitificação puramente ideológica. A autora defende que o real significado daquele marco não reside apenas em diretrizes teóricas, mas em um compromisso ético inegociável com o engajamento social. A partir dessa premissa, ela desdobra o conceito de Museu Integral para pensá-lo por meio da categoria de Museu Inclusivo. Este seria o espaço no qual a diversidade cultural é acolhida e no qual todas as comunidades podem se reconhecer e interagir mutuamente, funcionando como verdadeiras ágoras contemporâneas. A inclusão, para Scheiner, é a expressão máxima da ética museológica, transformando a instituição em um ambiente de reconhecimento mútuo e acolhimento das alteridades.

A prática de um museu inclusivo pressupõe, portanto, que as comunidades não constituam apenas público, mas que participem ativamente da gestão e da valorização de seu próprio patrimônio. Trata-se de uma museologia que não apenas preserva vestígios do passado, mas promove o diálogo intercultural e o desenvolvimento local,

adaptando-se às demandas prementes da América Latina (Scheiner, 2012). Enquanto o Ecomuseu, formulado por Rivière e Varine na década de 1970, se concentra na especificidade territorial e na relação com o meio ambiente, o Museu Integral e Inclusivo de Scheiner amplia essa visão para uma totalidade ética.

Em última análise, a trajetória que vai da Mesa de Santiago às propostas contemporâneas de inclusão revela a evolução de um campo que não reivindica neutralidade para si. O Ecomuseu não representa uma ruptura, mas uma atualização necessária em vista da relevância social. É justamente na convergência entre a especificidade territorial e a visão abrangente da inclusão social que defendo que devem ser compreendidos os Pontos de Memória no Brasil: instituições que nascem da necessidade de ser, a um só tempo, território, memória e agora de resistência.

3.1 Ecomuseu: o território como acervo

Os ecomuseus surgiram em França na segunda metade do século XX, num movimento paralelo ao desenvolvimento da Nova Museologia, como resposta às transformações sociais do pós-Segunda Guerra Mundial. Embora suas raízes remontem aos encontros em Lurs-en-Provence, no ano de 1966 — que influenciaram a criação dos parques naturais regionais e a salvaguarda do patrimônio rural (Cândido, 2021) —, a adoção oficial do termo deu-se apenas em 1971. Durante a Conferência do Conselho Internacional de Museus (ICOM), em Paris e em Grenoble, Hugues de Varine e Robert Poujade, então Ministro do Ambiente da França, introduziram o conceito que revolucionaria a gestão patrimonial.

Diferente das instituições tradicionais, os ecomuseus não nasceram de normas estatais rígidas, mas de iniciativas locais orgânicas em diversos contextos globais. Experiências precursoras como os museus nacionais revolucionários no México, os *Neighborhood Museums* nos Estados Unidos e o Museu Nacional na Nigéria já ensaiavam uma museologia de proximidade. Contudo foi a criação do Ecomuseu de Le Creusot-Montceau, em 1972, que estabeleceu um marco definitivo. A partir daquele momento, o ecomuseu consolidou-se como uma categoria museológica distinta, centrada na integração indissociável entre o patrimônio natural, a cultura material e a comunidade local (Filipe; De Varine, 2015).

Como discute Heloisa Barbuy (1995), o conceito de ecomuseu apresenta uma complexidade de interpretações que reflete o seu enraizamento na tradição museológica francesa de tombamento e documentação, mas com uma inflexão crítica

profunda. A inovação reside no deslocamento do foco: em vez de coleções de objetos isolados, os ecomuseus incorporam territórios inteiros, espécimes vivos e bens imateriais. Nessa concepção, opera-se uma dessacralização do museu, que deixa de ser um templo de relíquias para se tornar uma ferramenta de socialização e participação política, ancorada nas vivências da comunidade local.

Bruno Brulon (2015) aprofunda essa investigação ao analisar o percurso do *Écomusée du Creusot Montceau-les-Mines*. Segundo o autor, o ecomuseu surgiu na França pós-colonial como parte de um movimento de descolonização da própria museologia. No âmbito da Nova Museologia, procurava-se democratizar a memória e dar voz aos sujeitos locais, opondo-se à estrutura autoritária e elitista dos museus convencionais. O Creusot, situado num contexto industrial e operário — distante dos cânones da chamada alta cultura —, propôs um "não modelo" de museu: uma estrutura flexível e adaptável, pensada para romper com a visão fragmentária da tradição francesa e promover uma abordagem radicalmente inclusiva (Soares, 2015).

O exemplo do Creusot é emblemático pois não nasceu de uma crise econômica, mas de um desejo de autogestão comunitária com caráter libertário. O museu integrou a arqueologia industrial e a preservação de testemunhos materiais com a militância política, privilegiando o diálogo direto com os detentores das memórias locais (Barbuy, 1995; Cândido, 2021). Em vez de acervos fixos, as práticas focavam-se na documentação temporária e na valorização dos sentidos atribuídos pelos próprios trabalhadores aos seus objetos e espaços de vida.

Esta nova metodologia ganhou ressonância na América Latina após a já mencionada Mesa Redonda de Santiago do Chile (1972). Sob o impulso de Hugues de Varine, os profissionais latino-americanos foram encorajados a ler as suas instituições através de prismas sociais, políticos e econômicos, consolidando a função social do museu como um pilar ético (Cândido, 2021). Os ecomuseus revelaram-se, assim, inovadores não apenas na conservação, mas motores de desenvolvimento local e capazes de questionar os regimes consagrados de legitimidade patrimonial.

Ao expor a arbitrariedade das escolhas que constituem o patrimônio oficial, estas experiências evidenciam que todo o valor museológico é uma construção social atravessada por subjetividades. O ecomuseu retira o véu da neutralidade institucional, mostrando que a preservação é, em última análise, um ato político de escolha sobre o que deve ou não permanecer no tempo. Como observa Bruno Brulon Soares, esse

deslocamento, da exclusão para a participação, expõe as tensões inerentes à constituição da memória:

Na maior parte dos contextos em que foi colocado em prática, o ecomuseu levantou questões sobre o próprio fazer museológico. Tais questões levaram ao pensamento crítico sobre os processos de avaliação realizados pelos museus ao selecionarem certos objetos como patrimônio. Ao engendrar novos regimes de atribuição de valor, ou de valoração, o ecomuseu deflagra a arbitrariedade das escolhas sobre o patrimônio feitas pelos museus, a implicação das emoções patrimoniais e tudo aquilo que há de subjetivo na seleção dita “oficial” colocada em prática pelos museus tradicionais. Mais do que inverter a lógica dos regimes de qualificação, ao evidenciar que estes são construídos socialmente, o ecomuseu torna visível a gramática museal como uma gramática axiológica (Soares, 2015, p. 288).

A genealogia dos ecomuseus não é um fenômeno isolado, mas o resultado de uma evolução que remonta às raízes dos museus regionais de folclore e das tradições populares, sofrendo inclusive influências das grandes exposições universais que moldaram a museologia moderna. Como explica Barbuy (1995), tais antecedentes pavimentaram o caminho para o desenvolvimento dos ecomuseus, que romperam com o rigor classificatório do século XIX em prol de uma abordagem marcadamente antropológica e social. Georges Henri Rivière, figura central nessa transição, desenvolveu projetos focados na preservação da arquitetura rural e da cultura regional como uma resposta direta ao empobrecimento e ao êxodo rural que assolavam certas regiões francesas, visando revitalizá-las através de uma gestão ética do patrimônio e de um turismo de base local.

Diferente dos museus tradicionais, a estrutura do ecomuseu ancora-se na participação ativa da comunidade. Aqui, a memória coletiva e os valores comunitários deixam de ser objetos de estudo para se tornarem o próprio fundamento da construção patrimonial. Bruno Brulon (2015) sublinha que essa revolução na compreensão do patrimônio desafia as práticas consagradas de valoração, transferindo o protagonismo da gestão e da preservação para os sujeitos do território. Nas palavras de Rivière (1985 *apud* Almeida; Valença, 2019), a população local é o elemento *sine qua non* para a formulação e manutenção dessas instituições; a essência do ecomuseu reside na ação, e não apenas na contemplação de objetos.

Nesse modelo, os trabalhadores, artesãos e moradores são, simultaneamente, autores e espectadores de sua própria história. O ecomuseu é elaborado *pela e para* a comunidade, transformando o saber popular em documento histórico e valorizando o

contexto social em detrimento da peça isolada. Barbuy (1995) reforça que esta interação social incorpora as dimensões de território, comunidade e tempo, fundindo-as numa prática museológica que não se limita a conservar o passado, mas a dar sentido ao presente através do envolvimento comunitário.

Essa perspectiva expande a noção de patrimônio para uma dimensão holística: nos ecomuseus, tudo é patrimônio. O céu, o clima, a hidrografia, a paisagem e as dinâmicas de vizinhança compõem o que se denomina patrimônio integral. Almeida e Valença (2019) observam que o ecomuseu busca interferir minimamente na relação orgânica entre o observador e o meio, promovendo um entendimento complexo da realidade local que prescinde, muitas vezes, da validação de um público externo.

Todavia, o caráter inovador e não-normativo dos ecomuseus traz consigo uma inerente fragilidade institucional. Como apontam Filipe e De Varine (2015), essas experiências enfrentam dificuldades severas para obter reconhecimento formal junto aos órgãos reguladores, precisamente por não se adequarem às regras rígidas desenhadas para os museus tradicionais. A sua dependência em relação aos líderes comunitários fundadores e às conjunturas políticas locais coloca em risco a sua continuidade, evidenciando o descompasso entre a fluidez da Museologia Social e a rigidez da burocracia estatal:

Resultante deste processo, o ecomuseu é uma inovação metodológica que deu prova de eficácia, tanto para a acção cultural, como para a valorização do património e para o desenvolvimento local. Mas é de uma grande fragilidade, pois raramente atingiu a fase de reconhecimento institucional. Responde mal às regras e às normas fixadas para os museus e os outros equipamentos culturais. Envelhece mal, pois está estreitamente ligado aos seus fundadores e ao momento da sua criação (Filipe; De Varine, 2015, p. 21).

A implementação e a sobrevivência dos ecomuseus não estão isentas de ameaças estruturais. Graça Filipe e Hugues de Varine (2015) identificam uma série de riscos que ameaçam a integridade dessas experiências. Entre eles, o risco político manifesta-se na potencial manipulação de interesses e nos conflitos inevitáveis gerados pela mobilização comunitária, enquanto o risco econômico reside na crônica dependência de financiamentos públicos e na ausência de recursos regulares. A continuidade desses projetos museológicos é frequentemente fragilizada por mudanças de gestão governamental, que impõem novas prioridades e, por vezes, tentam enquadrar os ecomuseus em legislações e regulamentos museais tradicionais.

Tal enquadramento normativo, como advertem os autores, pode comprometer as características únicas e o caráter inovador dessas instituições territoriais.

Nesse campo de tensões, Heloisa Barbuy (1995) destaca o desafio de equilibrar a preservação técnica de acervos com a necessidade de inclusão das comunidades. Para a autora, o ecomuseu deve atuar como um dispositivo de preservação consciente de testemunhos materiais, mas sempre em função da afirmação das identidades culturais por meio da memória coletiva. Para mitigar os riscos mencionados, Filipe e Varine (2015) sugerem a adoção de legislações territorializadas, que ofereçam estabilidade e apoio público específico, além do fortalecimento de estratégias de rede. A cooperação e a troca de experiências entre instituições são vistas como antídotos à dependência excessiva do financiamento estatal, especialmente em um contexto global de recrudescimento do neoliberalismo, que tende a mercantilizar a cultura e esvaziar a função social dos museus.

Manuelina Duarte Cândido (2021) expande essa análise ao elencar desafios operacionais, como a integração de roteiros territoriais e a constante necessidade de renovar o quadro de facilitadores e voluntários. Todavia a autora ressalta o potencial transformador dos ecomuseus para o desenvolvimento local, ao mobilizar saberes, pessoas e bens materiais e virtuais em prol de um projeto comum. No Brasil e em outros países do Sul Global, os ecomuseus têm funcionado como ferramentas eficazes na revalorização de grupos marginalizados e como autênticos instrumentos de luta política. Como observa Soares (2015), essas instituições permitem desestabilizar posições hegemônicas e institucionalizar novos regimes de qualificação do patrimônio, garantindo que o patrimônio vivo seja o eixo da sustentabilidade contemporânea.

Aprofundando a dimensão teórica, Gelsom Almeida e Vivianne Valença (2019) apresentam o ecomuseu como uma entidade dinâmica que integra múltiplas dimensões sociais, históricas e geográficas. Diferentemente dos museus tradicionais, focados na cultura material, os ecomuseus operam na interseção entre o material e o imaterial, adotando o que os autores chamam de uma ecologia das temporalidades. Nessa perspectiva, o tempo não é uma linha cronológica rígida, mas uma construção multifacetada e social. O território é compreendido como uma formação social dotada de historicidade e coesão, na qual o envolvimento socioambiental da comunidade local não é apenas um aditivo, mas a própria razão de ser da instituição museológica.

Essa apropriação política do patrimônio integrado ganhou força institucional no Brasil após a Constituição Federal de 1988. Museus comunitários e ecomuseus tornaram-se pilares na promoção da cidadania e na valorização da diversidade cultural brasileira, ainda que os primeiros pressuponham um envolvimento comunitário em sua gestão, diferente de alguns ecomuseus que se institucionalizaram a tal ponto que se distanciaram da comunidade. A consolidação da Sociomuseologia e da Museologia Social no país deve muito à realização de encontros internacionais e regionais. O I Encontro Internacional de Ecomuseus (1992) e o III Encontro (2004) foram marcos decisivos para a circulação de experiências e culminaram na fundação da Associação Brasileira de Ecomuseus e Museus Comunitários (ABREMC), estruturando o campo nacionalmente.

Em última análise, a emergência do ecomuseu na década de 1970 pode ser lida como a tradução operacional e territorial do ideário do Museu Integral gestado em Santiago do Chile. Embora o termo tenha origem francesa, sua aplicação incorpora a centralidade do território e o protagonismo comunitário defendido pela museologia latino-americana. Ao contrário da formulação teórica de largo espectro do Museu Integral, o ecomuseu consolidou-se como uma tipologia de gestão compartilhada que, como observa Barbuy (1995, p. 209), propõe a “dessacralização e socialização dos museus”.

Nesse deslocamento definitivo, o museu deixa de ser definido por paredes e edifícios e passa a ser concebido como um processo social ininterrupto. Conforme a máxima de Rivière (1985 *apud* Almeida; Valença, 2019), a população local é a guardiã e a criadora da instituição, sendo os cidadãos, simultaneamente, autores e espectadores de sua obra. Os museus comunitários, nesse sentido, representam a radicalização dessas premissas, ao deslocarem o poder de decisão e a valoração patrimonial para as mãos da comunidade, tensionando permanentemente os regimes tradicionais de legitimação e afirmando a participação como o eixo estruturante do fenômeno museal (Brulon, 2015).

3.2 Museus comunitários: territórios de luta e autoafirmação

A ampliação contemporânea do conceito de patrimônio cultural, que transcende os monumentos tangíveis e artefatos de exceção para incluir as manifestações imateriais e os saberes cotidianos, constitui o alicerce fundamental para a emergência dos museus comunitários. Essa transformação epistemológica não é meramente terminológica; ela representa o reconhecimento da pluralidade de identidades e das

formas de resistência cultural, especialmente em contextos historicamente marginalizados pelas narrativas oficiais. Nesse cenário, os museus comunitários consolidam-se como espaços de autonomia, nos quais as próprias comunidades protagonizam a construção, a valorização e a transmissão de suas histórias. Aqui, a participação coletiva não é um acessório, mas princípio estruturante que converte a memória em um bem comum e vivo (Cutrim; Carvalho, 2016).

Manuelina Duarte Cândido (2021) sublinha que, no Brasil, a trajetória dos museus comunitários — assim como a dos Pontos de Memória — é indissociável das lutas contra a desigualdade social, o racismo estrutural e a intolerância cultural. Diferentemente de certas experiências europeias que gozam de maior amparo estatal, as iniciativas brasileiras frequentemente operam nas frestas do sistema, atuando como trincheiras de resistência que muitas vezes prescindem da institucionalização formal para manter sua verve política. Para a autora, a vitalidade destes espaços reside na capacidade de as comunidades organizadas reconhecerem o valor da articulação em rede. A presença da Associação Brasileira de Ecomuseus e Museus Comunitários (ABREMC) no Comitê Gestor do Sistema Brasileiro de Museus é um marco de representatividade, sinalizando que a Museologia Social conquistou o direito de disputar os rumos das políticas públicas nacionais.

A pujança e a capilaridade desse movimento de museus comunitários foram reconhecidas no V Encontro Internacional de Ecomuseus e Museus Comunitários, realizado em 2015 em Juiz de Fora. O evento não apenas mobilizou grupos de todas as regiões brasileiras, mas também atraiu o interesse de representantes de países interessados em replicar a tecnologia social desenvolvida no Brasil. Segundo Varine, esse modelo responde à exaustão dos formatos museológicos tradicionais, que se mostram incapazes de dialogar com as urgências das periferias e dos povos tradicionais. Caracterizados pela gestão compartilhada, os museus comunitários visam ao fortalecimento da coesão social e das identidades, transformando o ato de musealizar em uma prática de empoderamento (Santos Jr; Britto, 2019).

Contudo a caminhada dos museus comunitários enfrenta desafios agudos. A necessidade de renovar constantemente os quadros de colaboradores e voluntários, bem como a complexidade da tarefa de gerir múltiplos itinerários territoriais, impõe uma carga exaustiva aos gestores locais. Cândido (2021) aponta uma contradição inerente ao campo: se, por um lado, a informalidade e a fluidez das redes garantem a agilidade e a autenticidade da resistência, por outro, essa mesma ausência de

personalidade jurídica formal cria barreiras intransponíveis para a participação em editais públicos e o acesso a financiamentos estruturantes.

Apesar de tais obstáculos, é incomensurável o potencial desses museus para promover o desenvolvimento local e a sustentabilidade. Ao mobilizar recursos endógenos — as estruturas físicas existentes, os mestres de saberes e a memória oral dos territórios —, essas instituições não se limitam a ‘guardar’ ou ‘conservar’ o passado. Elas produzem o futuro ao consolidar as identidades culturais e sociais de sujeitos que, através do museu, deixam de ser objetos do discurso alheio para se tornarem narradores de sua própria existência. O museu comunitário, portanto, funciona como um dispositivo que proponho pensar como dispositivo de soberania narrativa, essencial para a manutenção da democracia em territórios de vulnerabilidade.

Para Hugues de Varine, o sucesso dos museus comunitários é indissociável de uma autonomia radical. Esses espaços devem ser concebidos, desenvolvidos e geridos pelo próprio grupo local. Nesse arranjo, o papel dos profissionais de museologia desloca-se da autoridade técnica para o suporte colaborativo. Como sublinham Santos Jr. e Britto (2019), essa participação não se esgota no gesto simbólico de doar objetos ou narrar histórias; ela exige a ocupação efetiva dos centros de decisão e a definição das diretrizes institucionais. Ao converterem-se em arenas de diálogo e cooperação, os museus comunitários passam a espelhar as aspirações coletivas, funcionando como laboratórios de cidadania. Manuelina Duarte Cândido (2021) reforça que essa evolução representa um compromisso ético com a diversidade, situando o museu como peça-chave na luta contra a desigualdade e a favor de uma sociedade mais inclusiva.

Sob esse prisma, a função social da instituição museal extrapola a guarda do patrimônio para incidir na educação e no desenvolvimento territorial. Ao operar na valorização da memória e das identidades culturais, o museu comunitário fortalece o tecido social e sedimenta um senso de pertencimento que é, por si, um ato de resistência. Como agentes de mudança, essas instituições promovem um desenvolvimento sustentável que nasce da apropriação dos bens culturais pelos seus legítimos detentores (Santos Jr; Britto, 2019).

Essa ruptura ganha contornos mais profundos na análise de Débora Simões (2017), que dissecou a gênese do museu colonialista brasileiro. Ao contrastar a tradição clássica com a Nova Museologia, Simões estabelece uma conexão vital entre as

Ciências Sociais e a prática museal através de três eixos: a crítica à identidade nacional oficial, a desconstrução dessas narrativas pela base e a influência da democracia participativa. Instituições como o Museu Nacional e o Instituto Histórico e Geográfico Brasileiro (IHGB) são lidas como arquitetônica de uma memória nacional que, sob o pretexto de unidade, marginalizou negros, indígenas e imigrantes para servir ao projeto de um Estado Imperial centralizador e elitista.

A resposta a esse silenciamento histórico manifesta-se na emergência de modelos que retomam as narrativas locais para promover o empoderamento social. O Museu da Maré, no Rio de Janeiro, é o exemplo paradigmático dessa virada: ali, a favela deixa de ser o "objeto de estudo" do outro para tornar-se o sujeito da própria curadoria compartilhada. Inspirados pela democracia participativa, esses museus funcionam como espaços de experimentação nos quais a comunicação não é unidirecional, mas fruto de uma reflexão coletiva que gera integração e soberania política (Simões, 2017).

Varine identifica que o Brasil é um território fértil para essa "museologia do vivido", onde muitas iniciativas adotam a denominação de ecomuseu para marcar sua distinção em relação ao modelo tradicional. Essa escolha terminológica destaca a ligação intrínseca com o território e a recusa em fragmentar o patrimônio material do imaterial (Santos Jr; Britto, 2019). Priosti e Mattos (2007), ao analisarem a Carta de Belém, reafirmam que o diálogo e o respeito à diferença são os alicerces desses ecomuseus e museus-territórios.

A história dessa prática no Brasil encontra raízes na experiência pioneira do Ecomuseu de Itaipu nos anos 1980, que integrou a preocupação ambiental ao fazer museológico e inspirou uma miríade de experiências singulares. O Ecomuseu de Maranguape (CE), o Museu Treze de Maio (RS) e o Ecomuseu de Santa Cruz (RJ) são exemplos de resistência à uniformização cultural imposta pela globalização, cada um gerindo o patrimônio a partir de suas especificidades locais. A criação da ABREMC consolidou essas redes, permitindo que processos como o do Ponto de Memória da Terra Firme, em Belém, ganhassem visibilidade. Como investigado por Camila Alcântara (2019), a valorização da memória periférica através de registros orais e entrevistas não apenas documenta o passado, mas eleva a autoestima comunitária e reafirma o protagonismo dos sujeitos na construção de suas próprias histórias.

É precisamente nesse horizonte teórico, político e histórico que os Pontos de Memória devem ser situados, como uma experiência mais radical. Longe de

constituírem uma inovação *ex nihilo* ou uma mera estratégia administrativa, tais experiências inscrevem-se numa linhagem de resistência que remonta ao ideário do Museu Integral, atravessa a formulação experimental dos ecomuseus e consolida-se na robustez teórica da Museologia Social. Como observa Mário Moutinho (2016), essa perspectiva expressa a revolução resultante da Declaração de Santiago do Chile (1972), afirmando a necessidade inadiável de abertura do museu ao seu contexto social e da sua transformação num organismo vivo e pulsante. Assim, os Pontos de Memória operam a partir de uma concepção ampliada de patrimônio, ancorada no território e na vivência, assumindo a memória não como um depósito de fatos passados, mas como um instrumento político de afirmação identitária e de enfrentamento direto das desigualdades estruturais. Essas iniciativas atuam como espaços de resistência e valorização da memória coletiva contra a intolerância e o apagamento histórico das periferias.

Ao articularem de forma indissociável as categorias de memória, território e gestão partilhada, os Pontos de Memória materializam o deslocamento definitivo do museu centrado no objeto, o museu-coleção, para o museu como processo social, pedagógico e político. Conforme apontam Santos Jr. e Britto (2019), trata-se de instituições geridas pela própria comunidade, nas quais a participação não é meramente consultiva, mas abrange a soberania na tomada de decisões e na definição das diretrizes institucionais. Essa compreensão dos Pontos de Memória como processos museológicos situados, profundamente enraizados em territórios específicos e atravessados pelas suas dores e potências, permite deslocar a análise do plano puramente abstrato para o exame rigoroso das suas condições de emergência e operação no Brasil contemporâneo.

É a partir dessa chave interpretativa, portanto, que se propõe a leitura destas experiências como prática situada da museologia comunitária, articulada tanto às inflexões críticas da Museologia Social quanto às dinâmicas das políticas culturais de base participativa que marcaram as últimas décadas no país. O Ponto de Memória revela-se, assim, como a tradução brasileira de um desejo global por democratização cultural, em que o "do-in antropológico" de Gilberto Gil se encontra com a pedagogia do oprimido de Paulo Freire sob a forma de museu. Compreender essa genealogia é, portanto, o passo fundamental para analisar, a seguir, como tais coletivos organizam seus saberes, articulam o trabalho em rede, enfrentam a precariedade institucional e produzem novas formas de existência no campo da memória.

CAPÍTULO 4

TRABALHO EM REDE

“Quando a gente confluência,
a gente não deixa de ser a gente,
a gente passa a ser a gente e outra gente
– a gente rende.”

*Antônio Bispo dos Santos*⁶

Se os capítulos anteriores evidenciaram o deslocamento do museu de uma instituição centrada no objeto para um processo social e prática territorial situada, ancorada no território, na participação comunitária e na gestão compartilhada do patrimônio, é no trabalho em rede que essa condição relacional encontra sua expansão coletiva, convertendo experiências locais em articulações políticas mais amplas. Torna-se, portanto, necessário compreender como essas experiências extrapolam o âmbito local e se articulam coletivamente por meio de redes que, no contexto contemporâneo marcado pela intensificação das conexões, fluxos e interdependências, adquirem centralidade não apenas como forma organizacional, mas como lógica social e política. Como observa Manuel Castells,

as funções e os processos dominantes da era da informação estão cada vez mais organizados em torno de redes, de modo que a difusão dessa lógica modifica de forma substancial a operação e os resultados dos processos de produção, poder e cultura (Castells, 1999, p. 565).

Embora as redes não constituam um fenômeno exclusivo da contemporaneidade, é nesse cenário que elas passam a operar como estruturas abertas, dinâmicas e expansíveis, capazes de articular sujeitos, instituições e territórios a partir de códigos compartilhados de comunicação e ação (Castells, 1999).

No campo das políticas culturais e museológicas, o trabalho em rede emerge como resposta tanto à complexidade dos territórios quanto às limitações dos modelos institucionais hierarquizados. A partir dos anos 2000, observa-se no Brasil um movimento de institucionalização de sistemas e redes de museus, impulsionado por marcos normativos como a Política Nacional de Museus e a criação do Sistema Brasileiro de Museus. Esse processo, contudo, não se dá sem tensões. Conforme analisa Átila Tolentino, governar em rede implica reconhecer que o Estado deixa de ser o ator exclusivo da formulação e implementação das políticas públicas, passando a

⁶ Antônio Bispo dos Santos (1959-2023): conhecido como Nêgo Bispo, foi um importante pensador quilombola, escritor e lavrador do Quilombo Saco-Curtume (PI). Exponente da intelectualidade orgânica brasileira, formulou conceitos fundamentais como a "confluência" e a "contra-colonização", defendendo o saber ancestral e a organização coletiva dos povos tradicionais frente às estruturas coloniais. Sua obra é referência central para pensar o patrimônio a partir da relação entre corpo, terra e memória viva (BISPO DOS SANTOS, Antônio. *A terra dá, a terra quer*. 1. ed. São Paulo: Ubu Editora, 2023.)

atuar em interação com múltiplos agentes sociais, em arranjos marcados pela horizontalidade e pela cooperação (Tolentino, 2013, p. 104).

Nesse sentido, os sistemas e redes de museus podem se configurar como ferramentas de empoderamento dos distintos atores sociais, ao “redesenhar a relação do governo com o setor museológico, tornando-a participativa e democrática, e conferindo maior valor público às ações desenvolvidas pelo Estado” (Tolentino, 2013, p. 105). Ainda assim, como apontam estudos sobre redes e sistemas museológicos, a institucionalização excessiva pode reproduzir lógicas centralizadoras, nem sempre compatíveis com as dinâmicas locais e comunitárias que caracterizam grande parte dos museus de base territorial (Mizukami, 2014).

É nesse horizonte que o trabalho em rede assume, para os museus comunitários e os Pontos de Memória, um estatuto que ultrapassa o campo da política pública formal, configurando-se como prática museológica. Antes mesmo de sua incorporação pelo campo museal, a lógica de rede já se fazia presente nas experiências dos Pontos de Cultura, concebidos no âmbito do Programa Cultura Viva como iniciativas autônomas, interligadas por processos de troca, circulação de saberes e ação coletiva. Como discutido anteriormente, a visão de Célio Turino (2009) reforça que o papel do poder público não é o de produzir cultura, mas sim o de identificar, fortalecer e integrar as expressões culturais já pulsantes em cada localidade.

Essa concepção inaugura uma estrutura de articulação que será posteriormente apropriada e ressignificada pelos museus comunitários, para os quais a rede não constitui um complemento organizacional, mas uma condição de existência simbólica, política e institucional. Assim, compreender o trabalho em rede no campo da museologia social implica analisá-lo como estratégia de sustentação, formação, legitimidade e incidência política, culminando em experiências como a Rede de Museologia Social do Rio de Janeiro. Tal experiência será apresentada, na parte final deste capítulo, como expressão concreta da forma de operar coletivamente.

Diante desse quadro, é necessário precisar o que se entende por *trabalho em rede* no âmbito desta pesquisa, evitando tanto o uso genérico do termo quanto sua redução a um modelo técnico-administrativo. Antes de examinar experiências concretas de articulação entre museus, Pontos de Memória e iniciativas de museologia social, este capítulo parte de uma delimitação conceitual do trabalho em rede, explorando seus sentidos, características e distinções em relação a noções como

sistema, cooperação institucional e política pública. Trata-se de compreender a rede como forma relacional específica, marcada pela horizontalidade, pela interdependência entre os atores e pela construção coletiva de sentidos e ações, elemento central para a análise das práticas museológicas comunitárias desenvolvidas no contexto brasileiro contemporâneo.

4.1 Redes e Sistemas

No campo das ciências sociais e das políticas públicas, a noção de rede tem sido mobilizada para designar formas de organização baseadas na articulação entre múltiplos atores, conectados por vínculos cooperativos e relações não hierarquizadas, em oposição a modelos centralizados e verticais de gestão. Para Manuel Castells, uma rede pode ser compreendida como “um conjunto de nós interconectados” (Castells, 1999, p. 566), caracterizando-se como uma estrutura aberta, capaz de se expandir indefinidamente, desde que seus participantes compartilhem códigos comuns de comunicação e ação. Essa definição enfatiza o caráter relacional e dinâmico das redes, nas quais o valor não reside em uma instância central de comando, mas na qualidade das conexões estabelecidas entre os diferentes nós.

No âmbito das políticas culturais, essa lógica tem sido associada a modelos de governança que deslocam o Estado de uma posição de controle exclusivo para uma função articuladora, reconhecendo a atuação de sujeitos coletivos, organizações da sociedade civil e iniciativas territoriais na formulação e implementação das ações públicas (Tolentino, 2013). Nesse sentido, trabalhar em rede não significa apenas coordenar instituições, mas construir arranjos cooperativos capazes de produzir sentidos compartilhados, fortalecer capacidades locais e ampliar a incidência política dos atores envolvidos.

Embora os termos *rede* e *sistema* sejam frequentemente utilizados de forma intercambiável no campo museológico, diversos autores chamam atenção para diferenças conceituais e operativas relevantes entre essas duas formas de organização. No estudo sobre os sistemas e redes de museus no Brasil, Luiz Fernando Mizukami observa que os sistemas tendem a se constituir como arranjos institucionais formalizados, criados a partir de marcos normativos específicos e orientados por objetivos previamente definidos, nos quais as relações entre os participantes, ainda que cooperativas, são mediadas por instâncias de coordenação e por estruturas administrativas relativamente estáveis (Mizukami, 2014).

Já as redes se caracterizam por maior flexibilidade organizacional, pela ausência de um centro único de comando e pela possibilidade de reconfiguração contínua de seus vínculos, operando a partir da articulação direta entre os atores envolvidos. Essa distinção não implica uma oposição absoluta entre redes e sistemas, mas evidencia que a lógica sistêmica tende a privilegiar a integração institucional, enquanto a lógica em rede enfatiza a conexão, a circulação e a autonomia relativa dos seus nós.

Ao analisar a governança em rede no âmbito das políticas públicas para museus, Átila Tolentino reforça essa diferenciação ao destacar que os sistemas, embora possam incorporar princípios de participação e cooperação, permanecem ancorados na atuação do Estado como instância estruturante, responsável pela definição de diretrizes, normas e mecanismos de fomento (Tolentino, 2013). As redes, por sua vez, configuram-se como espaços de interação horizontal, nos quais os vínculos são estabelecidos por adesão, reconhecimento mútuo e interesses compartilhados, e não por subordinação administrativa.

Nesse sentido, Tolentino assinala que as redes operam como formas de intervenção coletiva, baseadas em relações multidirecionais e horizontais, capazes de produzir empoderamento dos atores envolvidos e de gerar “valor público” a partir da cooperação (Tolentino, 2013, p. 105). Para o campo museológico, essa distinção é particularmente relevante, pois permite compreender por que experiências comunitárias e territoriais tendem a encontrar nas redes um modo de organização mais compatível com suas práticas, ritmos e formas de decisão, ao passo que os sistemas se mostram mais adequados à coordenação de políticas públicas em escala ampla. Assim, ao longo deste capítulo, o trabalho em rede será analisado não como substituto dos sistemas institucionais, mas como lógica relacional específica, fundamental para a compreensão das articulações desenvolvidas pelos museus comunitários e Pontos de Memória.

A distinção entre redes e sistemas, portanto, não se apresenta como um exercício meramente terminológico, mas como ferramenta analítica fundamental para compreender os diferentes modos de articulação que atravessam o campo museológico contemporâneo. Enquanto os sistemas respondem à necessidade de coordenação, normatização e fomento das políticas públicas em escala nacional, estadual ou municipal, as redes operam como estruturas relacionais mais abertas, capazes de acolher a diversidade de atores, práticas e temporalidades que caracterizam os museus em seus contextos concretos de atuação.

Reconhecer essa diferença permite analisar de forma mais precisa as iniciativas de organização coletiva dos museus no Brasil, bem como seus limites, potencialidades e tensões. É a partir dessa chave que o próximo item examina a constituição das redes e sistemas de museus no país, situando-os no âmbito das políticas culturais e museológicas e evidenciando como esses arranjos institucionais tanto moldaram experiências museais desenvolvidas nos diferentes territórios brasileiros, quanto foram tensionados por elas.

4.2 Redes de museus no Brasil

No Brasil, a organização de museus em redes e sistemas consolida-se como estratégia de política pública sobretudo a partir dos anos 2000, em diálogo com a ampliação do papel do Estado na formulação de políticas culturais e com a tentativa de enfrentar a fragmentação histórica do campo museológico. O primeiro Estado a criar seu Sistema Estadual de Museus foi o Rio Grande do Sul, em 1991, por meio do Decreto nº 33.791, de 21 de janeiro. A criação do Sistema Brasileiro de Museus (SBM), só aconteceu em 2004, no âmbito da Política Nacional de Museus, constitui o principal marco desse movimento, ao propor a articulação entre museus federais, estaduais, municipais, comunitários e privados, respeitando suas diferentes naturezas jurídicas e campos de atuação. Segundo Tolentino (2013), o SBM foi concebido como instrumento de governança em rede, inspirado na noção de “Estado-rede”, buscando substituir modelos hierárquicos rígidos por arranjos cooperativos capazes de integrar múltiplos atores na implementação das políticas públicas. Nesse sentido, o sistema operava menos como instância de comando e mais como plataforma de articulação, formação e circulação de informações, ainda que permanecesse fortemente ancorado na atuação do Estado como agente estruturante.

A experiência do SBM, contudo, evidencia tensões recorrentes nos processos de institucionalização das redes museológicas. Embora o discurso da cooperação e da horizontalidade esteja presente nos documentos e nas diretrizes do sistema, sua operacionalização esbarra em desigualdades estruturais entre os museus, na concentração de recursos técnicos e financeiros e na dificuldade de efetivar mecanismos de participação contínua dos atores locais. Como observa Mizukami (2014), os sistemas tendem a privilegiar a integração administrativa e normativa, o que pode limitar a capacidade de resposta às demandas específicas dos territórios e das iniciativas de menor porte. Assim, ainda que o SBM tenha desempenhado papel relevante na visibilização do campo museológico e na criação de canais de interlocução entre diferentes esferas governamentais, seus efeitos sobre as práticas

museológicas concretas revelam os limites dos modelos sistêmicos quando confrontados com a diversidade e a heterogeneidade do cenário nacional.

No plano estadual, a institucionalização de sistemas de museus em Minas Gerais e no Rio de Janeiro permite observar como a lógica sistêmica se materializa juridicamente e administrativamente, revelando tanto seu potencial articulador quanto seus limites estruturais. Como discutido anteriormente, a organização em sistemas responde à necessidade de coordenação e integração institucional, operando a partir de diretrizes normativas e instâncias de gestão centralizadas, ainda que permeáveis à participação (Mizukami, 2014). Nesse sentido, os sistemas configuram-se como instrumentos de política pública que buscam estruturar o campo museológico por meio da padronização de procedimentos, da qualificação técnica e da criação de canais formais de interlocução, movimento que dialoga com a noção de governança em rede analisada por Tolentino (2013), embora mantenha a centralidade estatal como eixo organizador.

O Sistema Estadual de Museus de Minas Gerais (SEMMG) foi instituído pelo Decreto nº 45.236, de 4 de dezembro de 2009, com a finalidade de “promover o intercâmbio e ações cooperadas entre os museus e instituições que desenvolvem projetos museológicos” (MINAS GERAIS, 2009, art. 1º). O decreto explicita de forma detalhada seus objetivos:

Promover a interação e articulação dos museus e instituições que desenvolvem projetos museológicos, respeitando a sua autonomia jurídico-administrativa, cultural e técnico-científica; incentivar a disseminação de procedimentos técnico-científicos que fundamentem as atividades desenvolvidas pelos museus; estimular a concepção e o desenvolvimento de programas, projetos e ações educativas e culturais; promover e apoiar programas de incremento, intercâmbio e qualificação profissional; contribuir para a manutenção e atualização do cadastro dos museus situados no Estado; e incentivar a criação e articulação de redes e sistemas municipais e regionais de museus (Minas Gerais, 2009, art. 2º).

A densidade normativa do texto evidencia aquilo que Mizukami (2014) identifica como característica central dos sistemas: a constituição de um arranjo institucional formalizado, orientado por objetivos definidos e sustentado por instâncias administrativas permanentes. Coordenado pela Secretaria de Estado de Cultura, por meio da Superintendência de Museus, e dotado de Comitê Gestor, o SEMMG atua em um território de grande extensão e diversidade regional, promovendo encontros, capacitações e assessoramento técnico aos municípios. O Comitê Gestor, composto por representantes regionais, cumpre papel estratégico de mediação territorial,

funcionando como mecanismo de descentralização interna. Em um estado com dimensões espaciais amplas e desigualdades históricas entre regiões, essa estrutura aproxima o sistema dos municípios e mitiga, ainda que parcialmente, os obstáculos espaciais e burocráticos.

Nesse ponto, torna-se evidente a relevância do diálogo entre sistemas e redes de museus. Se, conforme Castells (1999), as redes constituem estruturas abertas baseadas na interconexão de nós, sua capacidade de adaptação e circulação tende a operar com maior agilidade do que as estruturas administrativas formais. Assim, em muitos contextos, as redes funcionam como elo entre o sistema estadual e os museus locais, encurtando fluxos decisórios e facilitando a circulação de informações e demandas. A própria previsão legal do SEMMG de “incentivar a criação e articulação de redes e sistemas municipais e regionais” (Minas Gerais, 2009, art. 2º, VI) indica o reconhecimento de que a lógica sistêmica depende da articulação relacional para alcançar efetividade territorial.

Entretanto, como adverte Tolentino (2013), a governança em rede somente produz “valor público” quando a participação dos atores não se restringe à execução de diretrizes previamente definidas, mas envolve capacidade real de interlocução e incidência. Nesse sentido, embora a proximidade entre sistemas e redes seja estratégica para fortalecer o campo museológico, é fundamental que as redes preservem autonomia decisória e capacidade crítica. A captura das redes por lógicas exclusivamente administrativas pode reduzir sua potência relacional, transformando-as em meros instrumentos operacionais do sistema. A complementaridade entre sistema e rede, portanto, deve ser tensionada: enquanto o sistema organiza e regula, a rede articula, traduz e dinamiza.

De modo semelhante, o Sistema Estadual de Museus do Rio de Janeiro (SIM-RJ), instituído pelo Decreto nº 46.332, de 6 de junho de 2018, organiza-se “com a finalidade de promover a articulação entre as unidades museológicas existentes no território do Estado do Rio de Janeiro, respeitadas sua autonomia jurídica, administrativa, cultural e técnica” (Rio de Janeiro, 2018, art. 1º). Seus objetivos incluem integrar instituições públicas e privadas, estimular capacitação profissional, incentivar programas conjuntos de dinamização de acervos e manter o Cadastro Fluminense de Museus (Rio de Janeiro, 2018, art. 3º). Assim como no caso mineiro, observa-se também aqui a tentativa de equilibrar coordenação central e representação territorial por meio de comissão consultiva.

À luz das distinções teóricas já discutidas, os casos de Minas Gerais e Rio de Janeiro evidenciam que os sistemas estaduais cumprem papel estruturante indispensável na consolidação das políticas museológicas. Contudo sua eficácia depende da articulação com redes ativas e territorializadas, capazes de operar como mediadoras entre a estrutura estatal e as realidades locais. A distinção entre sistema e rede, portanto, não implica oposição, mas complementaridade tensionada. Enquanto o sistema oferece estabilidade normativa e capacidade de planejamento, a rede garante fluidez relacional, circulação de saberes e interlocução direta com os territórios. É nessa intersecção que se desenham as possibilidades de fortalecimento do campo museológico brasileiro contemporâneo.

Esses exemplos estaduais são mobilizados aqui como indicadores dos diferentes modos pelos quais o trabalho em rede foi apropriado no âmbito das políticas públicas museológicas. Em comum, observa-se que os sistemas desempenham papel fundamental na coordenação de ações, na oferta de formação técnica e na criação de parâmetros mínimos de funcionamento institucional. Ao mesmo tempo, revelam dificuldades recorrentes para incorporar de forma plena as experiências museológicas comunitárias, cujas práticas, ritmos e formas de decisão nem sempre se ajustam às exigências administrativas e aos formatos institucionais dos sistemas. Tais dificuldades evidenciam que, embora os sistemas sejam indispensáveis para a estruturação das políticas públicas, eles não esgotam as possibilidades de articulação coletiva no campo museológico.

É justamente a partir dessas lacunas que ganham relevância as formas de organização em rede que emergem fora, ou nas margens, dos sistemas estatais, muitas vezes impulsionadas por iniciativas da sociedade civil e por movimentos culturais de base territorial. A coexistência entre sistemas institucionais e redes autônomas revela um campo museológico marcado por múltiplas camadas de articulação, no qual diferentes lógicas organizacionais operam simultaneamente. Compreender essa dinâmica é fundamental para situar, no item seguinte, a experiência das redes de Pontos de Cultura, que antecede e influenciam diretamente as práticas de articulação desenvolvidas pelos museus comunitários e pelos Pontos de Memória, oferecendo uma estrutura alternativa de trabalho em rede no contexto das políticas culturais brasileiras.

4.3 As redes de Pontos de Cultura

A experiência dos Pontos de Cultura introduz no campo das políticas culturais brasileiras uma concepção de rede que se distingue tanto dos modelos sistêmicos estatais quanto das formas tradicionais de cooperação institucional. Concebidos no âmbito do Programa Cultura Viva, os Pontos de Cultura não se organizam a partir de uma lógica hierárquica ou centralizada, mas por meio da articulação horizontal entre iniciativas autônomas, conectadas por afinidades territoriais, práticas culturais compartilhadas e objetivos políticos comuns. Segundo Turino (2009), trata-se neles de uma política orientada pelo reconhecimento da potência cultural existente nos territórios, na qual o papel do Estado consiste em fomentar, articular e dar visibilidade a essas iniciativas, e não em dirigir seus conteúdos ou modos de organização. Nesse sentido, a rede emerge como infraestrutura simbólica e relacional da política, responsável por viabilizar a circulação de experiências, metodologias e repertórios entre os Pontos, fortalecendo-os coletivamente.

Diversos estudos sobre o Programa Cultura Viva destacam que a articulação em rede foi fundamental para a consolidação dos Pontos de Cultura enquanto campo cultural e político. Medeiros e Farah (2014), ao analisarem as diferentes fases do programa, indicam que a formação de redes, especialmente por meio das Teias regionais e nacionais, desempenhou papel central na ampliação da escala das ações culturais e na construção de espaços de troca e aprendizado coletivo. Essas redes permitiram que iniciativas locais, muitas vezes marcadas pela precariedade institucional e pela fragilidade de recursos, superassem o isolamento territorial e construíssem estratégias conjuntas de atuação. A rede, nesse contexto, não se limita a um mecanismo de articulação funcional, mas atua como espaço de formação política, no qual os sujeitos envolvidos passam a se reconhecer como parte de um projeto comum de democratização da cultura e de afirmação de direitos.

Outro aspecto central das redes de Pontos de Cultura diz respeito à sua capacidade de produzir sustentabilidade simbólica e organizacional. Ao contrário de modelos baseados exclusivamente em repasses financeiros ou estruturas formais, o trabalho em rede cria condições para a continuidade das iniciativas mesmo em contextos de instabilidade institucional. Como argumentam autores que analisam a economia da cultura e o desenvolvimento local associados aos Pontos de Cultura, a cooperação em rede possibilita o compartilhamento de recursos materiais e imateriais, a construção de soluções coletivas para problemas comuns e o fortalecimento da autonomia dos grupos envolvidos (Silva; Araújo, 2010). Nesse sentido, a rede opera

como dispositivo de proteção e resistência, capaz de sustentar as práticas culturais para além dos ciclos de financiamento e das mudanças conjunturais das políticas públicas.

Para além de seus efeitos organizacionais, as redes de Pontos de Cultura produzem um campo de sentido no qual cultura, território e política se articulam de forma indissociável. A participação em encontros, fóruns e instâncias coletivas favorece a construção de narrativas compartilhadas sobre cultura, cidadania e pertencimento, ampliando a capacidade de incidência política dos Pontos nos debates públicos. Como observa Turino (2009), é na dimensão relacional da política que os Pontos de Cultura alcançam sua maior potência, ao transformar experiências culturais localizadas em ação coletiva articulada. Essa estrutura de trabalho em rede, baseada na horizontalidade, na troca de saberes e na construção de vínculos duradouros, constitui um antecedente direto das formas de articulação desenvolvidas posteriormente pelos museus comunitários e pelos Pontos de Memória. Assim, é fundamental compreender as redes de Pontos de Cultura para analisar como o campo da museologia social se apropria dessa lógica, ressignificando-a como prática museológica situada, tema que será desenvolvido no item seguinte.

A experiência de Minas Gerais oferece um caso emblemático da materialização das redes como prática museológica e cultural situada. A Rede Mineira de Pontos de Cultura, consolidada como um espaço voluntário e solidário de articulação, exemplifica como o protagonismo da sociedade civil pode transitar de uma posição de beneficiária de políticas públicas para a de agente formulador e fiscalizador. Articulando cerca de 200 instituições em mais de 120 municípios, a Rede atua no intercâmbio artístico e também se coloca como instância de representação política frente ao poder público em suas diversas esferas.

O percurso histórico da Rede Mineira está intrinsecamente ligado à evolução do Programa Cultura Viva no Brasil. Desde os primeiros editais federais em 2004, Minas Gerais demonstrou uma capilaridade significativa, com a aprovação inicial de 65 projetos. Contudo foi a partir de 2008, com o lançamento do edital estadual para a criação da Rede Estadual de Pontos de Cultura, que a articulação mineira ganhou contornos de sistema, instituindo uma Comissão Estadual autônoma.

A trajetória dessa rede é marcada pela realização de Fóruns Estaduais, que funcionam como espaços de deliberação e construção metodológica. Entre o primeiro Fórum (2007) e o mais recente (2024), observa-se um amadurecimento de instâncias

de gestão como o Comitê Gestor da Política Estadual de Cultura Viva, dispositivo previsto no Sistema Estadual de Cultura (Lei nº 22.944/2018). Esse processo evidencia que a rede mineira favorece cooperação funcional e atua na linha de frente da incidência legislativa, tendo desempenhado papel crucial na aprovação da Lei Cultura Viva (Lei nº 13.018/2014) e, mais recentemente, na mobilização em torno das Leis Aldir Blanc e Paulo Gustavo.

A capacidade de resiliência da Rede Mineira tornou-se evidente durante o período da pandemia de COVID-19. Em um cenário de isolamento e crise financeira, a Rede operou como um dispositivo de proteção coletiva:

- **Mobilização de Recursos:** Através de um mapeamento diagnóstico, garantiu o credenciamento de 146 Pontos de Cultura nos editais da Lei Aldir Blanc, totalizando um repasse de aproximadamente R\$ 19 milhões para a manutenção das atividades no estado.
- **Fortalecimento Institucional:** O período de crise foi convertido em oportunidade para a estruturação técnica da rede, resultando na criação de consultorias jurídicas, identidades visuais próprias e na elaboração de minutas para a regulamentação estadual da política cultural.

Dessa forma, a Rede Mineira de Pontos de Cultura transcende a dimensão de "projeto cultural" para se afirmar como uma infraestrutura social. Ela demonstra que, no contexto de Minas Gerais, a articulação em rede é o que permite aos Pontos de Cultura e de Memória enfrentar a descontinuidade das políticas de Estado. Ao equilibrar a autonomia das iniciativas locais com uma coordenação política centralizada em sua Comissão, a rede mineira valida a premissa de que a cultura e, por extensão, a memória social, não é um produto estatal, mas uma potência territorial que o Estado deve, obrigatoriamente, reconhecer e fomentar.

4.4 Redes como prática museológica

A de articulação construída no âmbito das redes de Pontos de Cultura oferece um referencial decisivo para compreender as formas de organização coletiva desenvolvidas pelos museus comunitários e, de modo mais específico, pelos Pontos de Memória. Embora inseridos formalmente no campo museológico, esses processos compartilham com os Pontos de Cultura uma mesma condição estrutural: a atuação em contextos marcados por desigualdades históricas, fragilidade institucional e disputas em torno do reconhecimento simbólico e político dos territórios. Nesse

cenário, a articulação em rede não se apresenta como estratégia complementar ou opcional, mas como prática constitutiva da ação museológica. Ao extrapolar os limites do espaço físico do museu e conectar iniciativas afins, as redes de museus comunitários e Pontos de Memória produzem condições de troca, aprendizado coletivo, fortalecimento político e legitimação pública, operando como extensão do próprio fazer museológico.

No âmbito dos Pontos de Memória, a rede assume contornos específicos, diretamente relacionados à centralidade do território, das trajetórias de vida e das memórias sociais como fundamentos do processo museal. Diferentemente dos sistemas institucionais, nos quais a articulação se dá predominantemente por meio de normativas, programas e instâncias administrativas, as redes de Pontos de Memória se estruturam a partir de vínculos afetivos, afinidades políticas e experiências compartilhadas de luta por reconhecimento. Nesses contextos, a circulação de saberes ocorre menos por protocolos técnicos formalizados e mais por meio do intercâmbio de práticas, narrativas e estratégias construídas no cotidiano da ação comunitária. A rede, assim, funciona como espaço de formação mútua, no qual lideranças comunitárias, mediadores culturais e gestores populares compartilham repertórios e constroem coletivamente soluções para desafios comuns.

Dessa forma, a rede opera como espaço de sustentação simbólica, política e metodológica, permitindo que experiências locais se fortaleçam por meio da troca de saberes, da circulação de estratégias e da construção de alianças. A prática museológica deixa, assim, de se restringir ao espaço físico do museu e passa a se realizar em um campo ampliado de relações, no qual o reconhecimento mútuo entre iniciativas constitui elemento central do fazer museal.

As experiências do MUF e do Muquifu, analisadas nesta pesquisa, inscrevem-se diretamente nesse horizonte. Ambos emergem de contextos marcados pela invisibilização histórica de sujeitos e territórios e se afirmam como processos museológicos ancorados na participação comunitária, na valorização das memórias locais e na gestão compartilhada. Em suas trajetórias, o trabalho em rede aparece de forma distinta, mas sempre como elemento estruturante, seja na articulação com outros museus comunitários, seja na interlocução com universidades, movimentos sociais e políticas públicas. A rede, nesses casos, tanto amplia a capacidade de ação dessas iniciativas, quanto contribui para a construção de um campo comum de referências, no qual experiências distintas se reconhecem como parte de uma mesma luta pelo direito à memória, ao território e à representação.

Em ambos os casos, a afirmação do museu como processo social esteve diretamente vinculada à capacidade de articulação com outros coletivos, movimentos sociais, universidades e políticas públicas. Antes mesmo de alcançarem maior visibilidade no campo museológico, essas iniciativas já operavam em rede, mobilizando parcerias como estratégia de sobrevivência, de legitimação pública e de ampliação do alcance de suas ações. A rede, portanto, não surge como etapa posterior de amadurecimento institucional, mas como condição de possibilidade para a própria emergência do museu. Do ponto de vista analítico, o trabalho em rede pode ser compreendido como prática de gestão compartilhada do patrimônio, na qual decisões, metodologias e narrativas são construídas coletivamente, extrapolando os limites de uma única iniciativa.

É importante destacar que o MUF está inserido na Rede de Museologia Social do Estado do Rio de Janeiro (Remus-RJ), integrando um circuito permanente de interlocução com outros museus comunitários do estado. Essa inserção não se configura como um movimento posterior ou circunstancial, mas como desdobramento coerente de sua própria origem. Por ter sido um dos Pontos de Memória pioneiros no país, o MUF também se reconhece em articulação com outras experiências fundadoras espalhadas pelo Brasil, estabelecendo vínculos que extrapolam o território local e o conectam a uma rede mais ampla de iniciativas comprometidas com a museologia social. Ele, portanto, já nasce em diálogo.

Além disso, sua constituição e modelo de gestão, articulados por diferentes agentes sociais das comunidades do Cantagalo e do Pavão-Pavãozinho, incorporam desde o início uma lógica relacional. A diversidade de sujeitos envolvidos na criação e condução do museu inscreve, em sua própria estrutura, a prática da horizontalidade e da construção coletiva. Essa dinâmica se materializa nas práticas institucionais. No MUF, a produção de percursos, exposições e ações educativas é atravessada por trocas constantes com outros museus comunitários e agentes culturais, o que favorece a circulação de metodologias participativas e fortalece uma leitura política do território.

Essa lógica de articulação extrapola o intercâmbio simbólico e se concretiza na própria formação de outras iniciativas. A relação entre o MUF e o Muquifu evidencia como o trabalho em rede pode operar como dispositivo de inspiração, orientação metodológica e legitimação institucional. Conforme relata Antônia, uma das fundadoras do MUF:

O padre Mauro já conhecia o Museu de Favela. Eles estavam pensando em fundar o MUQUIFU e queriam entender essa relação com o território. Mandaram uma carta convidando o Museu de Favela para ir lá, durante a Semana Nacional de Museus. Na época, só éramos eu, Sidney e Rita tocando o museu. Eu fui representar. Eles pagaram passagem e estadia. Fiquei num hotel, participei do evento por dois ou três dias. Levei uma apresentação contando a história do Museu de Favela, com fotos. Depois disso, mantivemos contato. O padre Mauro veio ao Rio, foi ao museu. Viramos parceiros.

O relato explicita que, no momento em que ensaiava seus primeiros passos, o Muquifu buscou no MUF referências para pensar a relação entre museu e território. O que estava em jogo era a reprodução de um modelo institucional e a compreensão de um modo de fazer museologia ancorado na comunidade, na memória e na ação coletiva. O convite formal, a apresentação da trajetória do MUF, a troca de visitas e a manutenção do vínculo posterior revelam um processo de circulação de saberes que antecede qualquer formalização sistêmica.

Esse episódio o argumento desenvolvido ao longo deste capítulo: a rede não se limita à articulação entre instituições já consolidadas, mas constitui ambiente de gestação e fortalecimento de novas experiências. Ao compartilhar sua trajetória, suas metodologias e suas estratégias de trabalho territorial, o MUF atua como nó ativo de uma rede que produz efeitos concretos. A criação do Muquifu, nesse sentido, não pode ser isolada de um campo relacional mais amplo que envolve Pontos de Memória, museus comunitários e redes de museologia social.

A atuação em rede, portanto, não é estratégia agregada posteriormente ao MUF, mas fundamento constitutivo de sua prática. Os “nós” que hoje o conectam à Remus-RJ e a outras iniciativas representam a continuidade de um princípio que orienta o museu desde sua criação: a compreensão de que a memória, quando compartilhada, se fortalece; e que a museologia social, quando articulada em rede, amplia sua capacidade de produzir reconhecimento, circulação de saberes e transformação territorial.

É igualmente importante observar que, embora o Muquifu tenha estabelecido diálogo consistente com o MUF, apropriando-se de referenciais da museologia social, de procedimentos metodológicos participativos e de determinadas soluções estéticas, sua inserção institucional se configura de maneira distinta. Diferentemente do MUF, que integra a Remus-RJ e participa de um circuito estruturado de interlocução permanente, o Muquifu não se encontra vinculado a uma rede formalizada de museologia social no contexto mineiro.

Em Minas Gerais, existem articulações institucionais relevantes, como o Sistema de Museus de Ouro Preto (Simop) e a Rede de Museus e Espaços de Ciência e Cultura da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Contudo tais iniciativas não se constituem como uma rede de museologia social com densidade organizativa e orientação política comparável à experiência fluminense. A inexistência de uma estrutura dessa natureza em Belo Horizonte e no estado acaba por conferir ao Muquifu um estatuto singular: trata-se de uma experiência consolidada e reconhecida, mas que opera em condição relativamente isolada no campo da museologia social local.

Outro aspecto estruturante diz respeito à centralidade da figura do de Padre Mauro, fundador e principal articulador do museu. Sua atuação desempenha função aglutinadora, tanto no plano interno quanto nas relações externas, organizando decisões, parcerias e estratégias institucionais. Se, no MUF, a lógica relacional se distribui entre múltiplos agentes sociais das comunidades envolvidas, incorporando desde a origem uma prática de gestão compartilhada, no Muquifu observa-se maior concentração dessa dimensão na liderança de seu fundador. Tal característica imprime especificidade ao modo como o museu constrói suas redes de interlocução e estabelece sua presença pública.

Mas essa configuração não deve ser confundida com isolamento institucional. O Muquifu estabelece interlocuções estáveis com diferentes instâncias culturais e acadêmicas. Em Belo Horizonte, sobressai o diálogo com a UFMG, especialmente com o curso de Museologia, a Escola de Belas Artes e o curso de História, além da articulação com o Instituto Estadual do Patrimônio Histórico e Artístico de Minas Gerais (Iepha-MG), órgão vinculado à Secretaria de Estado de Cultura e Turismo. No plano municipal, observa-se aproximação com a Secretaria Municipal de Cultura e com a Fundação Municipal de Cultura, relação que se intensifica no processo de reconhecimento do Largo do Rosário como espaço oficialmente protegido para a preservação da memória e da cultura negra de Belo Horizonte. Nesse processo, a atuação do Muquifu foi decisiva, evidenciando sua capacidade de incidir nas políticas públicas de patrimônio.

Há, ainda, relações estabelecidas com outros museus do estado, como o Museu Histórico Abílio Barreto e o Museu Mineiro, em Belo Horizonte, e o Museu da Inconfidência, em Ouro Preto, além de articulações pontuais com iniciativas patrimoniais como a Mina do Veloso. Entretanto, tais conexões assumem caráter mais circunstancial, variando conforme as gestões e os interesses institucionais em curso, e não se configuram como pertencimento a uma rede permanente de museologia social.

Desse modo, embora o Muquifu mantenha uma rede de relações institucionais e políticas ativa e estratégica, sua atuação não se ancora em uma estrutura coletiva formalizada nos moldes da Remus-RJ. Essa distinção é fundamental para compreender as especificidades de sua trajetória. Enquanto o MUF já nasce inscrito em uma trama orgânica de colaboração entre museus comunitários, o Muquifu constrói sua legitimidade por meio de articulações institucionais e políticas que, ainda que consistentes, não se organizam como rede estruturada no campo da museologia social mineira. Essa diferença na forma de articulação evidencia modos distintos de produção de reconhecimento e inserção pública. É justamente nesse ponto que a noção de rede se revela analiticamente decisiva: ela não apenas organiza práticas, mas produz legitimidade.

Em contextos nos quais a autoridade simbólica do museu é frequentemente questionada, seja por órgãos oficiais, seja por setores da sociedade que não reconhecem esses processos como museus “legítimos”, a rede atua como instância de reconhecimento mútuo e de validação coletiva. Ao se articularem com outras iniciativas, os Pontos de Memória constroem um campo comum de referências que reforça sua posição no debate público e amplia sua capacidade de interlocução com o Estado e com instituições culturais consolidadas. Como observa Chagas (2011), a museologia social se afirma justamente na recusa do isolamento, ao compreender o museu como prática relacional, inseparável das lutas sociais e dos territórios nos quais se insere.

Além disso, a articulação em rede permite aos Pontos de Memória enfrentar de forma coletiva desafios recorrentes relacionados à sustentabilidade, à formação de equipes e à continuidade das ações. A troca de experiências sobre captação de recursos, gestão de acervos, mediação cultural e relação com políticas públicas contribui para a construção de soluções compartilhadas, reduzindo a dependência de respostas individuais e fragmentadas. Nesse sentido, a rede opera como dispositivo de proteção coletiva, capaz de amortecer os impactos das descontinuidades institucionais e das mudanças conjunturais no campo das políticas culturais. Para iniciativas como o MUF e o Muquifu, essa dimensão é particularmente relevante, uma vez que suas trajetórias são atravessadas por contextos de instabilidade política e por disputas permanentes em torno do direito à memória e ao território.

Assim, ao analisar a articulação entre Pontos de Memória, esta tese compreende o trabalho em rede como prática museológica situada, inseparável das formas de gestão, produção de conhecimento e atuação política desses museus

comunitários. A rede não substitui o território nem dilui as especificidades locais, mas cria condições para que experiências singulares se reconheçam como parte de um projeto coletivo mais amplo. É a partir dessa perspectiva que, no item seguinte, será examinada a Rede de Museologia Social do Rio de Janeiro como experiência concreta de articulação em rede, capaz de condensar, em escala ampliada, as práticas e princípios observados nos Pontos de Memória analisados nesta pesquisa.

4.5 A Rede de Museologia Social do Rio de Janeiro

A Remus-RJ constitui uma experiência singular de articulação em rede no campo da museologia social brasileira, tanto pela relativa longevidade, com seus dez anos completados em 2023, quanto pela forma como estrutura sua prática a partir da combinação entre militância política, produção de conhecimento e partilha de afetos. Conforme registrado na Apresentação do Relatório da Pesquisa Diagnóstica, a rede “vem se fortalecendo através de entrelaçamentos cada vez mais fortes nessa década que atravessou, entre lutas, afetos, militância, política e poética” (Remus-RJ, 2023). A formulação evidencia que a articulação vai além da cooperação técnica para se constituir como prática relacional comprometida com a transformação social.

Formalizada em 2013, a Remus surgiu da articulação entre museus comunitários, ecomuseus, pontos de memória, pesquisadores e gestores públicos. Diferentemente de uma associação tradicional, configura-se como coletivo pautado pela cooperação e pela gestão compartilhada. Segundo Silva e Januário, essa estrutura resulta de um “esforço conjunto” (Silva; Januário, 2014, p. 415) que reforça seu caráter plural. O marco inicial foi uma reunião no Museu da República, que consolidou o compromisso com a museologia social e instituiu os encontros mensais itinerantes como eixo organizador da rede. Esses encontros se estruturam em dois momentos complementares: atividades culturais promovidas pelo museu anfitrião e uma reunião política voltada à partilha de experiências, discussão de políticas públicas e construção de ações coletivas (Remus-RJ, 2023). Ao sediar as reuniões nos próprios museus participantes, a rede rompe com a centralização geográfica e simbólica, deslocando periodicamente seu centro de atuação. A expressão “rede boa é aquela em que a gente se balança” (Silva; Januário, 2014, p. 417) define bem essa dinâmica, afinal a vitalidade da rede depende do movimento entre seus nós.

Tal configuração confirma a distinção já estabelecida entre sistema e rede. Enquanto o sistema opera por meio de instâncias normativas e administrativas, a rede se constrói por adesão voluntária e reconhecimento mútuo. Como observam Chagas,

Veiga e Cavulla, as redes se formam “a partir de relações abertas, relações que não configuram um grupo em sentido estrito” (Chagas; Veiga; Cavulla, 2017, p. 192). A coesão da Remus decorre da partilha de um projeto político e museológico comum, acrescido de uma dimensão ética que ultrapassa a mera conectividade técnica. A própria rede explicita essa orientação ao definir sua atuação como “estratégia-rede”:

A estratégia-rede adotada pela REMUS compreende que a força não está na centralização, mas na articulação horizontal entre iniciativas diversas, capazes de compartilhar saberes, afetos e ações, respeitando a autonomia de cada experiência. Trata-se de um movimento que aposta na cooperação como princípio político, reconhecendo que a potência coletiva emerge da interdependência e da construção conjunta de sentidos e práticas (Chagas; Veiga; Cavulla, 2017, p. 199).

A formulação desloca a rede do plano instrumental para o estratégico, no qual a articulação é princípio organizador. Essa perspectiva dialoga com a afirmação de Tolentino (2013) de que a governança em rede produz valor público quando há partilha efetiva de poder e construção coletiva das decisões. No caso da Remus, a horizontalidade se realiza por meio de pactuações, circulação de protagonismos e negociação de conflitos, confirmando a observação de Rubim (2011) de que as centralidades em rede são móveis e negociadas.

A atuação da Remus evidencia essa dimensão política. A rede participa de debates sobre políticas públicas, acompanha projetos legislativos e articula-se com instâncias como o Fórum de Pontos de Cultura do Estado do Rio de Janeiro (Silva; Januário, 2014). Ao fazê-lo, amplia a capacidade de interlocução das iniciativas comunitárias com o Estado. Paralelamente, preserva autonomia organizativa ao optar por não se formalizar juridicamente, decisão que, embora imponha limites operacionais, garante flexibilidade e independência política (Chagas; Veiga; Cavulla, 2017).

A elaboração da Pesquisa Diagnóstica (2017–2018) constitui marco fundamental dessa trajetória. Concebida a partir da necessidade de “conhecer de forma estruturada a realidade desses grupos, seus pontos fortes, seus pontos fracos, seu histórico e suas ações” (Remus-RJ, 2023), a pesquisa foi pensada como prática de autoanálise coletiva. Ao selecionar 25 iniciativas representativas das diferentes regiões administrativas do estado e de múltiplas temáticas que envolvem pescadores, indígenas, jongo, mulheres, pessoas LGBTQIAPN+, favelas e outros agentes, a rede produziu um retrato plural da museodiversidade fluminense.

A metodologia adotada reforça sua dimensão epistemológica. O registro oral foi escolhido como procedimento central, valorizando a escuta e a centralidade das narrativas dos sujeitos (Remus-RJ, 2023). As entrevistas foram gravadas, transcritas e sistematizadas em relatórios estruturados, transformando escuta e memória em instrumentos de produção de conhecimento e fortalecimento institucional. Essa prática dialoga com a compreensão de Moutinho (2014), que pensa a sociomuseologia como construção processual, e com a de Varine (2012), que defende a implicação do museu nas questões contemporâneas do território.

O relatório explicita que o diagnóstico buscou identificar necessidades, estimular intercâmbios, produzir material para pesquisa e ensino e registrar experiências audiovisuais (Remus-RJ, 2023). O conhecimento, nesse contexto, assume função política: não se trata apenas de mapear iniciativas, mas de potencializar cooperação e fortalecer identidades locais, corroborando a análise de Tolentino (2013) sobre a capacidade das redes de ampliar o empoderamento coletivo. As considerações aprofundam essa dimensão ao afirmar que as iniciativas visitadas, “museus ou não, todas com vontade de memória”, movimentam-se “nas periferias da memória rumo à cidadania e à democracia plenas” (Remus-RJ, 2023). A expressão “vontade de memória” desloca o foco da formalidade institucional para o desejo coletivo de narrar e transformar. A noção de fratrimento, evocada no texto, reforça essa perspectiva ao propor uma herança compartilhada, relacional e comprometida com o futuro comum.

Outro elemento relevante é a afirmação de que os museus podem atuar como “instrumentos de reparação e de cura, configurando-se como verdadeiros equipamentos de promoção do bem viver” (Remus-RJ, 2023). A imagem do adinkra sankofa, retorno crítico ao passado para projetar o futuro, sintetiza essa orientação temporal e política. A trajetória da REMUS revela, portanto, a articulação entre política pública e autonomia. A pesquisa diagnóstica só se concretizou mediante captação de recursos públicos, evidenciando capacidade de interlocução institucional; ao mesmo tempo, a rede preserva independência decisória, confirmando que a horizontalidade exige pactuação permanente (Rubim, 2011).

A análise da Remus, à luz dos referenciais mobilizados neste capítulo, permite afirmar que o trabalho em rede constitui prática estruturante da museologia social. Se os sistemas organizam o campo por meio da normatização e coordenação administrativa, é a rede que produz circulação, reconhecimento mútuo e dinamização política. A REMUS demonstra que a rede não é apenas forma organizativa, mas

projeto coletivo de memória comprometido com justiça social, reparação histórica e fortalecimento das identidades territoriais. É nesse horizonte que situo minha própria trajetória de pesquisa e atuação profissional, tomando a REMUS não apenas como objeto de análise, mas como espaço empírico de aprendizagem, interlocução e prática museológica.

Desde o início do doutorado, passei a acompanhar de forma sistemática os encontros da Remus, participando tanto das reuniões presenciais quanto das atividades virtuais. Participei pela primeira vez do encontro realizado no Museu João Cândido - Museu Almirante Negro e, posteriormente, de reuniões e ações no Museu da Maré, no Museu Sankofa, no MUF, além dos festivais de museologia social sediados no Museu da República e no Museu de Arte do Rio. Essa participação continuada me permitiu observar, em pleno funcionamento, uma rede baseada na colaboração horizontal, na circulação de experiências e na construção coletiva de soluções, sem dependência de uma liderança centralizada. Ainda que haja figuras de referência, como o professor Mário Chagas, a condução dos processos se dá de modo distribuído, por meio do trabalho compartilhado entre museus, pesquisadores, estudantes e agentes comunitários.

Figura 9. Reunião da Remus no MUF



Fonte: Álisson Valentim

Mais do que um campo de observação, a Remus constituiu para mim um espaço de formação prática. A convivência com esses museus consolidou uma compreensão de museologia centrada nas pessoas, nos territórios e nas disputas por representação, deslocando o foco do objeto para as relações sociais que o museu

produz. Esse aprendizado coincidiu com meus primeiros passos como coordenador do Museu Mineiro e orientou diretamente minhas decisões de gestão.

Ao assumir a coordenação, alguns anos após meu ingresso na instituição como educador, busquei aproximar o museu de pautas historicamente marginalizadas em sua programação. Trabalhei para ampliar a presença de grupos sociais pouco representados, promover o uso crítico do acervo e abrir o espaço institucional para interlocuções externas. Nesse contexto, estreitei o diálogo com o Muquifu, iniciativa fundamental para tensionar narrativas oficiais da história de Belo Horizonte e do próprio papel do museu estadual. A parceria resultou em frentes distintas que consolidaram debates e ações conjuntas. Ao mesmo tempo, o projeto inseriu pautas como o direito à cidade e as manifestações de matriz africana, a exemplo do congado. Esse movimento ganha relevância por ocorrer em um museu de arte sacra católica onde as narrativas tradicionais costumam ser puramente celebratórias.

Esses princípios se materializaram em uma série de iniciativas curatoriais e educativas que dialogavam diretamente com as metodologias observadas na REMUS. Em 2022, participei da idealização e realização do encontro “Museus mineiros no divã: olhar pra trás, pra dentro e pra frente”, realizado na Mina Du Veloso, no Museu da Inconfidência e no Museu Casa dos Contos, em Ouro Preto. O evento promoveu o diálogo entre museus, universidade e sociedade civil para discutir os silenciamentos e as resistências presentes nas representações racializadas dos projetos expográficos em Minas Gerais, colocando em debate os museus que tivemos, os que temos e os que desejamos construir.

Figura 10. Museus mineiros no divã



Fonte: Arquivo Museu Mineiro

No mesmo período, desenvolvi ações de mediação territorial em parceria com o Muquifu, como a visita guiada ao Largo do Rosário, conduzida pelo Padre Mauro, articulando percurso urbano, memória, representatividade negra e acervo institucional. A atividade deslocava a experiência museológica para fora do edifício, relacionando o Museu Mineiro à história da Irmandade do Rosário dos Homens Pretos, às remoções promovidas durante a construção de Belo Horizonte e às disputas contemporâneas pelo direito à cidade. Ao integrar território, patrimônio imaterial e narrativa crítica da capital, a ação reposicionava o museu como espaço de escuta e debate público.

Figura 11. Muquifu no Museu Mineiro



Fonte: Arquivo Museu Mineiro

Também nesse contexto, recebi no museu o projeto *“BH é quem? BH é nós!”*, idealizado pelo professor Fabrício Seixas, que levou estudantes da rede pública estadual para percursos formativos entre o museu e o Largo do Rosário, com a participação de lideranças do congado, como a Rainha Isabel Casimira, da Guarda de Moçambique e Congo Treze de Maio. A iniciativa reforçou a presença de sujeitos historicamente excluídos das narrativas oficiais e ampliou o uso do museu como espaço pedagógico e político. A experiência na Remus, portanto, não se limitou à dimensão acadêmica ou à observação analítica: ela atravessou minha prática profissional. O que aprendi na rede converteu-se em estratégias concretas de gestão, programação e mediação, orientadas pela abertura do museu à interlocução com movimentos sociais, escolas e coletivos culturais.

Essa vivência prática dialoga diretamente com a reflexão desenvolvida ao longo deste capítulo. Buscou-se compreender o trabalho em rede como dimensão constitutiva da museologia social, evidenciando como a articulação entre iniciativas, territórios e sujeitos produz circulação de saberes, reconhecimento mútuo e fortalecimento político. A análise das redes de museus, das experiências vinculadas

aos Pontos de Cultura e da atuação da Remus-RJ permitiu demonstrar que a rede não opera apenas como forma organizativa, mas como prática relacional que sustenta e dinamiza os museus comunitários.

É nesse horizonte que se inserem o MUF e o Muquifu, já mobilizados ao longo deste capítulo como experiências atravessadas por distintas formas de articulação. No capítulo seguinte, o foco desloca-se para suas trajetórias específicas, acompanhando seus processos de criação, consolidação e transformação ao longo do tempo. Ao percorrer suas histórias, da emergência inicial aos desdobramentos atuais, será possível observar, em escala concreta, como as dinâmicas de rede aqui discutidas se manifestam no cotidiano institucional, revelando continuidades, inflexões e reconfigurações que dão forma à museologia social em ação.

CAPÍTULO 5

MUF: MUSEU DE FAVELA

5.1 Rap do MUF pega a visão

A publicação *Circuito das Casas-Tela: caminhos de vida no Museu de Favela*⁷ apresenta, em suas páginas iniciais, o Rap do MUF⁸, de autoria de Acme e Afro Lady, que sintetiza o projeto museológico da instituição.

Na falta de alternativa cê precisa
 Saber os porquês do que não se realiza
 Planos mal acabados, mal administrados
 Endureceu meu coração calejado
 Pressão da polícia, plantação de malícia
 Nem dá pra confiar no que vem de política
 Almas sebosas são venenosas e roubam
 As riquezas de almas esperançosas
 Tem que usufruir da condição de cidadão
 Ir e vir, interagir de livre expressão
 Trazer à tona o que estava anônimo
 História quilombola agora é patrimônio
 Valor biográfico em bilhares
 Estilos capilares, festas populares, nossos bailes
 Emoções, canções, pensões, bares
 Construção, tradições que dão identidade
 Samba, capoeira, dança de salão nesse caldeirão se
 Mistura dentro da cultura etnográfico, prático mundo pobre
 Vivências, memórias e fatos que se descobrem
 Os autores e precursores, construtores, mentores, pacificadores
 Apaziguadores, colonizadores acendam os refletores
 Cadê os beija-flores?
 Morador difusor do amor solidariedade invade em
 Pequeno fator, lá no pico do “Romo” sem papo e sem caô
 Museu de Favela nasceu dentro dela enraizou.
 Que o vento venha na direção oposta,
 Tô firme na rocha, favela não é encosta
 O MUF ouve e também dá voz, reprodução de vida de antes e após

Museu de Favela é virtude de atitude sincera
 Museu de Favela é galeria à céu aberto no beco e na viela

⁷ Publicação que documenta e interpreta o circuito museológico implantado nos morros Pavão-Pavãozinho e Cantagalo (Rio de Janeiro), reunindo registros das obras de grafite, relatos de moradores, textos poéticos (rap e cordel) e informações sobre o processo de criação, mediação e manutenção das Casas-Tela.

⁸ ACME; AFRO LADY. RAP Museu de Favela, Roteiro Casas Tela. [S. l.: s. n.], 2023. 1 vídeo (6 min 22 s). Publicado pelo canal Museu de Favela Muf Oficial. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=vHXG1p5243Y>. Acesso em: 29 mar. 2026.

Museu de Favela é virtude de atitude sincera
Pra agregar e acabar com todas as panela

Trazendo à tona o que estava omisso
Juntos meus amigos esse é o MUF tá ligado
Vou dizer o que eu sinto é muito mais que um nome
Parede ou uma ONG um sentimento, um desejo dos que respiram esse vento
Pavão, galo, pavãozinho em contraste com o rio do turismo
Mas que bagulho é isso, aqui seu lixo é luxo
Seu canapé nem se compara ao churrasco do vizinho
Daqui de cima que sai a cultura que faz o povo mais rico
No capricho da trançadeira mando a minha letra
Com a malícia do capoeira, sou mulata brejeira,
Sambista tipicamente brasileira, mas me amarro no graffiti, no break,
Dos irmão lá do State
É isso e muito mais que temos no nosso movimento
Pra tomar o que é nosso sem botar troco e sem medir esforço
Um espaço pra cada rosto, cada história servindo de exemplo,
Despertando todos pra glória
De coração aberto sem chance pros esperto
Com cristo sempre a frente de tudo que nós fizemos
Pra honrar o sangue e o suor de nossos antepassados
Pra que nossas crianças sejam cidadãos respeitados... bis

Eu sei meu bem... do seu sofrer sim eu sou como você é
Estou aqui... não só por mim, pelos meus, pelos seus até o fim

Inovador com originalidade aqui morador vê que tem
Propriedade, expressando-se no seu terreno,
Cultivando a vida se torna pleno
Correspondente com o meio ambiente
Arte e cultura essa é a corrente
Troca experiência, estima as diferenças com a mão na consciência
E pensa na recompensa
Quando cresce o turismo, cresce o comércio local
Os gringo quer abrigo, nós queremos capital
Ideal, aqui do litoral mente global ação local
Além do muro, visão de futuro um tiro no escuro
Empreendimento seguro
No quintal de casa com carne assada, memória valorizada na nova e na velha guarda.
Cada tela de concreto no trajeto é o nosso graffiti
Galeria à céu aberto, curso repleto de arte em fatos
Conduzido pelo mc no relato

Das vitórias, histórias, brasilidade, vista da laje e das extremidades
 Testemunhos reais, tesouros marginais, dançai, cantai
 Seus bens culturais
 Sarafim, Pavãozinho, Cantagalo e Pavão, Vietnã, Caranguejo
 Na conexão, Quebra-braço, Buraco Quente, Terrerão,
 Igrejinha, Nova Brasília um rolêzão, só chegar no brindão ser sangue bom
 Povo anfitrião estende a mão
 Aprecie as belezas que emana dos jardins suspensos de Ipanema e Copacabana.

O rap constitui uma obra central da prática museológica do MUF, atuando como manifesto, narrativa de origem e meio de mediação. Ao adotar a linguagem das periferias, articula memória, denúncia e afirmação identitária e posiciona o museu com autonomia diante das instituições e dos regimes de representação dominantes. A memória não aparece como celebração do passado. Ela se apresenta como resposta crítica a um contexto marcado por precariedade, frustração e ausência de políticas eficazes. Ao transformar experiências historicamente invisibilizadas em patrimônio e conectá-las a uma linhagem de resistência, o rap torna visível o fazer museológico do MUF como produção de sentido e reconfiguração simbólica do território.

Esse movimento amplia o próprio conceito de patrimônio ao incluir práticas cotidianas, trajetórias de vida e formas de sociabilidade e coloca o morador no centro do processo museal. O museu nasce do território e se organiza como prática comunitária. Essa concepção ganha forma na ideia de uma galeria a céu aberto, em que o espaço urbano atua como suporte expositivo e as casas assumem função narrativa. O MUF confronta hierarquias simbólicas da cidade e afirma o valor cultural da favela. Também incorpora o turismo como estratégia de fortalecimento local sem romper com a centralidade territorial. O rap descreve o museu e condensa, em linguagem poética, os princípios de uma museologia que nasce do território e se constitui como prática viva de produção de memória e identidade.

O gesto que situa o patrimônio no campo da experiência vivida e afirma o museu como prática enraizada no território não surge de forma súbita nem se limita à sua expressão mais visível. A galeria a céu aberto, a centralidade do morador e a força performativa do rap se tornam inteligíveis quando entendidas como resultado de um processo mais amplo de elaboração coletiva. O que aparece como forma museal já se realizava como prática social, em iniciativas dispersas que, ao longo do tempo, produziram condições de convergência. A análise, portanto, precisa voltar à

constituição do museu. É necessário acompanhar os movimentos, encontros e articulações que antecedem e sustentam sua formação.

O nascimento do MUF não se explica apenas pelo marco formal de sua fundação em 2008. O museu resulta de um processo de mobilização cultural e articulação comunitária que se inicia em meados dos anos 2000, quando moradores e agentes locais passam a promover encontros e seminários sobre memória, cultura e identidade territorial. Esses debates, registrados na publicação *7 anos no Museu de Favela* (2008–2014), indicam que a criação do museu não decorre de uma decisão institucional isolada, mas do amadurecimento de práticas culturais e iniciativas coletivas já existentes no território.

Nesse contexto, a memória deixa de ser um exercício de preservação do passado e passa a assumir função de afirmação política e produção de sentido coletivo. Ela se configura como campo de disputa simbólica e como meio de projeção de futuros possíveis para a comunidade. Ao mobilizar a história local como recurso político e cultural, os idealizadores do MUF confrontam representações hegemônicas que associam as favelas à carência, à violência e à ausência do Estado. Em resposta, o museu se constitui como iniciativa endógena de valorização das trajetórias, saberes e experiências dos moradores, afirmando a favela como sujeito na produção de conhecimento e patrimônio.

A noção de museu-território se consolida como uma das bases conceituais da experiência. Diferente dos modelos museológicos centrados no edifício e na coleção de objetos, o MUF se orienta pelo território e pelas relações sociais que nele se estabelecem. A favela não funciona apenas como local de instalação, ela assume a condição de suporte museal. O patrimônio passa a ser reconhecido nas práticas culturais, nas memórias compartilhadas e nas formas de organização social dos moradores. Com isso, ampliam-se as fronteiras do que pode ser entendido como acervo e se redefine a própria compreensão de instituição museológica. A institucionalização do MUF ocorre em um período de transformação nas políticas culturais brasileiras ao longo dos anos 2000, como citado anteriormente.

O Circuito das Casas-Tela constitui uma das expressões dessa concepção museológica ao transformar fachadas de residências em suportes narrativos para histórias de vida e memórias coletivas do território. Sua implementação será retomada mais adiante, na análise da trajetória institucional do museu. A experiência atrai pesquisadores, estudantes e profissionais do campo museológico e consolida o MUF

como referência no debate sobre museologia social e patrimônio comunitário. Ao mesmo tempo, sua trajetória evidencia desafios próprios da gestão de iniciativas culturais em territórios marcados por desigualdades estruturais. A continuidade das atividades depende de negociações institucionais, da mobilização de redes de apoio e da articulação de recursos em contextos de escassez financeira e instabilidade administrativa.

A gestão do museu assume também uma dimensão formativa. A organização cotidiana do MUF funciona como espaço de aprendizagem coletiva, no qual lideranças comunitárias desenvolvem competências administrativas, culturais e políticas necessárias à continuidade do projeto. A experiência revela um equilíbrio contínuo entre processos de institucionalização, necessários para garantir reconhecimento e sustentabilidade, e a manutenção do protagonismo comunitário que sustenta a iniciativa.

A partir desse enquadramento, a seção seguinte analisa a trajetória institucional do MUF, reconstruindo os marcos de sua consolidação no território. A fundamentação mobiliza documentos basilares, como a Ata de Fundação, o Estatuto e o Plano de Desenvolvimento Estratégico, além de publicações e observações de campo. O conjunto de depoimentos inclui uma série de entrevistas semiestruturadas que incluem o atual diretor-presidente, Henrique; os fundadores e coordenadores de núcleos Alini, Antônia, Márcia, Rita e Sidney; a sócia-fundadora Kátia; e Patrícia 'Tissa', moradora da comunidade e estudante de museologia. Complementarmente, foi colhido o relato de um comerciante local durante as incursões pelo território.

5.2 Do PAC à trajetória institucional

A trajetória do MUF pode ser lida como um processo contínuo em que espacialidade, política pública e formulação conceitual se articulam de forma indissociável. Não se trata de uma sequência linear de ocupações físicas, mas de um movimento de consolidação de uma experiência museológica que desloca os fundamentos da museologia tradicional ao reconhecer o espaço vivido e seus habitantes como acervo, conforme argumenta Costa (2020). Ao longo desse percurso, a dimensão institucional permanece vinculada ao território e se constitui no interior das disputas simbólicas que o atravessam.

A criação do Museu de Favela está inserida diretamente no contexto das intervenções do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), implementadas a

partir de 2008 no maciço Cantagalo–Pavão-Pavãozinho. O museu surge nesse cenário como resposta a uma disputa em torno da definição do chamado “legado social” das obras. Sua constituição não ocorre à margem da ação estatal, tampouco como derivação automática das políticas públicas. Resulta de uma inflexão produzida por lideranças locais diante das formas pelas quais o Estado projetava a inserção da comunidade nesse processo.

No âmbito do PAC, a articulação inicial se deu na Base de Inserção Social e Urbanização (Bisu), espaço de negociação dos impactos das obras. Como relata Sidney⁹

O museu nasce dentro de uma obra pública, a obra do PAC, que chegou na comunidade. Dentro dessa obra tinha uma fase de inserção cultural, uma ação cultural, e começou uma discussão sobre qual seria o ‘legado social’ dessa obra para a nossa comunidade, Cantagalo e Pavão-Pavãozinho. Eles convidaram diversas lideranças e eu fui uma delas. Eu ouvi a proposta e fui convidado para um grupo que ia fazer um levantamento, um inventário de quais seriam esses projetos.

A proposta inicialmente defendida pelo poder público orientava-se para a formação de mão de obra voltada ao setor de serviços, especialmente hotelaria e comércio. Como sintetiza Sidney, tratava-se da ideia de que “a comunidade tem que servir, não ser servida”. A formulação revela um regime de expectativas que posiciona a favela como fornecedora de trabalho subalternizado, integrada ao mercado sem reconhecimento de sua densidade cultural. A recusa a essa proposta marca um ponto de inflexão na formulação do MUF. As lideranças passam a defender que o legado social deve se ancorar em memória, identidade e potência cultural. A disputa ultrapassa o plano econômico e atinge a produção de sentido do território, ao redefinir os termos de inserção da comunidade no espaço público.

Alini Rangel¹⁰ afirma que a proposta buscava evidenciar “a potência da favela”, enquanto Antônio Soares¹¹ destaca a intenção de construir “algo que mostrasse o território como lugar de potência, não só de marginalidade”. Esse deslocamento atualiza, em chave situada, a inflexão proposta na Mesa de Santiago do Chile ao

⁹ Morador do Cantagalo-Pavão-Pavãozinho, mestre de capoeira, produtor cultural e sócio-fundador do Museu de Favela. Atua na articulação comunitária, captação de recursos e gestão compartilhada do museu. Participa desde a fundação.

¹⁰ Moradora do Cantagalo/Pavão-Pavãozinho, integrante da gestão do Museu de Favela e atuante na cena cultural local. É rapper e MC, com participação em atividades artísticas e ações culturais no território. Exerce funções de direção e mediação institucional no museu.

¹¹ Moradora do Cantagalo-Pavão-Pavãozinho, liderança comunitária há mais de quatro décadas e sócia-fundadora do Museu de Favela. Atua principalmente na economia criativa e em projetos com artesanato. Participa do museu desde sua fundação.

compreender o museu como instrumento de desenvolvimento social. No caso do MUF, essa perspectiva não é incorporada como modelo externo. Ela se produz a partir de uma necessidade concreta de afirmação diante das dinâmicas da intervenção urbana.

Paralelamente às reuniões na Bisu, já existia um trabalho prévio relacionado a memória. Rita de Cássia¹² realiza entrevistas, organiza recortes e acumula documentação sobre o território. Como relata

Tudo que faz parte da história da comunidade eu levanto desde 2001. Eu recortava jornal, juntava folha, imagem, andava com mala cheia de anotações. Eu nunca imaginei que ia trabalhar num museu e ajudar a criar um museu.

Esse acúmulo constitui a base epistemológica do projeto. A noção de inventário, inicialmente mobilizada no âmbito do PAC, é apropriada e resignificada, passando a afirmar trajetórias, personagens e práticas como patrimônio. A formulação de museu de território ganha, assim, densidade empírica. Como define Costa (2020), trata-se de deslocar o foco do edifício para o espaço vivido e para as relações sociais que o constituem. No MUF, essa concepção adquire um caráter específico, já que o território não aparece como contexto da instituição e passa a operar como sua própria condição de existência. Márcia Souza¹³ sintetiza essa perspectiva ao afirmar

Em dado momento, a gente entendeu que existia uma museologia chamada museologia social, que falava do ecomuseu: o museu não é só um prédio com coisas antigas contando história, o museu também é o entorno, a vida que gira em torno. Aí a gente pensou: 'Opa, então a gente vai fazer o inverso. A gente vai dizer que tudo isso aqui — a favela, os becos e vielas, a construção — tudo isso é o museu. E o museu físico somos cada um de nós que estamos construindo isso, porque nós temos a memória, nós somos esse acervo'.

Essa formulação reconfigura categorias centrais da museologia. O acervo não se limita a objetos e passa a incluir pessoas, memórias e práticas inscritas no espaço urbano. O território, por sua vez, assume condição de sujeito político-cultural. Como aponta Mário Chagas (2018), marcar o território implica produzir ícones de memória capazes de afirmar saberes locais frente a processos homogeneizadores. No Cantagalo–Pavão–Pavãozinho, a musealização do território se configura como

¹² Moradora do Cantagalo-Pavão-Pavãozinho, jornalista e radialista, sócia-fundadora do Museu de Favela. Responsável pelo núcleo de memória e acervo, com longa trajetória de registro de histórias de vida na comunidade. Participa do museu desde sua criação.

¹³ Moradora do Cantagalo-Pavão-Pavãozinho, engenheira eletricista e sócia-fundadora do Museu de Favela. Atua sobretudo nas atividades de mediação e turismo de base comunitária. Participa do museu desde a sua concepção.

estratégia de afirmação diante de intervenções estatais, estigmas midiáticos e dinâmicas de invisibilização.

A interlocução com a museologia social e com a universidade oferece vocabulário e mediação técnica a uma prática já em curso. Henrique¹⁴ descreve esse encontro como uma “virada de chave”. Nesse processo, Kátia Loureiro¹⁵ desempenha papel central ao contribuir para a formalização jurídica do museu, estruturando estatuto, CNPJ e interlocuções institucionais.

A institucionalização ocorre entre o final de 2008 e o início de 2009, com a aprovação do estatuto, o registro jurídico e a obtenção do CNPJ. O lançamento público acontece na quadra da escola de samba Alegria da Zona Sul, espaço de forte simbolismo que evidencia, como argumenta Portilho (2018), que práticas humanas produzem espaços carregados de sentido. Esse momento coincide com a criação do Ibram, e o MUF passa a integrar o primeiro conjunto de experiências reconhecidas pelo Programa Pontos de Memória, ampliando sua inserção institucional.

Figura 12. Evento do MUF na Quadra da Escola de Samba Alegria da Zona Sul



Fonte: Arquivo MUF

¹⁴ Presidente do Museu de Favela e responsável legal pela instituição. Integra a equipe de gestão e o processo de renovação das lideranças do museu, com atuação na articulação estratégica e institucional. Mora em Vila Isabel.

¹⁵ Arquiteta e urbanista, sócia-fundadora do Museu de Favela. Teve papel central na articulação inicial do projeto no âmbito do PAC e na estruturação institucional do museu. Não é moradora da favela, reside em Ipanema, mas atuou diretamente na implementação do museu desde a origem.

Apesar desse reconhecimento, o processo enfrenta resistências. O governo estadual recua do apoio financeiro sob o argumento de que não faria sentido investir em um museu em uma favela. O grupo segue sem dotação fixa e mantém um funcionamento descentralizado. Documentos e materiais permanecem nas casas dos fundadores, e as atividades se distribuem em espaços provisórios. Esse arranjo mostra que a comunidade integra a própria constituição do museu e que o museu-processo antecede a consolidação de um edifício-sede.

Entre 2009 e 2011, o MUF se consolida como experiência territorial sem sede fixa. Nesse período, é implementado o Circuito das Casas-Tela, as pinturas distribuídas pelos becos e vielas dão forma a um museu a céu aberto, em que o território assume função expositiva. Ao transformar casas em telas e trajetórias em roteiros, o museu passa a produzir o território no plano simbólico (Portilho, 2018). A unificação narrativa de Cantagalo e Pavão-Pavãozinho pode ser compreendida à luz da noção de comunidade imaginada de Benedict Anderson (2008), ao constituir uma estrutura compartilhada de pertencimento.

Entre 2011 e 2012, o museu passa a ocupar, por meio de comodato, um espaço vinculado à Igreja Nossa Senhora da Paz, marcando sua primeira consolidação física sem abandonar o princípio territorial. O local é adaptado pelo próprio grupo e passa a abrigar atividades culturais e educativas, como sessões de cinema ao ar livre. Nesse mesmo período, em 2012, é elaborado o Plano Estratégico e de Desenvolvimento Institucional (PEDIMUF), que busca organizar e projetar a experiência construída desde a criação do museu.

Figura 13. Sessão de cinema na antiga sede do MUF vinculada à Igreja Nossa Senhora da Paz



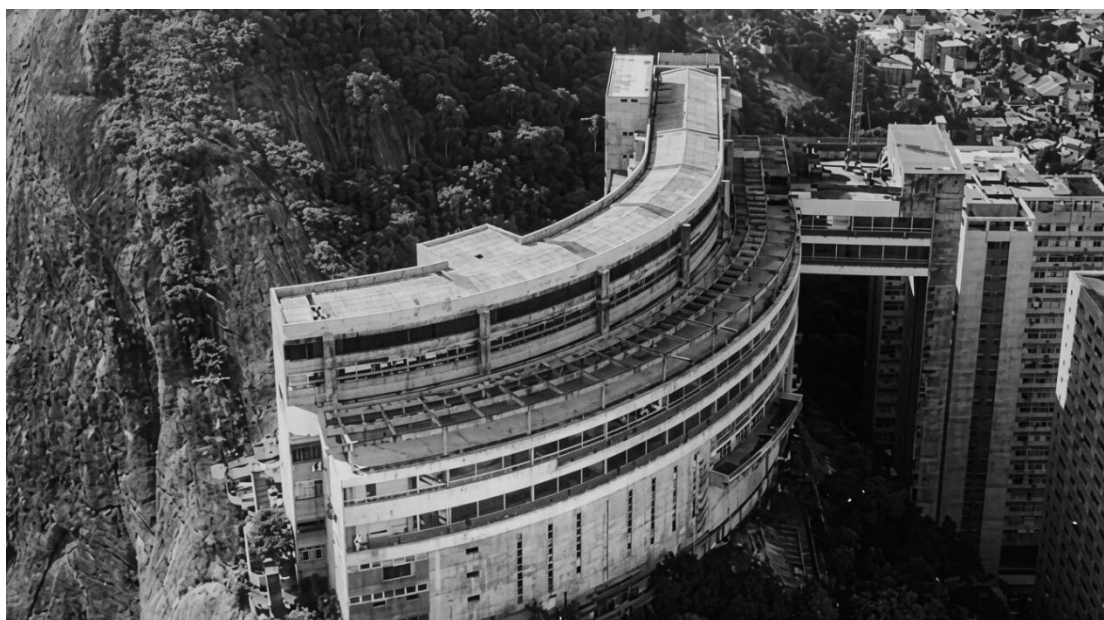
Fonte: Arquivo MUF

Diferentemente de um plano voltado à implantação, o PEDIMUF sistematiza uma prática já em curso, marcada pelo experimentalismo, pela centralidade dos moradores e pelo trabalho voluntário. O documento reconhece que os modos de trabalho e os processos de musealização vinham sendo “debatidos e testados de forma empírica” desde 2008, indicando que a formalização não antecede a prática, mas tenta acompanhá-la. Ao mesmo tempo, aponta limites estruturais relacionados à escassez de recursos, à fragilidade administrativa e à sobrecarga da equipe, além de indicar a necessidade de um “salto de qualidade” na gestão institucional. O plano revela, assim, um ponto de inflexão em que uma experiência territorial consolidada passa a demandar formas mais estáveis de organização, ainda sem dispor das condições materiais para sustentá-las.

Em 2019, mudanças na administração paroquial levam à desocupação do espaço. Até 2021, o museu atravessa nova fase de transição, com acervo em condições provisórias e funcionamento reduzido. A descontinuidade física, no entanto, não interrompe sua atuação, que permanece sustentada pela mobilização social. Como argumentam Nakano e Jorente (2013), iniciativas comunitárias se estruturam prioritariamente por essa base, e não pela infraestrutura.

Durante a pandemia de 2020, o MUF amplia sua atuação social ao organizar campanhas de arrecadação de alimentos e distribuição de gás. Essas ações mostram que sua prática vai além da dimensão cultural e se vincula diretamente às condições de vida no território, conforme aponta Santos (2014). Em paralelo, se inicia um processo prolongado de negociação para a cessão de uso de um andar de um prédio histórico no Cantagalo, formalizado após anos de tratativas. Em 2021 ocorre a reocupação simbólica do espaço e, em 2022, sua reforma no âmbito do programa Cidade Integrada¹⁶.

Figura 14. Prédio que abriga a sede do MUF



Fonte: Arquivo MUF

A consolidação dessa sede marca uma mudança ao inserir o museu em um equipamento público com regras administrativas mais definidas. A nova configuração amplia o reconhecimento institucional e intensifica desafios relacionados à autonomia, à sustentabilidade e à profissionalização. A adoção de uma lógica expositiva mais convencional torna visível a tensão entre institucionalização e manutenção da lógica processual.

¹⁶ Política Pública do Governo do Estado do Rio de Janeiro, lançada em 2022, que articula ações de segurança pública com intervenções sociais, urbanísticas e econômicas em territórios de favelas. Estruturado a partir da ocupação policial permanente, o programa prevê, de forma complementar, a implementação de políticas de infraestrutura, serviços públicos, geração de trabalho e renda e participação comunitária, com o objetivo declarado de promover a “integração” desses territórios à cidade formal.

Figura 15. Recepção nova sede do MUF



Fonte: Álisson Valentim

Ao longo de sua trajetória, o MUF consolida redes acadêmicas e institucionais, amplia sua circulação nacional e internacional e se firma como referência no debate sobre patrimônio comunitário. Sua inserção em arenas institucionais também sinaliza disputas conceituais em torno do reconhecimento de experiências comunitárias como museus. A trajetória do MUF não se reduz a uma cronologia espacial. Ela expressa um processo de consolidação conceitual em que deslocamentos físicos acompanham disputas simbólicas.

Do PAC à sede atual, o museu atravessa diferentes arranjos institucionais sem abdicar de seu princípio estruturante, no qual o território se afirma como acervo, método e sujeito político. Trata-se de um processo contínuo de negociação entre autonomia territorial e reconhecimento estatal. Cada reconfiguração espacial implica rearranjos institucionais sem alterar o núcleo conceitual da experiência. A consolidação material amplia a visibilidade e a capacidade de ação, enquanto a legitimidade do museu permanece ancorada na produção territorial da memória.

5.3 Museu-território: deslocamento da centralidade do edifício

Se, na trajetória institucional do MUF, o território se afirma como fundamento conceitual, é necessário compreender como esse princípio se desdobra nas práticas e altera a centralidade tradicional do edifício. O MUF desloca o foco da materialidade arquitetônica e reorganiza suas formas de expor, atuar e se relacionar com o espaço

urbano. Desde sua origem, o museu se organiza a partir do espaço vivido. Sidney sintetiza essa concepção ao afirmar que “o museu é o território. Funciona com espaço ou sem espaço”, indicando que sua existência institucional não depende de um prédio. Márcia Souza reforça essa leitura ao afirmar que “tudo isso aqui é o museu”, em referência aos becos, vielas, casas e modos de vida do Cantagalo, Pavão e Pavãozinho. Ao declarar que “cada um é um acervo do museu”, Sidney amplia a noção de coleção e altera o olhar do objeto para o sujeito.

Essa compreensão aparece também na experiência de moradores que não participam diretamente da gestão. Para Patrícia “Tíssa” Germano, moradora do Cantagalo, o museu corresponde a “todo esse território, desde quando você pisa na ladeira pra subir”, ressaltando que “as pessoas fazem parte disso”. A fala reafirma, a partir de uma experiência situada, a centralidade do território como suporte museal e indica que essa concepção circula entre alguns moradores. Trata-se do que Costa (2020) identifica como característica do museu de território, com ênfase nas experiências humanas e na relação entre sujeito e espaço urbano, em contraste com a centralidade do edifício e da coleção material nos museus tradicionais. No caso do MUF, essa perspectiva reorganiza práticas de inventário, curadoria e exposição. O acervo passa a ser constituído por pessoas, memórias e práticas inscritas no cotidiano.

No entanto, a adesão não ocorre de forma imediata. Tíssa relata que, quando criança, a presença de visitantes gerava incômodo, lembrando que “no começo não era legal parar de jogar bola” para a passagem dos grupos e que apenas depois compreendeu que “aquelas pessoas estavam vindo conhecer a sua história”. O relato mostra que a incorporação do museu ao cotidiano é processual. O reconhecimento se constrói ao longo do tempo, à medida que os moradores passam a se perceber implicados nas narrativas produzidas sobre o território.

Essa implicação subjetiva se concretiza quando o morador autoriza e participa da transformação da própria fachada doméstica em superfície expositiva. O território passa a ser mobilizado como linguagem. Essa prática dialoga com o que Portilho (2018) denomina práticas espacializantes, ações que produzem significados e reorganizam a leitura do espaço. No MUF, a inscrição de memórias nas superfícies urbanas constrói uma cartografia que articula dimensões afetivas, históricas e políticas. O território deixa de funcionar como contexto e assume a condição de suporte narrativo ativo.

A reinscrição promovida pelo circuito incide nas disputas urbanas ao ampliar a visibilidade para além do campo simbólico. Henrique observa que a remoção de casas no território “parou onde começa o circuito”, indicando que a patrimonialização e a musealização atuam como forma de visibilidade e, em certa medida, de proteção simbólica. Ao transformar moradias em pontos do circuito museológico, o MUF altera sua posição nesse campo de disputas e atribui valor cultural a espacialidades antes vulneráveis. A musealização participa, assim, da produção dessa realidade. As casas-tela atuam como marcadores e contribuem para sua densidade simbólica.

A produção de narrativa territorial atua também sobre a própria ideia de coletividade. Historicamente marcadas por distinções internas, as favelas Cantagalo e Pavão-Pavãozinho passam a ser articuladas por um circuito unificado, que produz mapas, roteiros e representações integradas. Nesse movimento, o MUF intervém na forma como o território é reconhecido e cria novas possibilidades de enunciação. Essa dinâmica amplia as relações com a cidade. O turismo de base comunitária, estruturado no TURISMUF, intensifica a circulação externa e reorienta as formas de mediação. A condução realizada por moradores substitui a observação distanciada por uma experiência situada. O reconhecimento cultural deixa de se apoiar em grandes edifícios e se sustenta na densidade das experiências e narrativas do cotidiano.

A existência de uma sede física, sobretudo na configuração mais recente, introduz, contudo, uma camada de tensão. Embora o edifício amplie a capacidade operacional e fortaleça a inserção institucional, ele pode induzir à adoção de modelos mais convencionais. Henrique observa que o sede atual tende a privilegiar a visitação interna, enquanto o funcionamento do museu se organiza a partir da circula o no território. Kátia explicita essa preocupa o

Financiadores tendem a transformar o MUF num museu tradicional. E o que define o museu tradicional ou o museu do futuro são as práticas museológicas: como você constrói narrativas, como impacta pessoas e, no caso de museu de território, como impacta a qualidade de vida no território. A base coberta permite coisas que antes não eram possíveis, mas a gente tem que trazer território para dentro e, principalmente, levar o museu para o território o tempo inteiro. Sen o vira museu tradicional.

O que está em jogo é a disputa pelos termos da institucionaliza o. O edifício pode consolidar a presença do museu, mas não redefine seu princípio organizador. Caso contrário, há risco de inversão, com o edifício assumindo centralidade e o território sendo relegado a ent rno. A experiência do MUF indica que a

institucionalidade precisa ser continuamente tensionada para não neutralizar a dimensão processual que a constitui.

Ao deslocar a centralidade do edifício, o MUF altera a própria lógica museológica. A exposição deixa de se concentrar em um ponto e passa a ocorrer de forma distribuída, com a mediação descentralizada e o território afirmado como suporte, linguagem e campo de disputa. O museu se apresenta como rede de relações, cuja materialidade vai além da arquitetura e se estende pelas práticas, narrativas e formas de apropriação do espaço. O edifício pode ancorar a instituição, mas é o território que sustenta sua existência e produz sua legitimidade. É nesse horizonte que se torna possível compreender o Circuito das Casas-Tela como a principal forma de concretização dessa lógica.

5.4 Circuito das Casas-Tela

O Circuito das Casas-Tela ocupa um papel central no MUF ao articular arte urbana, memória coletiva e participação comunitária. As fachadas das residências passam a funcionar como suportes de narrativas visuais, organizadas em percursos que estruturam a experiência museológica no território. A proposta surge de uma questão fundante do museu: como musealizar um território sem edifício sede, coleção tradicional ou reserva técnica. A resposta não recorre à adaptação de modelos clássicos e afirma o território como acervo e superfície expositiva. Nessa direção, o circuito se organiza como um percurso territorial distribuído pelas comunidades do Cantagalo, Pavão e Pavãozinho, estruturado por camadas de memória presentes no espaço urbano.

Composto, em sua configuração inicial, por cerca de 27 casas-tela, o circuito articula narrativas relacionadas à formação do território, às práticas culturais, à religiosidade, ao cotidiano e às trajetórias dos moradores. Sua extensão não se apresenta de forma linear, mas como percurso aberto, ajustado à topografia da favela e às dinâmicas de mediação. Nesse percurso, as fachadas, já marcadas por usos e significados, passam a sustentar essas narrativas, enquanto a casa amplia sua função habitacional ao incorporar uma dimensão narrativa e projetar experiências privadas no espaço público, aproximando as fronteiras entre o íntimo e o coletivo.

Figura 16. Circuito Casas-Tela



Fonte: Arquivo MUF

A implantação é construída por meio de processos de escuta, negociação e adesão voluntária dos moradores, que aceitam transformar suas fachadas em suporte das pinturas. Cada casa resulta de um diálogo entre morador, artista e equipe do museu, no qual se compartilham trajetórias e acontecimentos significativos. Os artistas, em sua maioria grafiteiros com atuação em arte pública, não definem isoladamente o conteúdo das obras. A produção se ancora nas narrativas coletadas e assume uma função de tradução visual das experiências relatadas.

A atuação de Acme se torna central para compreender essa articulação entre arte urbana e musealização do território. Mais do que responsável por diversas pinturas, ele atua como mediador entre as narrativas dos moradores e sua tradução visual nas fachadas. Ao mobilizar o grafite como linguagem de memória, contribui para converter relatos orais em imagens que condensam experiências de vida e acontecimentos do território. A fachada da casa de Rita exemplifica esse processo ao registrar sua trajetória como radialista e DJ em uma narrativa visual que remete à tradição familiar e à atuação na rádio comunitária. Cada pintura estabelece relação direta com o lugar onde se realiza e transforma a casa em suporte biográfico.

Figura 17. Fachada da casa da Rita



Fonte: Álisson Valentim

Em termos mais amplos, cada casa-tela é um ato de registro contra o esquecimento, e o grafite funciona como ferramenta que aproxima a experiência das primeiras inscrições humanas, como as pinturas rupestres, nas quais a memória se fixa no espaço para garantir sua permanência (Museu de Favela, 2011). O grafite atua, assim, como meio de registro e se vincula a uma abordagem centrada nos processos e nos sujeitos. Essa prática contribui para a construção de uma unidade visual do circuito e preserva as singularidades de cada narrativa, articulando continuidade e diferença.

Essa lógica de registro não se esgota em cada casa isoladamente e se projeta na forma como o circuito se organiza. O conjunto se estrutura de modo distribuído, no qual os elementos permanecem vinculados ao espaço em que são produzidos. As casas se articulam por trajetos que organizam a visita e dão forma a uma narrativa construída na relação entre os pontos. O visitante percorre experiências abertas, mediadas com frequência pelos próprios moradores fundadores, que atuam como narradores e situam as imagens em seus contextos de produção.

A experiência de visita ao circuito permite apreender de forma concreta essa dinâmica. Em percurso realizado na companhia de Márcia, foi possível observar como as narrativas visuais das fachadas se articulam ao cotidiano da comunidade. As casas-tela registram histórias de moradores e processos de ocupação do território, ao mesmo tempo em que permanecem atravessadas por práticas ordinárias, como

crianças brincando, idosos circulando e moradores em deslocamento pelas escadarias e becos.

A dimensão sonora também se impõe como elemento constitutivo da experiência. O trânsito de motos e bicicletas, junto às caixas de som que difundem ritmos diversos, do gospel ao funk, cria uma ambiência que desloca a visita de uma lógica contemplativa para uma imersão situada. Nesse contexto, a mediação realizada por uma moradora não se restringe à transmissão de informações e se constrói na interação com o território, atravessada por encontros, interrupções e relações cotidianas ao longo do percurso.

Articulada a essa experiência, a linguagem do grafite assume uma dimensão estética e política ao tornar visíveis narrativas pouco presentes nos discursos oficiais sobre a cidade. As pinturas registram experiências no espaço urbano e ampliam o campo de visibilidade dessas memórias. A atuação dos artistas grafiteiros reforça o caráter formativo do circuito ao promover trocas de conhecimento, difundir técnicas e contribuir para o reconhecimento do grafite como linguagem artística. O caráter formativo do circuito alcança o campo simbólico ao se materializar em práticas de produção cultural no território. Oficinas, encontros e ações de mediação ampliam a circulação de saberes e visitantes, enquanto o turismo comunitário ativa dinâmicas econômicas locais atravessadas por tensões e desigualdades.

Simultaneamente, a continuidade dessas práticas depende de condições materiais específicas que incidem diretamente sobre a permanência do circuito. A manutenção das pinturas revela as condições materiais e urbanísticas do território. A exposição às intempéries, intervenções nas residências e transformações no espaço urbano impactam diretamente sua conservação. A preservação não se apoia em protocolos técnicos centralizados e depende da atuação dos moradores, responsáveis pelo cuidado cotidiano das fachadas. Em um dos casos, uma moradora alterou a própria casa, que integrava o circuito, para abrir um bar e solicitou ao museu a pintura das novas portas de modo a manter a continuidade da narrativa visual. Acme realizou a intervenção, recriando nas portas a imagem anterior.

Essas condições tornam visível a natureza processual do circuito. O caráter efêmero das pinturas situa a experiência em uma temporalidade na qual a memória se transforma continuamente, e o valor não se concentra na permanência material, apoiando-se na capacidade de ativar relações e produzir sentidos no presente. O Circuito das Casas-Tela altera as formas de produção do conhecimento museológico

ao se orientar pelo território e por seus sujeitos, onde a memória se constrói como prática compartilhada e os moradores se afirmam como narradores de suas próprias trajetórias. A criação estética, mediação cultural e produção de memória, contribuem para a consolidação do circuito como experiência comprometida com as pessoas, o território e a justiça social.

5.5 Gestão compartilhada como tecnologia social

Se a centralidade do território redefine o que constitui o museu, a gestão compartilhada estrutura as condições de sua permanência e continuidade. No MUF, a governança integra a própria concepção museológica e funciona como uma tecnologia social na qual decidir, distribuir responsabilidades e legitimar vozes fazem parte da experiência. Como sintetiza Sidney, trata-se de uma escolha consciente por uma “gestão compartilhada”, sem “lógica de chefe”. A institucionalização formal não corresponde à adoção de um modelo externo. Ela se constrói como estratégia para garantir autonomia e reconhecimento diante da desconfiança estrutural que recai sobre a capacidade organizativa de moradores de favela.

A ata de fundação registra que a criação da associação ocorre em novembro de 2008, no próprio território, com a presença de lideranças locais e a definição de sua natureza como entidade sem fins lucrativos. Desde esse momento inaugural, a formalização se vincula ao projeto político do museu. O estatuto estabelece diretrizes que articulam memória, desenvolvimento sociocultural e inserção turística, indicando que a dimensão administrativa nasce ligada à produção de sentido do território. As entrevistas mostram que esse processo não é percebido como adequação burocrática. Ele se constitui como estratégia de proteção institucional diante de um cenário de desconfiança estrutural em relação à capacidade administrativa de moradores de favela.

O estatuto estabelece que a diretoria seja composta majoritariamente por moradores do Cantagalo, Pavão e Pavãozinho, permitindo apenas uma pessoa externa. Atualmente, esse posto é ocupado por Henrique, diretor-presidente. Essa diretriz formaliza um princípio político reiterado pelos entrevistados. Aline sintetiza essa lógica ao afirmar que “todo mundo é cabeça, ninguém é cauda”. A autoridade não se concentra em posições formais e se distribui no coletivo, mantendo as decisões ancoradas na experiência cotidiana do território. Decidir sobre o museu implica decidir sobre o território. A instância institucional permanece vinculada à experiência vivida e

abre espaço para a incorporação de contribuições externas, desde que mediadas por processos de reconhecimento interno.

A análise das entrevistas permite compreender como essa estrutura se efetiva na prática. A entrada na gestão não se orienta por critérios exclusivamente técnicos, mas se constrói ao longo do tempo, por convivência, confiança e adesão ao projeto. Henrique, que não nasceu no território nem integrou o grupo fundador, assume a presidência após uma trajetória marcada por participação contínua e reconhecimento interno. Antônio relata que identificou nele disposição e passou a prepará-lo antes de sua entrada na direção. Nesse processo, a legitimidade não é imediata, ela se consolida na prática cotidiana.

O processo revela abertura, mas também limites. Antônio reconhece que a entrada de novas pessoas “não é fácil” e que o grupo fundador é frequentemente percebido como uma “panela fechada”, ainda que internamente haja debate e divergência. Permanecer exige disponibilidade para assumir múltiplas tarefas e atuar em um ambiente que não se organiza por hierarquias rígidas. Como indicam os relatos, muitos se aproximam, poucos permanecem, sobretudo quando motivados por interesses pontuais.

A prática decisória se organiza de forma colegiada. As decisões passam por reuniões periódicas, debate aberto e votação. Rita descreve esse funcionamento ao narrar sobre a doação de um piano

Tudo é conversado e decidido por voto. Mesmo sendo diretoria, ninguém decide sozinho. Por exemplo, o piano, eu queria o piano aqui. Mas a maioria foi contra, levantaram questões de entrada, cuidado, manutenção. Venceu a maioria. O museu é democrático.

Mesmo ocupando posição na diretoria, a proposta de Rita foi superada pela avaliação do grupo, que considerou aspectos de manutenção e viabilidade. O resultado expressa o debate coletivo, não uma posição individual. Situações como essa mostram que a horizontalidade convive com conflitos e organiza formas de enfrentá-los, mantendo o processo decisório ancorado na argumentação e no coletivo. Henrique reforça essa dinâmica ao afirmar que o funcionamento envolve um grupo ampliado de deliberação, no qual os votos têm peso equivalente. Kátia observa que ninguém decide sozinho e que essa prática se tornou um “vício procedimental maravilhoso”.

A governança se distribui por meio de núcleos de atuação e divisão de tarefas. Mesmo participantes ainda não formalizados como sócios integram discussões e, em alguns casos, votações. O estatuto prevê categorias de associados e seus direitos, incluindo a participação nas instâncias deliberativas. Na prática, essa organização convive com relações em que diferentes formas de conhecimento têm peso equivalente. Como observa Henrique, o saber popular “tem a mesma importância do saber acadêmico”.

A legitimidade das lideranças se ancora em trajetórias anteriores à formalização do museu, na participação na fundação e na validação contínua pelo coletivo. Sidney afirma que “quem fala pelo museu somos nós, principalmente os sócios fundadores”, e reconhece a presença de outras lideranças no território. A autoridade não deriva apenas do cargo e se sustenta no vínculo com o território e na prática compartilhada. A consolidação dessa estrutura se torna relevante diante do descrédito institucional enfrentado pelo museu. As suspeitas sobre a capacidade de gestão são enfrentadas por meio de práticas consistentes, como prestação de contas e manutenção da regularidade jurídica, previstas no estatuto. As entrevistas mostram que essas práticas funcionam como forma de enfrentamento às desigualdades estruturais.

Por outro lado, a organização administrativa convive com limitações materiais. A associação, conforme previsto em seu estatuto, não distribui resultados financeiros e depende de recursos provenientes de projetos, parcerias e doações. Na prática, isso se traduz em instabilidade e sobrecarga para a diretoria, que acumula funções estratégicas e operacionais. O PEDIMUF explicita a percepção interna de que o modelo baseado exclusivamente em voluntariado atingia seus limites operacionais. O cotidiano envolve desde a elaboração de projetos até a manutenção física do espaço, sem separação entre gestão e execução. Planejamento e ação se entrelaçam, e a continuidade do museu depende do engajamento direto de seus integrantes. Rita descreve essa condição

A responsabilidade pelo espaço é nossa. A gente é que leva o lixo de noite, limpa, varre. A gente faz mutirão. Não mudou nada. Está lindo, maravilhoso, mas a gente continua ali na lida, como se estivesse na roça, plantando para depois colher os frutos.

A dimensão temporal da governança se coloca como preocupação constante. Antônio afirma que “se eu morrer amanhã, o museu não pode morrer comigo”, apontando a necessidade de continuidade para além das lideranças atuais. Sidney

menção a formação de uma “segunda linhagem”, sinalizando um esforço deliberado de renovação. A permanência do projeto depende da circulação de responsabilidades e da manutenção do método coletivo.

A gestão compartilhada garante continuidade e legitimidade territorial, mas evidencia o custo de uma estrutura sustentada por engajamento e recursos intermitentes. Ainda assim, a experiência do MUF mostra que a formalização jurídica e a prática coletiva se articulam na construção de um modelo de governança que distribui o poder decisório, reconhece diferentes formas de saber, organiza a renovação de lideranças e assegura a interlocução institucional. Ao redefinir a forma de governar, o MUF também redefine a autoridade museológica. A legitimidade não se concentra em posições formais, mas se constrói na experiência compartilhada e no pertencimento. A governança integra o próprio funcionamento do museu e sustenta o equilíbrio entre autonomia territorial e inserção institucional, permitindo que o projeto se mantenha fiel aos seus princípios e responda às exigências externas.

5.6 Sustentabilidade, precariedade e impactos

A gestão compartilhada estrutura a dimensão política do MUF, enquanto a sustentabilidade expõe seu ponto mais sensível. A trajetória do MUF mostra que a consolidação de um museu-território não elimina a vulnerabilidade material e torna visível uma condição recorrente nas experiências de museologia social, em que a potência simbólica antecede a estabilidade financeira. Ao longo de mais de dezessete anos, a continuidade institucional não resulta de financiamento permanente. Ela se sustenta na articulação entre turismo de base comunitária, captação por editais, parcerias e trabalho voluntário continuado. Essa combinação garante permanência e mantém o museu em condição estruturalmente instável. Kátia Loureiro sintetiza esse quadro ao afirmar

O MUF chega em 18 anos e nunca teve dotação orçamentária própria de custeio. Sobrevive de projeto em projeto, com enorme empreendedorismo voluntário, que eu não louvo, porque sou defensora da decência laboral. O grande desafio é verba fixa de custeio.

A formulação desloca o foco da celebração da resiliência para a crítica das condições de trabalho. O chamado empreendedorismo voluntário surge como limite ético, não como virtude. A experiência do MUF revela a contradição entre protagonismo comunitário e ausência de política pública de financiamento contínuo.

Iniciativas ancoradas na autogestão tendem a alcançar reconhecimento simbólico antes de consolidar bases materiais compatíveis com sua complexidade.

A relação com o Estado explicita essa ambivalência. O museu nasce no interior de uma política urbana, se consolida em diálogo com políticas culturais federais e passa a ocupar um prédio público por meio de cessão. Em cada etapa, reconhecimento institucional e fricção se produzem simultaneamente. Antônio e Sidney reforçam que o lançamento ocorreu em articulação com o Ibram e no contexto de afirmação dos Pontos de Memória, tendo o MUF como referência, o que amplia sua visibilidade e inserção em redes nacionais.

Com a ocupação da sede atual, novas tensões se tornam evidentes. Henrique observa que o espaço reformado foi concebido a partir de uma lógica centrada na visitação e na conservação de acervo, enquanto o MUF se orienta pela convivência e pela circulação territorial. A divergência não se limita ao uso do espaço e envolve concepções distintas de museu. Antônio explicita esse dilema ao questionar: “O prédio é do Estado. O dinheiro é do Estado. A concessão vai até 2032. Mas até onde o governo pode interferir na nossa lógica de museu comunitário?”. A inserção em equipamento público implica adesão a normas administrativas, controle de acesso e possíveis redefinições de práticas. O debate sobre a cobrança de ingressos e a terceirização de serviços evidencia esse campo de disputa. A infraestrutura amplia as condições de funcionamento e pode incidir sobre a autonomia. A permanência do museu passa a depender de um equilíbrio entre estabilidade material e fidelidade aos seus princípios.

No MUF, a ocupação de um espaço de aproximadamente 1.700 metros quadrados, cedido pelo Estado no âmbito do programa Cidade Integrada, tensiona, na prática, alguns de seus princípios. A implementação do programa pode ser compreendida como desdobramento de uma lógica já presente nas políticas de “pacificação”, nas quais a intervenção estatal nos territórios populares se organiza a partir da articulação entre segurança pública, gestão social e interesses econômicos. Como demonstram Rocha e Carvalho (2018), a chamada “cidade integrada” atua simultaneamente como estratégia de controle territorial e como abertura para a inserção de agentes privados e práticas empreendedoras nas favelas, convertendo esses espaços em novas fronteiras de valorização econômica.

Nesse quadro, a noção de integração não se traduz na garantia de direitos universais, mas na incorporação seletiva dos territórios à lógica de mercado, com

ênfase na formalização, no consumo e no empreendedorismo. A política produz, assim, uma forma específica de inclusão, na qual o morador é reposicionado menos como sujeito de direitos e mais como agente econômico, ao mesmo tempo em que se intensificam mecanismos de controle, disciplina e regulação da vida cotidiana.

Para o MUF, a inserção nesse contexto incide diretamente sobre os princípios que sustentam sua trajetória. Embora o programa se apresente como política de integração territorial, sua estrutura permanece ancorada na centralidade da segurança pública e na lógica de intervenção estatal, reproduzindo, em novas bases, a matriz que orientou as Unidades de Polícia Pacificadoras (UPPs)¹⁷. Como aponta Andrade (2025), trata-se de uma política marcada por fragilidades estruturais, especialmente no que se refere à participação efetiva da comunidade, à transparência e à articulação entre diferentes dimensões da ação pública.

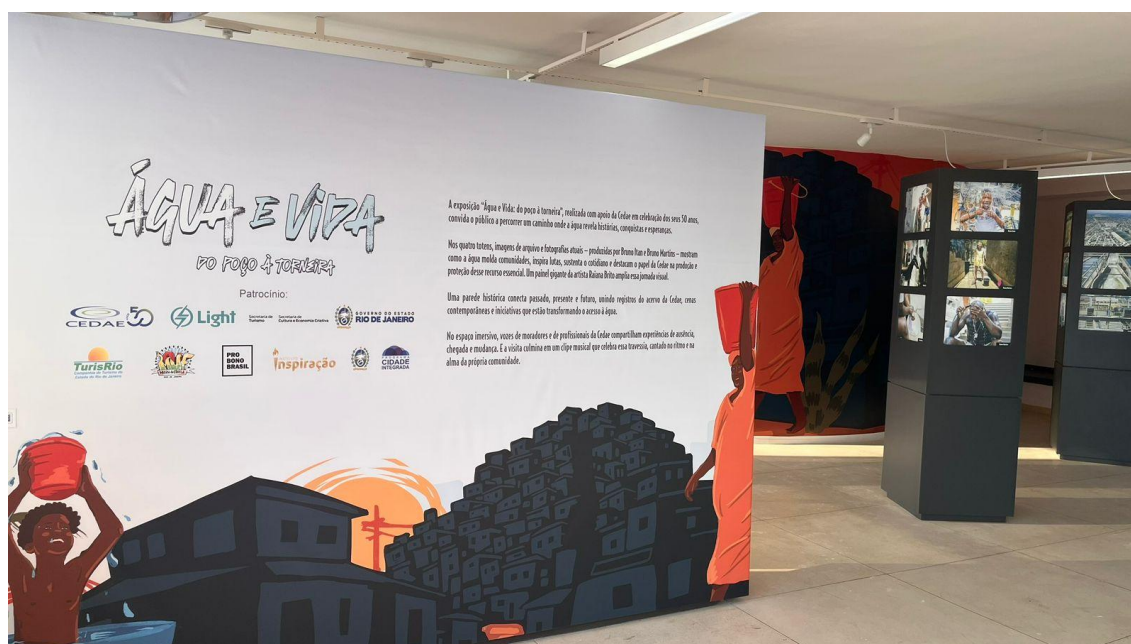
Diante disso, o problema não reside apenas na presença do Estado, mas nas formas pelas quais essa presença reconfigura práticas locais ao introduzir lógicas externas de gestão, financiamento e visibilidade. Para o museu, isso se expressa na possibilidade de deslocamento de sua centralidade territorial para uma lógica institucional mais alinhada à modelos museológicos convencionais, bem como na incorporação de parcerias e dispositivos que podem enfraquecer sua autonomia e sua vinculação com o território. A integração, assim, tende a operar menos como ampliação de direitos e mais como reconfiguração das condições de existência da experiência museológica.

A questão se intensifica diante de problemas estruturantes da vida nas favelas, como a precariedade no abastecimento de energia elétrica, água e esgoto. Nesses territórios, a atuação das concessionárias costuma ser lenta, irregular e, muitas vezes, insuficiente. Diante da demora ou da ausência de resposta, os próprios moradores passam a resolver problemas básicos do cotidiano. No Cantagalo-Pavão-Pavãozinho, essa dinâmica evidencia a fragilidade do suporte oferecido pelo poder público e pelas empresas responsáveis por serviços essenciais.

¹⁷ Modelo de policiamento comunitário e permanente estabelecido pelo Governo do Estado do Rio de Janeiro a partir de 2008. O programa visava a retomada de territórios controlados por facções criminosas e a integração de comunidades à estrutura formal da cidade por meio da segurança pública e da oferta de serviços sociais.

Nesse ponto, estabelece-se uma contradição relevante. No espaço cedido pelo Estado, o MUF abriga ativações expositivas patrocinadas pela Light¹⁸ e pela Cedae¹⁹, empresas associadas ao fornecimento de energia elétrica e água, cuja atuação no território é marcada por falhas, demora e desatenção. Quando um museu comprometido com a memória, a vida e as demandas do território incorpora ações patrocinadas por agentes vinculados à reprodução dessas precariedades, abre-se um campo de tensão que não pode ser ignorado. A questão não se limita à presença de patrocinadores. Ela envolve os efeitos simbólicos e políticos dessa presença no interior de uma instituição que se afirma enraizada nas causas da favela.

Figura 18. Exposição patrocinada pela Light e Cedae



Fonte: Álisson Valentim

Outro ponto diz respeito à ocupação do espaço cedido. A reforma realizada no local produziu uma conformação expográfica mais próxima da linguagem dos museus tradicionais, aproximando o MUF de uma estética institucional que pode afastá-lo de parte de sua força original. Soma-se a isso a cobrança de ingresso, que impõe um limite concreto ao acesso dos próprios moradores. O problema não se restringe à dimensão financeira. Ele incide diretamente na relação entre museu e território, ao

¹⁸ Empresa privada concessionária de serviços públicos de energia elétrica. Atua na geração, transmissão e, principalmente, na distribuição de eletricidade para a capital e diversos municípios da Região Metropolitana do Rio de Janeiro.

¹⁹ Companhia Estadual de Águas e Esgotos do Rio de Janeiro (CEDAE): Empresa de economia mista responsável pela captação, tratamento e adução de água no estado do Rio de Janeiro.

comprometer o princípio de pertencimento comunitário que sustenta a legitimidade de uma experiência como essa.

Também chama atenção a incorporação de dispositivos tecnológicos e recursos digitais em determinadas exposições, especialmente aqueles que oferecem ao visitante uma imersão simulada, como a possibilidade de tirar fotografias em cenários que remetem a muros grafitados. Embora esses recursos dialoguem com expectativas contemporâneas de fruição, introduzem uma inflexão relevante. No MUF, a imersão não se realiza prioritariamente no interior da sala expositiva nem por mediação tecnológica. Ela se produz no contato com o território, no deslocamento pelo circuito das Casas-Tela, na circulação pela favela e no encontro com a paisagem, as moradias e as marcas da vida cotidiana. Quando essa imersão se desloca para um dispositivo expográfico, corre-se o risco de substituir a experiência territorial por uma representação controlada.

Figura 19. Recursos tecnológicos na expografia do MUF



Fonte: Diário do Rio (<https://l1nq.com/vudc9id>)

Está em jogo mais do que uma mudança de formato expositivo. O que se coloca é um possível afastamento entre a prática museal e os princípios que historicamente sustentaram o MUF. Parcerias institucionais, reconfiguração do espaço, cobrança de ingresso e valorização de experiências imersivas mediadas por

tecnologia apontam para uma acomodação a lógicas externas ao território. Essa mudança pode ampliar a visibilidade e a inserção institucional do museu, ao mesmo tempo em que o expõe ao risco de enfraquecer aquilo que o constituiu como experiência singular.

Os impactos produzidos pelo MUF no território são amplos e articulados, mesmo diante das tensões e limitações. As entrevistas indicam efeitos que atravessam dimensões cultural, social, educativa, econômica e política, estruturados pela valorização da memória e do território. No plano cultural e simbólico, se destaca o fortalecimento da identidade coletiva. Kátia afirma que o museu contribui para a construção de uma “identidade social do lugar”. A valorização de trajetórias de moradores vivos, como nos projetos “Mulheres Guerreiras” e “Velhos Ilustres”, leva o reconhecimento para a experiência encarnada. Rita descreve o impacto quando moradores se veem representados, evidenciando que o reconhecimento público produz pertencimento e autoestima. Histórias antes invisibilizadas passam a ser inscritas como narrativas legítimas.

Figura 20. Exposição Mulheres Guerreiras



Fonte: Álisson Valentim

Esse movimento transfere a centralidade do objeto preservado para a experiência compartilhada e para a relação entre sujeito e espaço. O museu atua como espaço de articulação comunitária e mediação política. Sidney afirma que o MUF contribui para a formação de novas lideranças e para a chegada de políticas públicas ao território ao destacar que o museu trabalha para “criar oportunidade e

fazer política pública chegar”. A instituição ultrapassa a dimensão expositiva e se coloca como agente de interlocução entre comunidade e Estado.

No campo educativo, a atuação do museu se expressa tanto na mediação territorial quanto em parcerias acadêmicas, que vão de programas de extensão com cursos de Museologia, citados por Henrique, ao trabalho com crianças e adolescentes, destacado por Alini como indicador de relevância social. A articulação entre memória e aprendizagem na formação de pessoas se manifesta de forma contundente nas trajetórias individuais. É o caso de Tíssa, que afirma ter tido sua escolha profissional e sua percepção de mundo diretamente impactadas pelo MUF, ao declarar que o museu foi um “divisor de águas” em sua vida e possibilitou a “uma pessoa favelada numa faculdade pública” contribuir com a própria comunidade. O relato confirma que o museu não apenas media conhecimentos, mas participa da constituição de sujeitos ao articular memória, pertencimento e projeto de futuro.

A dimensão econômica se manifesta de forma consistente. O turismo de base comunitária atua como fonte de recursos e mecanismo de circulação de renda interna. A atividade se estrutura de modo territorializado, articulando mediadores, artistas e comerciantes locais. O benefício não se concentra na instituição e se distribui pela comunidade, reforçando redes de sociabilidade e produção local. Rita sintetiza esse efeito

O dinheiro do turista fica na comunidade. O grupo compra água, açaí, cerveja, comida. O museu movimenta. Se quiser, almoça, a gente articula com empreendedor, cozinheiro, pensão. O MUF faz gerar renda.

Os efeitos do museu não se restringem à dimensão econômica e alcançam formas de presença, vínculo e reconhecimento entre os moradores. Durante o trabalho de campo, um comerciante local, proprietário de uma barbearia, relatou ter acompanhado as atividades do MUF em sua fase inicial, quando a sede funcionava no mesmo espaço que a igreja. Segundo ele, naquele período o museu estava mais integrado às dinâmicas cotidianas e, embora sua participação direta tenha cessado após a mudança de sede, o reconhecimento da instituição permanece. Mesmo tendo se mudado da comunidade, afirma acompanhar o trabalho do MUF, o que indica que seu alcance ultrapassa a frequência física e se inscreve em redes mais amplas de pertencimento.

A fala indica uma mudança na relação entre o museu e o território ao sugerir que alterações espaciais e institucionais reconfiguram as formas de vínculo com a

experiência museal. A percepção de maior integração em fases anteriores mostra que o impacto do MUF não é estático e envolve transformações contínuas nas formas de presença, circulação e reconhecimento. A trajetória da instituição mostra que o deslocamento físico da sede altera o ritmo do cotidiano local, ainda que a força da memória e do vínculo simbólico ultrapasse as fronteiras geográficas e mantenha conexões de longa duração.

Contudo, a relação entre o museu e os moradores não se estabelece de forma homogênea. Tíssa observa que o público do MUF é majoritariamente externo ao afirmar que “tem mais turistas do que moradores, porque as pessoas daqui vivem na correria”. A percepção revela um limite recorrente nas experiências de museologia social, em que a valorização externa do território não se traduz automaticamente em engajamento interno. O cenário aponta para a necessidade de estratégias que ampliem a participação dos moradores e considerem as barreiras impostas pelas rotinas de trabalho e deslocamento na favela.

No plano político mais amplo, o museu atua como mediador entre favela e cidade. Ao inserir o Cantagalo e o Pavão-Pavãozinho nos circuitos culturais do Rio de Janeiro, altera sua posição na cartografia simbólica urbana. O território passa a ser reconhecido como espaço de produção cultural, e não apenas como carência. Esses impactos, no entanto, permanecem condicionados pela fragilidade material. Os relatos sobre os inúmeros mutirões revelam a coexistência entre reconhecimento institucional e sustentabilidade cotidiana. Embora o museu alcance projeção, sua existência depende do esforço contínuo de seus integrantes.

Figura 21. Multirões na nova sede do MUF



Fonte: Arquivo MUF

Diante dessas condições, as entrevistas convergem na identificação de desafios centrais. Kátia aponta a necessidade de financiamento permanente, enquanto Márcia chama atenção para a importância de um orçamento anual consistente. Henrique destaca a demanda por maior organização técnica do acervo, e Antônia manifesta preocupação com interferências externas que possam comprometer o caráter comunitário. Sidney, por sua vez, reforça que a base material deve permanecer vinculada ao propósito social ao afirmar que o principal desafio é “manter a base e continuar trazendo vida para a comunidade”.

Os desafios se organizam em quatro frentes principais: sustentabilidade financeira, ampliação da equipe, preservação da autonomia e formação de novas lideranças. Há consenso quanto à manutenção dos princípios que estruturam a experiência, como a gestão coletiva, o protagonismo dos moradores e a centralidade do território. O que se projeta como necessidade é o fortalecimento das condições materiais que sustentam esses fundamentos. Nesse ponto, emerge um paradoxo, o MUF se consolida como referência em museologia social e produz impactos relevantes em diferentes dimensões, enquanto permanece economicamente vulnerável. Potência simbólica e fragilidade material coexistem como dimensões constitutivas da experiência. O próprio PEDIMUF já identificava esse paradoxo ao apontar que o reconhecimento do museu crescia em ritmo superior à sua capacidade institucional de sustentação.

O caso do MUF mostra que a museologia social pode produzir transformações significativas em contextos adversos quando se ancora no território e se sustenta por formas coletivas de organização. A mesma experiência torna visíveis os limites materiais de sua realização e desloca o debate para a necessidade de políticas públicas que reconheçam o custeio como parte do direito à memória. Mais do que exemplificar o museu de território, o MUF explicita os limites estruturais enfrentados por iniciativas comunitárias que operam entre autonomia e inserção institucional.

A partir dessa experiência, torna-se possível avançar para o segundo estudo de caso. O Muquifu apresenta convergências com o MUF, especialmente na centralidade do território e na articulação entre memória e política, e desenvolve inflexões próprias na relação com redes religiosas, na constituição das lideranças e nas formas de inserção comunitária. A análise comparativa permite compreender como diferentes contextos produzem arranjos específicos entre território, memória e organização coletiva, aprofundando o debate sobre as formas de institucionalidade no campo da museologia social brasileira.

CAPÍTULO 6

MUQUIFU: MUSEU DOS QUILOMBOS E FAVELAS URBANOS

6.1 Sessão da tarde

— Tu se acha melhor que todo mundo.
Tu é superior a todo mundo.

— Eu não me acho melhor não, Val.
Eu só não me acho pior. É diferente.

Que horas ela volta?, direção de Anna Muylaert²⁰

O filme *Que Horas Ela Volta?*, acompanha Val, uma empregada doméstica que vive há anos na casa dos patrões, sustentando a distância a filha, Jéssica. A rotina aparentemente estável se rompe quando a filha vai morar com ela para prestar vestibular e passa a questionar as regras da casa. A narrativa expõe, a partir desse confronto, as hierarquias de classe naturalizadas no cotidiano e o modo como elas organizam relações de afeto, trabalho e pertencimento.

O embate entre Val e Jéssica se inicia no quarto de empregada, quando Jéssica reclama do calor e do desconforto de dormir naquele espaço, tornando explícitas condições que, para Val, já estão naturalizadas. A partir desse ponto, a discussão mostra um conflito que não é apenas geracional, mas estrutural, ao revelar como hierarquias de classe são internalizadas e passam a regular comportamentos.

Na sobreposição entre ficção e vida real, multiplicam-se as relações entre a história de Val e as mulheres do Aglomerado Santa Lúcia. Em 2015, ano de lançamento do filme, o Muquifu levou um grupo de mulheres ao cinema para assisti-lo. A maioria, trabalhadoras domésticas, participou pela primeira vez de uma sessão de cinema. A experiência rompeu com a lógica de fruição silenciosa e disciplinada e, como recorda Lourdinha²¹, durante a exibição as falas surgiam espontaneamente, estabelecendo um diálogo direto entre a narrativa e as trajetórias individuais, com comentários como “isso aconteceu comigo” e “é igualzinho lá em casa”, revelando um reconhecimento imediato entre representação e vivência.

Esse reconhecimento se confirma quando Lourdinha diz que já sabia o que a patroa iria dizer antes mesmo de falar, indicando não apenas identificação, mas uma antecipação própria de quem já conhece o roteiro da própria experiência social. Após a sessão, a conversa coletiva no café do cinema prolonga o filme para além da tela e

²⁰ MUYLAERT, Anna. *Que horas ela volta?* São Paulo: Gullane, 2015. Filme.

²¹ Moradora do Morro do Papagaio desde 1996, integrante da coordenação do Muquifu e liderança comunitária. Participa desde o processo de criação do museu, contribuindo na construção do acervo, na mediação com o público e na gestão coletiva.

transforma a recepção em partilha de memórias e elaboração de experiências, como lembra Dalva²² ao narrar o caso de uma mulher que se recusou a morar em um apartamento comprado com o marido por causa do quarto de empregada e exigiu a demolição do cômodo.

Essa sobreposição entre biografia e espaço sustenta a exposição *Doméstica: da escravidão à extinção*, inaugurada em 2013 no Muquifu, cuja narrativa se organiza em torno da reconstituição de um 'quartinho de empregada'. Diferente de uma concepção previamente formalizada, sua criação partiu de um gesto espontâneo, quando Justina doa uma cama de solteiro ao museu afirmando não precisar mais do móvel. A partir dessa doação, desencadeia-se a decisão de construir uma instalação em torno da cama. Esse ponto de partida é decisivo, pois inscreve a exposição, desde a origem, em uma lógica em que objeto, memória e vida cotidiana se articulam de forma indissociável.

A configuração expográfica do quartinho articula uma cama de solteiro a objetos cotidianos que remetem às condições de vida e trabalho das empregadas domésticas no Brasil, estabelecendo conexões entre a herança escravocrata e suas permanências contemporâneas. Não por acaso, sua inauguração ocorre no mesmo contexto da promulgação da chamada PEC das Domésticas²³, em 2013, o que reforça a dimensão histórica e política da mostra. Ao mesmo tempo, o espaço se mantém aberto à participação dos visitantes, que são convidados a registrar relatos nas paredes, fazendo com que a exposição se amplie continuamente como lugar de escuta e compartilhamento.

Ao longo de sua constituição, o quartinho deixa de ser apenas um desdobramento daquele gesto inicial e passa a incorporar um processo coletivo ancorado nas vivências das mulheres da comunidade, em sua maioria trabalhadoras domésticas. As falas de Dalva e Lourdinha indicam que o espaço foi proposto e apropriado por essas mulheres, sendo reconhecido como lugar de inscrição de suas trajetórias, sintetizado na afirmação de que “é nossa história ali”. A instalação, assim,

²² Museóloga e jornalista. Participou do Muquifu como voluntária entre 2013 e 2016, atuando na construção das primeiras exposições, na reflexão sobre documentação museológica e em ações expográficas. Atualmente mantém vínculo como colaboradora e interlocutora do grupo.

²³ Emenda Constitucional nº 72/2013 que alterou o Artigo 7º da Constituição Federal para estender aos trabalhadores domésticos direitos anteriormente restritos a outras categorias. Entre as principais garantias implementadas estão a jornada de trabalho de 44 horas semanais, o pagamento de horas extras, o adicional noturno e a obrigatoriedade do recolhimento do FGTS, este último regulamentado posteriormente pela Lei Complementar nº 150/2015.

condensa experiências compartilhadas e subverte um espaço historicamente associado à subalternidade para uma posição de visibilidade e enunciação.

Nessa configuração, o quartinho de empregada se afirma menos como reconstituição cenográfica e mais como um dispositivo construído a partir da experiência social. A doação da cama inaugura o processo, que é ampliado pela participação das mulheres e organizado por uma mediação curatorial que dá forma ao conjunto. O resultado é um espaço que representa e ativa memórias, produz reconhecimento e tensiona sentidos sobre uma condição historicamente naturalizada.

Figura 22. Quarte de empregada na exposição 'Domésticas: da Escravidão à Extinção'



Fonte: Álisson Valentim

O mesmo processo de concepção e ativação presente em *Doméstica: da escravidão à extinção* atravessa as demais ações do Muquifu, indicando um desdobramento que não é casual, mas constitutivo de sua própria formação. Para compreender a natureza desse fazer museológico, é necessário recuar às camadas que sustentam sua fundação e acompanhar os modos pelos quais ele se consolida no território.

As seções seguintes analisam a trajetória institucional do Muquifu a partir de documentos como a Ata de Fundação e o Estatuto da Associação Cultural Muquifu, além de catálogos, materiais produzidos pelo museu, publicações acadêmicas e observações de campo. A análise se ancora também em entrevistas semiestruturadas com Padre Mauro, fundador e principal articulador do museu; Cleiton, responsável por ações curatoriais e artísticas; Lourdinha, moradora e participante desde as primeiras iniciativas; além de Catharina, Dalva, Samantha e Trigger, cujas trajetórias evidenciam diferentes formas de inserção e atuação no coletivo. Complementarmente, foram considerados relatos de moradores do entorno, como o de uma comerciante local, que permitem compreender as relações entre o museu e seu território imediato.

6.2 O começo, o Quilombo do Papagaio

A trajetória do Muquifu não se organiza a partir de um marco inaugural isolado, mas como processo acumulativo no qual transformações urbanas, disputas por reconhecimento racial e experiências organizativas se articulam de forma indissociável no Aglomerado Santa Lúcia, especialmente no Morro do Papagaio. Essas forças sociais definem a própria essência e as condições de sua manifestação no território.

O embrião do Muquifu remonta aos fóruns do Quilombo do Papagaio, iniciados no começo dos anos 2000. Esses encontros reuniam moradores, agentes pastorais e lideranças locais em torno de debates sobre direitos humanos, permanência territorial e valorização da cultura negra. O termo “quilombo” era utilizado como afirmação política de continuidade de resistência. Ao acionar essa noção, os participantes nomeavam o território e produziam um enquadramento interpretativo capaz de inscrevê-lo em um percurso mais amplo de luta. Como observa Silva (2016), em referência a Abdias Nascimento (1980), experiências urbanas contemporâneas podem ser compreendidas como formas de quilombismo urbano, estruturadas em defesa da memória e da permanência frente à especulação e à violência estatal. A trajetória do Muquifu surge desse campo, no qual a disputa por território é inseparável da disputa por narrativa.

A proposta de criação de um memorial, amadurecida em 2007, já indicava um deslocamento importante. A percepção de que as intervenções do programa Vila Viva²⁴, política pública de urbanização que promove mudanças estruturais em vilas e aglomerados, implicariam na reconfiguração espacial e, também, no apagamento de histórias, reposiciona a memória como questão central. O destino físico das moradias é ameaçado, porém a questão central reside na continuidade simbólica das trajetórias ali inscritas. Nesse movimento, o projeto passa a operar como resposta a um processo em curso.

²⁴ Iniciativa da Prefeitura de Belo Horizonte, executada pela Companhia Urbanizadora e de Habitação de Belo Horizonte (Urbel), que promove a urbanização estrutural em vilas e favelas. O programa integra intervenções de saneamento, erradicação de áreas de risco, reestruturação viária, construção de unidades habitacionais e implantação de equipamentos de lazer, além de ações de desenvolvimento social e regularização jurídica dos lotes. (BELO HORIZONTE. Prefeitura Municipal. Vila Viva. Belo Horizonte: Urbel, 2025. Disponível em: <https://prefeitura.pbh.gov.br/urbel/vila-viva>. Acesso em: 23 mar. 2026).

A passagem da ideia de memorial para a concepção de museu se consolida durante o período em que Padre Mauro²⁵ realiza formação em patrimônio cultural na Universidade de Pádua, na Itália, entre 2008 e 2012. Nesse intervalo, as demandas do território são traduzidas no ambiente acadêmico e retornam reconfiguradas por debates sobre patrimônio imaterial e museologia social. Esse trânsito não produz ruptura entre prática e teoria. Ele reorganiza uma experiência já existente a partir de novas ferramentas conceituais. A trajetória do Muquifu se inscreve nessa passagem do museu centrado na coleção para o museu orientado pelo território, no qual a comunidade define o que deve ser preservado (Coan; Silva, 2019). No entanto, essa mudança não se apresenta como aplicação de modelo externo. Trata-se de uma elaboração local que responde a um problema concreto.

Antes da inauguração oficial, o museu já funcionava informalmente com reuniões e guarda provisória de objetos na residência do Padre Mauro. Essa fase evidencia que a prática antecede a instituição. Não se trata ainda de uma organização reconhecida juridicamente, mas de uma articulação coletiva em torno da memória. Como argumentam Santos e Sathler (2023), iniciativas de museologia social frequentemente se estruturam primeiro como ação e só posteriormente se formalizam. No caso do Muquifu, a institucionalização não inaugura o projeto, mas responde à necessidade de sustentá-lo.

A inauguração em 20 de novembro de 2012 coloca o museu em um calendário político específico. Ao escolher o Dia da Consciência Negra, a instituição afirma sua vinculação à memória do povo preto e à luta antirracista. Essa escolha posiciona o museu em um campo de disputas no qual memória e política se sobrepõem. Instalado no Centro Social Padre Danilo, em um espaço não concebido originalmente para fins expositivos, o museu se constitui em condições materiais precárias. Ainda assim, é nesse contexto que se estrutura a exposição *Janelas, Histórias e Memórias em Extinção*²⁶, analisada por Santos e Sathler (2023) como exemplo de musealização insurgente. Ao registrar histórias de famílias removidas pelo Vila Viva enquanto o

²⁵ Padre e fundador do Muquifu. Atua como diretor-presidente da associação, com papel central na concepção do museu, na articulação institucional e na formulação teórica vinculada ao patrimônio, memória e direitos humanos. Já morou no Morro do Papagaio, atualmente mora no bairro Renascença.

²⁶ Exposição do que apresenta fotografias de moradores do Aglomerado Santa Lúcia em seus contextos domésticos, registradas antes de processos de remoção urbana. A mostra articula imagem e memória ao evidenciar trajetórias interrompidas pelas transformações do território, funcionando como registro das casas e das vidas que deixaram de existir no espaço original (SILVA, Mauro Luiz da (org.). *Habemus Muquifu*. Belo Horizonte: Marginalia Comunicação, 2019).

processo ainda ocorria, o museu produz um arquivo em tempo real. A memória deixa de ser retrospectiva e passa a operar como intervenção no presente.

Essa primeira fase consolida um princípio que atravessa toda a trajetória institucional. A memória surge como uma resposta direta à reconfiguração urbana, em vez de um simples acúmulo de passado. Da mesma forma, a organização do Muquifu privilegia exposições que articulam a experiência cotidiana e a denúncia estrutural, se distanciando da lógica de uma coleção de crescimento progressivo.

A interrupção das atividades na primeira sede, em 2014, descortina a vulnerabilidade material da instituição. Conflitos territoriais, violência no entorno e a venda do imóvel pela paróquia impõem a mudança. Esse movimento revela a instabilidade estrutural que atravessa experiências dessa natureza. Ao mesmo tempo, indica capacidade de adaptação. O acervo é transferido para outro espaço vinculado à Arquidiocese de Belo Horizonte, onde o museu permanece.

Figura 23. Fachada do Muquifu



Fonte: Álisson Valentim

A formalização do uso desse novo espaço por meio de contrato de comodato e a criação do CNPJ, ocorrida cerca de uma década após a fundação, reconfiguram a inserção institucional do museu. A formalização amplia o acesso a editais e políticas culturais, permitindo maior estabilidade operacional. Como observa Silva (2016), esse movimento confirma uma dinâmica recorrente em museus comunitários, nos quais a

burocratização surge como estratégia de continuidade. A instituição não nasce da formalidade jurídica, mas a incorpora para garantir sua permanência.

A permanência em imóvel pertencente à Arquidiocese introduz uma configuração institucional específica. O museu habita a fronteira entre a afirmação laica e a presença religiosa, encontrando na figura do padre e no espaço da igreja a base para um arranjo negociado. A infraestrutura material é viabilizada sem que haja submissão do projeto cultural a uma lógica dogmática. A trajetória do Muquifu revela, assim, uma forma de institucionalidade situada, na qual diferentes esferas se articulam e se atravessam.

Com a consolidação da segunda sede, o Muquifu expande sua interlocução ao projetar o território para outras escalas. A colaboração com pesquisadores da Universidade de Pádua viabilizou a itinerância da exposição *Janelas, Histórias e Memórias em Extinção*, transpondo a experiência comunitária para circuitos internacionais. Simultaneamente, novas frentes curatoriais surgiram, a exemplo de *Meu Reino sem Folia*²⁷, mostra que, conforme Braga e Freitas (2020), articula o patrimônio imaterial à construção expográfica para produzir uma leitura crítica das tradições locais.

A criação do Muquifoca aprofunda o enraizamento territorial da experiência. Ao levar o acervo para becos e ruas, o museu altera a lógica de visitação. O público deixa de se deslocar até a instituição, pois é o próprio museu que passa a circular pelo território. Com isso, o centro da experiência se move do edifício para as relações que a sustentam. Como indicam Rocha e Gomes (2019), práticas dessa natureza expandem a noção de museu e dilatam seus limites tradicionais.

A proposta parte de Augusto²⁸, museólogo presente desde os primeiros anos do Muquifu, que, ao entrar em contato com as reflexões de Mário Chagas sobre

²⁷ Exposição que aborda a tradição da Folia de Reis no Aglomerado Santa Lúcia, destacando sua importância cultural e religiosa para a comunidade. A mostra evidencia o enfraquecimento e a interrupção dessa prática no território, transformando-a em memória musealizada e sinalizando processos de perda e descontinuidade das manifestações culturais populares (SILVA, Mauro Luiz da (org.). *Habemus Muquifu*. Belo Horizonte: Marginalia Comunicação, 2019).

²⁸ José Augusto de Paula Pinto foi um museólogo formado pela Universidade Federal de Minas Gerais que se envolveu com o Muquifu ainda como estudante. Atuou diretamente na concepção e montagem de exposições, integrando o grupo que estruturava as práticas expográficas junto ao padre Mauro e a outros colaboradores. Faleceu alguns anos após sua formação, sendo lembrado como um dos agentes importantes na consolidação das práticas do museu.

museu itinerante, passa a pensar formas de deslocamento do museu para além de sua sede. A ideia se concretiza quando o grupo encontra um carrinho de pipoca abandonado. O objeto é adquirido, transportado e reformado coletivamente, sendo convertido em recurso expositivo que viabiliza a circulação do Muquifu e amplia suas formas de mediação. O Muquifoca é construído a partir da articulação entre referência teórica, improviso e ação coletiva. Ao colocar em prática o princípio do museu em movimento, a experiência também produz reflexão sobre seus próprios modos de fazer. Nesse processo, o Muquifu transforma limitações materiais em condição de invenção.

Figura 24. Muquifoca



Fonte: Álisson Valentim

A trajetória do Muquifu pode ser organizada em três momentos. Um primeiro período marcado por articulação comunitária e elaboração conceitual entre 2001 e 2012. Um segundo momento de afirmação pública e consolidação das primeiras exposições entre 2012 e 2014. Um terceiro momento caracterizado por formalização jurídica, ampliação e estabilização relativa em regime de comodato a partir de 2014. Essa periodização, no entanto, não deve ser lida como evolução linear. O que se observa é um processo de rearticulação contínua diante de conflitos, limitações e exigências institucionais.

A consolidação do Muquifu ocorre por meio do fortalecimento das relações que o sustentam, em vez de se basear em uma simples expansão patrimonial. Ao longo de sua trajetória, o museu se estrutura como institucionalidade situada, na qual memória,

organização coletiva e condições materiais operam de forma interdependente. A memória responde à reconfiguração urbana, a organização interna se constrói na negociação entre liderança e coletivo e a sustentabilidade se define no equilíbrio instável entre coerência ética e precariedade material. Esses eixos são os dispositivos críticos que atravessam esta pesquisa e estruturam as próximas etapas da análise.

6.3 Memória como estratégia de sobrevivência

A trajetória institucional do Muquifu revela que sua fundação ocorre em meio a deslocamentos territoriais e negociações institucionais complexas. É fundamental compreender qual princípio estruturante emerge desse processo de ocupação e resistência. A análise das entrevistas indica que o núcleo fundador do museu não reside na coleção em sua acepção clássica, mas na memória constituída como resposta direta à reconfiguração urbana.

O surgimento do museu responde diretamente ao apagamento sistêmico provocado pelas remoções do Vila Viva. Diante do risco de ruptura das trajetórias de vida e da expulsão física do território, a memória converte-se em estratégia de sobrevivência territorial. Padre Mauro situa esse processo desde sua chegada ao território quando circulavam informações de que cerca de 1.200 famílias seriam removidas do Morro do Papagaio. A inquietação que atravessa seu depoimento não se restringe à insuficiência habitacional das novas unidades previstas, mas ao destino simbólico dessas vidas deslocadas:

Eu chego em 2000 e já existia uma fala: '1.200 famílias vão ser retiradas daqui'. Eu escuto isso há 25 anos. E a pergunta era: 'o que vai acontecer com essas famílias? Quem vai guardar a memória delas?' Porque iam construir 400 unidades habitacionais, mas e as outras famílias? [...] A coleção que responde isso é fundamental: aquela coleção das 'janelas', das histórias e memórias de extinção. A ideia era: 'das 1.200 famílias, a gente vai contar oito histórias'. E a gente fazia uma espécie de performance: marcava quem saía. 'Essa casa foi demolida. Essa pessoa foi embora. Não dá mais pra visitar.' Isso me marcou porque eu via tesouros indo embora e não via ninguém correndo atrás.

A indagação sobre quem guardaria tais memórias explicita uma lacuna. Ao contabilizar unidades habitacionais e reorganizar o espaço físico, a política pública ignora as experiências e vínculos que sustentam o território. O Muquifu reformula a questão da moradia no plano do reconhecimento simbólico, fazendo da evocação do passado uma resposta política à descontinuidade urbana.

Conforme indicam Santos e Sathler (2023) a exclusão sistemática das memórias periféricas dos circuitos formais de patrimonialização e musealização integra um padrão amplo de invisibilização cultural. Ao decidir registrar as histórias das famílias removidas enquanto o processo ainda ocorria o museu interrompe essa lógica de silenciamento. É a partir dessa lógica que nasce a exposição *Janelas, Histórias e Memórias em Extinção*. A patrimonialização e a musealização operam como um contra-arquivo da urbanização produzindo um registro simultâneo ao desaparecimento físico das moradias.

Dalva participou das primeiras ações expográficas e confirma que o processo de desapropriação foi determinante para a formação do acervo inicial. A estratégia adotada foi a de perguntar aos próprios moradores sobre o que deveria permanecer como representação de suas trajetórias:

A gente foi perguntando para as pessoas o que que elas iam fazer, porque iam ser construídos ‘predinhos’, mas não tinha pra todo mundo; outras iam ser indenizadas; algumas estavam pensando em voltar pra cidade de origem. E a gente perguntava: ‘que objeto que você acha que podia representá-la quando você for embora? Que objeto você tem que poderia contar a história de vida de vocês ali naquele lugar?’ E, assim, a gente foi recebendo vários objetos que foram mostrados nessa exposição — e a maioria deles acabou ficando.

Essa metodologia altera o eixo tradicional da patrimonialização e musealização ao retirar do especialista o poder exclusivo de definir o que deve ser preservado. O objeto passa a ser orientado por critérios de afetividade e representatividade mobilizados pelo morador em processo de mudança. O Muquifu se aproxima das formulações da museologia social descritas por Coan e Silva(2019), nas quais a comunidade assume centralidade na definição do patrimônio material e imaterial.

A expressão “tesouros indo embora”, utilizada por Padre Mauro, indica que as remoções eram percebidas como perda irreparável. O museu se organiza como instância de recomposição narrativa, capaz de transformar a dispersão provocada pela demolição em possibilidade de reencontro. Ao registrar a mudança, o museu afirma a favela como território de produção histórica legítima e reivindica continuidade entre as resistências do passado e as disputas urbanas atuais. Trigger²⁹ reforça essa dimensão ao situar a fundação do museu em um ambiente marcado por violência policial e estigmatização externa:

²⁹ Morador do Morro do Papagaio, museólogo, artista visual e produtor cultural. Atua no Muquifu desde 2015, com participação em curadoria, mediação, produção de projetos e articulação cultural, integrando a coordenação do museu.

O território vivia violência intensa. Troca de tiros, mortes na porta de casa. A polícia aqui era extremamente violenta. Depois vieram as remoções do Vila Viva, com desapropriações arbitrárias. Era necessário institucionalizar a memória como estratégia de sobrevivência e legitimação. O Muquifu surge nesse contexto: garantir que a história do território não fosse apagada. E esse motivo permanece até hoje.

A ideia de institucionalizar a memória indica um movimento estratégico de tradução das narrativas locais em uma linguagem capaz de circular em escalas mais amplas. Ao se constituir formalmente e acessar políticas culturais, o Muquifu retira a memória do âmbito estritamente doméstico e a coloca como direito público. Esse processo não ocorre em terreno neutro, pois a memória construída implica seleção e confronto com leituras simplificadoras da favela. Como observa Kelly Freitas (2016), o museu não busca homogeneizar o Morro do Papagaio, mas produzir uma contra-narrativa ao estigma externo.

É nesse intervalo, da memória como experiência à memória como enunciação pública, que o Muquifu emerge como prática que transforma a ameaça de apagamento em produção de um museu vivo. Ao perguntar aos moradores sobre os objetos de representação e levar essas escolhas à exposição pública, o museu redefine o lugar da memória nas disputas pela cidade. A sobrevivência se realiza na capacidade de produzir narrativa própria diante de tentativas históricas de silenciamento e invisibilidade. É essa premissa que orienta o modo de funcionamento do museu.

6.4 Uma cozinha entre a igreja e o museu

A relação entre memória, território e prática museológica no Muquifu se materializa de forma clara na Igreja das Santas Pretas. Sua configuração ultrapassa a função religiosa e a insere no centro da produção e ativação da memória coletiva no Morro do Papagaio. Padre Mauro Luiz afirma que se trata de um processo construído ao longo do tempo, no qual a escuta das mulheres do território orienta a própria materialidade do espaço: “a pintura da capela [...] é obra da minha vida. Resultado de 25 anos de escuta dessas mulheres”.

A Igreja, originalmente denominada Igreja Maria Estrela do Amanhã, surge em um espaço cuja materialidade e sentido se vinculam às práticas cotidianas e às estratégias de permanência de mulheres negras no território. Sua origem remonta a 1992, quando o espaço ainda era um barraco utilizado como capela. Diante da tentativa da Paróquia Menino Jesus de vender o lote, as mulheres que ali se reuniam, sobretudo ligadas ao grupo conhecido como Chá da Dona Jovem, se recusaram a

deixar o lugar e permaneceram nele à revelia das determinações da paróquia. Essa permanência, marcada pela recusa e pela ocupação continuada, coloca desde o início a igreja como território de resistência ligado às práticas do cotidiano.

Ao longo dos anos, o espaço foi transformado sem perder sua lógica de uso híbrido. Entre 2005 e 2008, durante a reforma da capela, prevaleceu uma característica decisiva, a manutenção da cozinha no mesmo ambiente das celebrações religiosas. A decisão, tomada pelas próprias frequentadoras, rompe a separação entre o sagrado e o cotidiano. O ato de “tomar chá” passa a organizar a sociabilidade do espaço tanto quanto a liturgia. A Igreja das Santas Pretas se configura, assim, como lugar de convivência em que memória, sociabilidade e produção de conhecimento se articulam, tendo o Chá da Dona Jovem como ponto central.

Figura 25. A Cozinha



Fonte: Álisson Valentim

A mudança mais significativa ocorre com a aproximação do Muquifu. Inicialmente vinculado ao Centro Social Padre Danilo, o museu passa, em 2014, a ocupar parte do edifício da igreja. A convivência institucional se consolida e é formalizada em 2017, após negociações com a Arquidiocese de Belo Horizonte. Essa coabitação não implica subordinação, mas uma articulação entre práticas museais e religiosas, na qual o espaço da igreja passa a sustentar também a ativação de memórias coletivas.

Nesse contexto, foi elaborada a pintura dos afrescos no interior da igreja, realizada entre 2015 e 2018, que homenageia mulheres da Vila Estrela ao articular suas trajetórias às iconografias das sete dores e sete alegrias de Maria. A centralidade dessa operação reside também no modo de construção. Como relata Cleiton, artista responsável pela execução da obra, a pintura permanece em elaboração contínua, descrita por ele como “uma obra aberta, viva [...]”, à qual pode retornar a qualquer momento para acrescentar novos elementos. Essa condição se vincula à escuta como princípio estruturante. A definição das cenas, das personagens e das narrativas resulta de negociação com os moradores, sobretudo com as mulheres homenageadas. A escuta deixa de ocupar o lugar de procedimento inicial e passa a sustentar o próprio fazer museológico, como sintetiza o artista ao afirmar que “a primeira técnica foi a escuta”.

Figura 26. Igreja das Santas Pretas



Fonte: Álisson Valentim

A presença de Dona Marta na iconografia da igreja se articula a um processo mais amplo de reativação de memórias e práticas. A descoberta de sua condição de rainha, antes ocultada por conflitos internos na Guarda de Congo, mobiliza o museu, a família e a comunidade em uma série de ações que resultam em homenagens públicas, na criação da exposição *Uma Rainha na Favela* e na retomada da Guarda de Congo da Vila Estrela. Nesse percurso, a Igreja das Santas Pretas assume papel de legitimação simbólica, onde a coroação de Dona Marta se realiza no plano das imagens e das práticas.

O ponto de convergência ocorre em 2018, quando a igreja passa a abrigar a retomada da Festa de Nossa Senhora do Rosário e Santa Efigênia após mais de uma década de interrupção. A chegada da Guarda de Congo, com cantos, tambores e cortejo, reinscreve no espaço práticas historicamente tensionadas pela exclusão das religiões afro-brasileiras dos templos católicos. O grupo percorre a igreja, acessa o espaço expositivo e realiza rituais como o levantamento da bandeira, ocupando o lugar e redefinindo seus usos e significados. Com isso, estabelece-se uma continuidade entre igreja, museu e território.

Essa apropriação redefine a lógica institucional do museu ao deslocar o controle sobre os usos do espaço e ampliar suas possibilidades de significação. Como sintetiza Cleiton, “o museu não nos pertence”, o que indica uma atuação voltada à mediação de processos que se constituem a partir do território. A Igreja das Santas Pretas reúne práticas religiosas, ações museológicas e dinâmicas territoriais em um mesmo espaço. Essa sobreposição impede sua leitura a partir de uma única dimensão e sustenta sua força como lugar de encontro entre diferentes formas de pertencimento e regimes de sentido. Nesse arranjo, em que espaço, objeto e prática se entrelaçam, o Muquifu pode ser compreendido como museu-processo, orientado pela escuta, pela ativação contínua da memória e pela abertura às relações que o constituem.

6.5 Museu-processo: escuta, ativação e obra aberta

A trajetória mostra que o museu se constitui a partir de uma urgência inscrita no território, o que orienta a análise para suas formas de organização e sustentação no tempo. As entrevistas indicam que o Muquifu trabalha como prática relacional em contínua elaboração, na qual a memória se atualiza por meio da escuta, da ativação de narrativas e da circulação de objetos entre museu e comunidade. Nesse movimento, delineia-se um museu entendido como processo, cuja estabilidade está na capacidade de sustentar abertura às relações que o constituem.

A diversidade de trajetórias de aproximação ao Muquifu revela essa característica processual. Não há ingresso por inscrição, edital ou contratação formal inicial. As aproximações se dão por convite, afinidade, pesquisa acadêmica, atuação

artística, pertencimento territorial ou engajamento político-cultural. A instituição se constrói na interação entre os sujeitos. Cleiton³⁰ sintetiza essa lógica:

A primeira técnica foi a escuta. Eu fui entendendo o Muquifu como um museu da escuta, antes de ser um museu espacial, um museu do território, um museu de favela. [...] Cada dia tem uma história nova, um objeto novo, um objeto que chega, objeto que vai embora — as famílias às vezes resgatam, trazem outros. E isso é vivo. Eu acho que no dia que a gente bater o martelo, colocar uma teoria numa caixinha, algo muito definido, ele perde potência.

A formulação redefine a centralidade da arquitetura ou da coleção, colocando a relação como eixo. O museu tem início na escuta, e não no edifício. Esse movimento aproxima o Muquifu das formulações da Nova Museologia, nas quais a comunidade deixa de ocupar a posição de público receptor e assume o lugar de sujeito produtor de sentido (Coan; Silva, 2019). Nesse caso, a escuta constitui o próprio método de funcionamento e se desdobra na circulação dos objetos. Ao afirmar que “a reserva técnica do Muquifu é a comunidade”, Cleiton explicita uma ruptura com o modelo tradicional de conservação, no qual o objeto é retirado de uso e mantido em ambiente controlado. Nessa lógica, a guarda não implica imobilização definitiva: peças retornam às casas, reaparecem em novas exposições e são reativadas em contextos festivos.

O caso da Caixa de Congo e Moçambiques³¹, na exposição *Meu Reino sem Folia*, analisado por Braga e Silva (2020), ilustra essa dinâmica. Incorporado à exposição como objeto de devoção, o instrumento foi retirado para participar de festa de reinado e posteriormente restaurado antes de retornar ao espaço expositivo. A musealização não suprimiu sua função ritual, ao contrário, a reconheceu como parte constitutiva de seu valor. Longe de constituir vestígio inerte, o patrimônio mantém sua vinculação à prática cultural que o origina. O valor patrimonial emerge da narrativa compartilhada, e não de uma classificação técnica prévia.

³⁰ Artista visual, educador e vice-presidente do Muquifu. Atua desde 2015 na concepção artística, mediação, formação de público e gestão do museu, com participação central na pintura da Igreja das Santas Pretas e nas atividades educativas. Mora no bairro Renascença.

³¹ A Caixa é o tambor que marca o ritmo nas guardas de Congo e Moçambique. Considerada um instrumento sagrado no Congado, ela é feita de madeira ou metal com peles esticadas em ambos os lados. Além de guiar os cantos e as danças, a batida da caixa é vista como uma forma de comunicação espiritual e de celebração da ancestralidade em devoção a Nossa Senhora do Rosário e aos santos pretos.

Figura 27. Exposição 'Meu Reino sem Folia'



Fonte: Álisson Valentim

Catharina³² reforça essa perspectiva ao afirmar que o papel do museu não é “guardar” memória no sentido de congelar”, mas “ativar [e] fazer confrontar uma história oficial que apaga a gente”. A memória, nesse sentido, se realiza no presente e passa a operar como elemento de disputa narrativa. A dimensão de ativação aparece também no receptivo. Trigger relata experiências de visita marcadas por identificação e conflito: “Teve visita que gente saiu chorando [e] teve visita que deu conflito, como a mulher que disse ‘não existe Jesus negro’ e saiu”. O museu não se organiza para produzir consenso, ao contrário, admite o dissenso como parte de sua função pública. Ao expor a pintura da Igreja das Santas Pretas e a representação de Dona Marta como Virgem Maria, a instituição tensiona imaginários religiosos racializados, de modo que a mediação não neutraliza o conflito, mas o explicita como parte da experiência museológica.

Em conversa com uma proprietária de bar nas proximidades do Muquifu, moradora do Morro do Papagaio há mais de sessenta anos, aparecem elementos que ajudam a entender a relação entre o museu e seu entorno imediato. Ela relata já ter participado de missas no espaço, mas afirma que não consegue frequentá-lo com regularidade por causa da rotina de trabalho e diz ter visitado o museu apenas uma

³² Moradora do Morro do Papagaio, com atuação na área cultural e participação em iniciativas como cineclube e coletivos locais. Esteve presente em momentos iniciais do Muquifu e integrou o coletivo em diferentes períodos, colaborando em ações como o Sarau Muquifu e na construção de documentos institucionais.

vez, há muitos anos. Ao lembrar dessa visita, reconhece que o museu apresenta “a história da gente”, referindo-se às fotografias dos moradores, mas avalia que a experiência “não teve muita graça”. A comerciante também chama atenção para a presença frequente de ônibus em frente ao museu, trazendo visitantes de outras cidades. Isso indica que o espaço se projeta mais para públicos externos do que para parte de seus vizinhos imediatos. Nesse quadro, o reconhecimento institucional e a circulação ampliada do museu não se traduzem, necessariamente, em uso cotidiano por moradores da própria comunidade.

Essa situação não aparece apenas entre moradores mais distantes do cotidiano do museu, mas também entre aqueles que participam com mais frequência. Magda Nunes³³, frequentadora assídua das atividades, afirma que a relação com o Muquifu não se dá de forma imediata nem igual entre os moradores, “tem algumas pessoas que dão importância, outras não. Quem mora aqui às vezes não acha muita graça. Eu também antes não dava muita ideia para o museu”. O depoimento mostra que o pertencimento não é automático. A aproximação com o museu se constrói ao longo do tempo, marcada por trajetórias individuais, rotinas de trabalho e diferentes formas de relação com a memória.

Samantha³⁴ observa que museus comunitários convivem com contradições internas e externas. Essa condição aponta para uma organização sustentada por negociação permanente. O museu não se orienta por uma narrativa fechada, funciona como obra aberta, ao admitir reinterpretções, deslocamentos e disputas que atravessam suas práticas. A abertura aparece também na composição do coletivo, marcada por aproximações, afastamentos e retornos. Dalva se aproxima via universidade, atua na montagem de exposições e na pesquisa sobre documentação e, depois, se afasta geograficamente, mantendo vínculo afetivo e político. Catharina participa no início, se reaproxima em momentos estratégicos e contribui com a elaboração do estatuto e ações culturais. Trigger intensifica o envolvimento após 2015, cursa Museologia a partir dessa experiência e alterna períodos de maior dedicação. A continuidade institucional depende da capacidade de reativar vínculos.

³³ Moradora do Aglomerado Santa Lúcia por mais de cinco décadas, atualmente residente em habitação do programa Vila Viva após processo de desapropriação. Frequentadora assídua do Muquifu, participa das atividades e contribui com objetos e memórias.

³⁴ Designer e pesquisadora. Atua no Muquifu desde 2013, contribuindo em projetos de comunicação, expografia e captação de recursos. Integra a equipe em ações voltadas à formalização institucional e desenvolvimento de projetos financiados. Mora no bairro Ouro Preto.

Essa lógica tensiona instrumentos clássicos da museologia, sobretudo no campo da documentação, como aponta Dalva ao mencionar as dificuldades de enquadrar os objetos em modelos padronizados, já que o registro formal se mostra insuficiente quando o significado do objeto reside principalmente na história que o acompanha. Diante de um acervo de caráter relacional, o Muquifu desloca o foco da ficha catalográfica convencional para a narrativa que a sustenta e, ao privilegiar escuta, circulação e ativação, reconfigura a própria noção de acervo, que deixa de corresponder a uma coleção acumulativa orientada por critérios externos de valor e passa a operar como um conjunto em permanente elaboração. Nesse contexto, objetos como as bonecas de Lourdinha ou a cama que originou o “quartinho de empregada” assumem centralidade por condensarem experiências sociais e por sua capacidade de produzir reconhecimento público.

Esse modo de funcionamento questiona instrumentos clássicos da museologia, sobretudo no campo da documentação. Dalva menciona as dificuldades de enquadrar os objetos em modelos padronizados, já que o registro formal se mostra insuficiente quando o significado reside na história que os acompanha. Diante de um acervo de caráter relacional, o Muquifu concentra o foco na narrativa, e não na ficha catalográfica convencional. Ao privilegiar escuta, circulação e ativação, reconfigura a própria noção de acervo, em vez de uma coleção acumulativa orientada por critérios externos de valor, trata-se de um conjunto em permanente elaboração. Nesse contexto, objetos como a cama que originou o “quartinho de empregada” assumem centralidade por condensarem experiências sociais e por sua capacidade de produzir reconhecimento público.

O Muquifu não apenas aplica princípios da museologia social, mas os radicaliza ao assumir lacunas como condição estruturante. Como sugere Cleiton ao afirmar que “no dia que a gente bater o martelo [...] ele perde potência”, o excesso de diretrizes tende a neutralizar a vitalidade da prática. O museu se sustenta na tensão entre a institucionalização necessária e a manutenção de abertura contínua, na qual a memória, antes apresentada como estratégia de sobrevivência territorial, passa a operar como prática em movimento. A escuta se torna método, a ativação orienta os procedimentos e a abertura organiza o funcionamento. Assim, o Muquifu passa a operar como espaço de elaboração coletiva contínua.

6.6 Governança compartilhada e liderança

A consolidação do Muquifu como museu-processo aberto, relacional e ancorado no território traz à tona desafios organizacionais próprios. A trajetória indica movimentos de adaptação, e a ênfase na escuta revela como as práticas se constituem. Isso leva à necessidade de compreender de que forma essa abertura se sustenta no plano institucional. As entrevistas mostram que a governança se organiza por meio de um arranjo híbrido, no qual uma liderança reconhecida convive com instâncias de deliberação coletiva e produz uma tensão que orienta o funcionamento. A formalização jurídica não substitui a dinâmica relacional, a reorganiza e permite que o museu opere entre exigências administrativas e a flexibilidade do contexto comunitário, configurando um modelo de gestão ajustado às condições materiais e simbólicas do território.

Trigger sintetiza essa ambivalência ao afirmar que o Muquifu possui uma “gestão horizontal, mas com liderança reconhecida”, acrescentando que “não temos divisão rígida. Todo mundo faz tudo”. A horizontalidade, nesse caso, implica na flexibilidade funcional. Há presidente, vice-presidência e diretoria formalizada, enquanto o cotidiano se organiza por acordos e competências distribuídas conforme a demanda. Catharina reforça esse quadro ao relatar que “as decisões eram discutidas em reunião”, embora reconheça que Padre Mauro “abraça todas as demandas”. A centralidade executiva não é negada, aparece como elemento estruturante da rotina. A liderança se define menos por imposição hierárquica do que pela concentração de responsabilidades. Dalva explicita essa assimetria ao afirmar que a “representação maior ali é inegável, é o padre Mauro”, acrescentando que ele se tornou uma espécie de “popstar”, por ser muito conhecido pelos projetos”. A formulação indica a percepção do risco de personalização excessiva, ainda que essa visibilidade externa não elimine a participação de outros sujeitos na definição das diretrizes internas.

Padre Mauro menciona que outras pessoas também representam o museu publicamente, como Lourdinha e Trigger. Lourdinha afirma que “cada pessoa tem direito à palavra”, embora reconheça que as decisões finais “cheguem no padre Mauro”, por ele ocupar a presidência formal. Cleiton acrescenta que o grupo não “fala por”, mas “fala sobre” a comunidade, produzindo mediações abertas à interpretação do público. Essa formulação recoloca o problema da representação em museus comunitários. Como observa Kelly Freitas, seria genérico afirmar que o Muquifu representa toda a comunidade do Morro do Papagaio, dada sua multiplicidade interna. Nesse contexto, a governança administra continuamente essa questão sobre quem

fala pela comunidade. A legitimidade emerge menos de uma pretensão de totalidade e mais da trajetória, do pertencimento e do reconhecimento local.

As entrevistas indicam três critérios recorrentes de legitimidade, vínculo territorial, participação continuada e reconhecimento coletivo. Lourdinha constrói legitimidade por ser moradora histórica e participante desde as reuniões iniciais. Trigger articula pertencimento geracional e atuação cultural. Samantha, embora não moradora, fundamenta sua inserção na contribuição técnica e na explicitação de seu lugar social. A legitimidade não se reduz ao critério geográfico, é construída na prática e validada na convivência. Esse arranjo aproxima o Muquifu de outras experiências de museologia social no Brasil, nas quais a formalização jurídica surge como resposta à necessidade de proteger práticas já consolidadas (Silva, 2016). No caso analisado, o CNPJ institucionaliza uma experiência em funcionamento, a governança precede a burocracia. Padre Mauro esclarece a natureza jurídica dessa formalização:

O museu é laico, sem vinculação religiosa, mas usa um espaço que é da Arquidiocese. E eu sou padre e sou diretor do museu. Foram articulações para tornar isso possível. Existe um comodato oficial entre a Arquidiocese de Belo Horizonte e a Associação Cultural do Muquifu. Não tem aluguel. A contrapartida é manutenção do espaço.

A ocupação em comodato de um imóvel da Arquidiocese acrescenta complexidade ao funcionamento do Muquifu, que se afirma laico apesar dessa configuração institucional. Longe de ser um impasse, essa condição demanda uma negociação contínua que incorpora à governança tanto as articulações com o poder público quanto a convivência direta com a Igreja. Historicamente, essa relação enfrentou tensões acentuadas por mudanças na gestão paroquial, como na transferência do Padre Mauro para outra paróquia. Nesse período, a sobreposição de agendas entre as atividades eclesiais e a programação do museu gerou conflitos que evidenciam a fragilidade e, simultaneamente, a necessidade de um ajuste relacional permanente entre as partes.

No entanto, a presença da igreja e, de modo mais direto, a atuação de Padre Mauro não se limita apenas ao plano discursivo, pois a figura do padre carrega consigo um lugar social associado à autoridade e à liderança, o que pode gerar distanciamento tanto entre moradores quanto entre públicos externos. A presença de uma liderança religiosa tende a introduzir uma ambiguidade que atravessa a recepção do museu, especialmente em contextos marcados por disputas simbólicas no campo religioso e racial.

Essa questão ganha contornos mais nítidos quando observada a partir da rotina do museu. A disponibilidade de Padre Mauro, decorrente de sua atuação religiosa e de sua presença regular no espaço, sobretudo às terças-feiras, dias de missa, faz com que sua imagem se projete com mais intensidade nas atividades internas e nas ações externas em que o Muquifu é mobilizado. Em contraste, os demais integrantes do coletivo enfrentam rotinas de trabalho que limitam sua permanência contínua no museu, o que produz uma distinção de presença e, consequentemente, de visibilidade. Ainda que Lurdinha e Cleiton mantenham participação ativa em dias específicos, essa distribuição de tempo e atuação acaba reforçando a associação direta entre o museu e a figura do padre.

O resultado é uma configuração em que a centralidade de um agente convive com a proposta de gestão compartilhada, produzindo uma contradição que não invalida a experiência, mas explicita seus limites. A mesma presença que viabiliza a sustentação do projeto também interfere na forma como ele se apresenta como iniciativa comunitária, tensionando sua pretensão de horizontalidade e ampliando os desafios de afirmação de uma identidade coletiva mais distribuída.

Internamente, as decisões são descritas como coletivas. Lurdinha relata reuniões nas quais “todo mundo dá opinião” até chegar a um acordo. Cleiton menciona encontros presenciais e virtuais com diretoria formalizada. Padre Mauro distingue a associação jurídica, com presidente, vice e conselho, do coletivo ampliado que define diretrizes antes da formalização. A institucionalização aparece como camada que organiza e formaliza decisões previamente discutidas. A sequência revela característica recorrente em iniciativas comunitárias: primeiro a prática, depois o estatuto. O documento jurídico surge para proteger o que já existe, ampliando possibilidade de acesso a editais e políticas públicas. Ao mesmo tempo, a formalização introduz novas exigências administrativas e risco de burocratização excessiva.

O estatuto do Muquifu define uma estrutura organizacional composta por Assembleia Geral, Conselho Gestor e Conselho Fiscal. A Assembleia reúne a totalidade dos associados e se coloca como instância soberana, responsável por definir diretrizes, aprovar contas e eleger a gestão. O Conselho Gestor concentra a condução cotidiana da instituição e é formado por presidente e vice-presidente, eleitos por cinco anos, com possibilidade de recondução. Já o Conselho Fiscal atua no acompanhamento das contas e na emissão de pareceres. Esse arranjo estabelece um

modelo formal relativamente enxuto, no qual a deliberação coletiva se organiza na Assembleia, enquanto a execução se concentra em um núcleo reduzido de direção.

A composição associativa é aberta em termos numéricos, mas regulada por critérios internos. A entrada de novos membros depende de aprovação unânime do Conselho Gestor, o que introduz um mecanismo de controle sobre a ampliação do quadro social. Ao mesmo tempo, os associados possuem direito de voz e voto e podem participar da condução da entidade, inclusive com possibilidade de convocar assembleias. O que se delineia é uma estrutura que combina abertura formal à participação com filtros institucionais de pertencimento. Esse desenho preserva a dimensão coletiva e a organiza por meio de mediações que tendem a manter a coesão interna e o projeto político do museu.

As entrevistas revelam tensões internas. Samantha aponta embates éticos ligados ao financiamento, enquanto Catharina relata situações em que urgências institucionais dificultaram o diálogo com a comunidade. Dalva, por sua vez, menciona incômodo com o excesso de presença acadêmica em determinados períodos e recorda uma ocasião em que, ao notar a ausência de moradores no espaço, ouviu de Padre Mauro que “se só tiverem sempre aquelas duas [moradoras] aqui, já teria valido a pena”. A afirmação desloca o critério de sucesso institucional da escala quantitativa para a qualidade do vínculo local.

A governança não se baseia em consenso permanente. Funciona como negociação contínua que articula centralidade e horizontalidade, visibilidade externa e pertencimento interno, além de formalização jurídica e flexibilidade relacional. Nesse arranjo, a liderança é reconhecida sem se tornar absoluta, e a deliberação ocorre de forma coletiva sem perder direção. Ao definir essa configuração como uma “gestão horizontal com liderança reconhecida”, Trigger indica que essa tensão não constitui um problema, mas uma condição estruturante. A sustentabilidade institucional depende da capacidade de sustentar essa ambivalência, pois a centralidade garante agilidade executiva e interlocução externa, ao passo que a horizontalidade preserva o pertencimento e a legitimidade interna.

6.7 Ética, trabalho cultural e sustentabilidade precária

A formalização institucional na governança não garante estabilidade material. Ela expõe outra dimensão da experiência, a precariedade financeira como condição permanente de operação. A memória organiza o sentido do museu, a governança

estrutura sua gestão e a sustentabilidade define seus limites e possibilidades concretas. As entrevistas mostram que o Muquifu se mantém por meio da combinação entre editais públicos, voluntariado e redes de apoio, em um cenário de intermitência financeira. A sustentabilidade não se reduz à captação de recursos, envolve decisões éticas que colocam em jogo a coerência política e a viabilidade econômica. Samantha sintetiza essa equação ao afirmar que “sem recurso fixo não há equipe fixa. E sem equipe fixa, tudo fica instável”. Trigger reforça esse diagnóstico ao afirmar que “o maior desafio é sustentabilidade financeira” e reconhece o impacto direto na “manutenção do acervo [e na ampliação dos] dias de funcionamento”. Como resume, “a gente vai fazendo conforme dá. Não sobra grana”. A precariedade não é episódica, constitui condição permanente de operação.

Padre Mauro recorda que, durante longo período, “o museu funcionou sem estrutura jurídica. Era voluntariado, era do bolso”. A formalização como Associação Cultural, ocorrida posteriormente, ampliou o acesso a editais e políticas públicas, mas não eliminou a intermitência financeira. O CNPJ viabilizou a assinatura do comodato com a Arquidiocese e a participação sistemática em editais, mas a sustentabilidade continua dependente de projetos pontuais, como Lei Aldir Blanc - Política Nacional Aldir Blanc e fundos municipais. Essa dependência de editais introduz dinâmica cíclica, momentos de maior fôlego financeiro se alternam com períodos de escassez. A gestão precisa adaptar ritmo de funcionamento à disponibilidade de recursos. O museu permanece sustentado por combinação de voluntariado, pequenas contribuições de visitantes, padrinhos recorrentes e doações eventuais.

A dimensão financeira não se reduz a um problema administrativo. Ela envolve decisões éticas. Samantha relata que o coletivo já recusou aportes de mineradoras, “a gente decidiu não aceitar [...] porque entraria em contradição com a luta do território. Não dá para dizer uma coisa e fazer outra”. A decisão mostra que o financiamento é tratado como ato político. Em um contexto de disputas territoriais e críticas à exploração de recursos naturais, aceitar determinados aportes comprometeria a coerência pública do projeto. A sustentabilidade, assim, implica escolhas que podem intensificar a precariedade material.

Santos e Sathler (2023) apontam que experiências de museologia social frequentemente se colocam em confronto com estruturas econômicas e raciais que produziram desigualdades históricas. A recusa a financiamentos considerados contraditórios com sua atuação reafirma o alinhamento entre discurso e prática. A precariedade, nesse contexto, aparece como evidência de coerência. Essa dimensão

ética também se expressa na crítica à naturalização do trabalho cultural gratuito. No projeto do catálogo sobre trabalho doméstico, o coletivo optou por remunerar as mulheres participantes, reconhecendo que cultura é trabalho. A escolha confronta uma lógica recorrente em iniciativas comunitárias, nas quais o engajamento, especialmente de mulheres negras, é frequentemente tratado como voluntariado permanente. Com isso, a prática cultural deixa de ser associada ao favor e passa a ser afirmada como direito.

As entrevistas também apontam limites dessa postura. Catharina observa que o espaço exige disponibilidade constante, sem garantir remuneração regular. Trigger acrescenta que ninguém permanece apenas pelo pagamento, já que ele é insuficiente. A permanência se sustenta no pertencimento, no compromisso político e no vínculo afetivo, dimensões importantes, mas que não substituem condições materiais estáveis. Como efeito, há sobrecarga. Lideranças mais ativas acumulam funções administrativas, curatoriais e operacionais, enquanto a ausência de equipe fixa amplia o risco de desgaste e personalização excessiva. Lourdinha manifesta preocupação com a renovação geracional e a continuidade do projeto. A sustentabilidade, assim, envolve não apenas captação de recursos, mas a capacidade de distribuir responsabilidades e formar novos quadros.

A dimensão física do espaço também expressa essa precariedade. Há relatos de infiltrações, necessidade de reformas e adequações técnicas. O comodato com a Arquidiocese garante o uso gratuito do imóvel, mas exige manutenção estrutural. A expansão das atividades não foi acompanhada por ampliação proporcional da infraestrutura, fazendo com que as condições do edifício se tornem parte do desafio.

A sustentabilidade do Muquifu não se reduz à dimensão financeira. Ela se apoia em articulações que atravessam diferentes escalas e conectam, desde a origem do projeto, demandas locais à elaboração acadêmica. Padre Mauro menciona a formação em Pádua como momento de tradução conceitual das experiências do território. Nesse percurso, estudantes da UFMG, da UFOP e de outras instituições passam a utilizar o museu como espaço formativo, contribuindo com pesquisas e projetos. O reconhecimento como Ponto de Memória e Ponto de Cultura insere o Muquifu em políticas públicas nacionais de cultura. Essa circulação amplia a visibilidade e cria oportunidades de captação, mas também produz tensões. Como observa Dalva, momentos de excesso acadêmico podem afastar moradores quando não há equilíbrio. A sustentabilidade simbólica depende, assim, da preservação do vínculo local mesmo diante da ampliação das conexões externas.

A ética do financiamento, a formalização institucional e a precariedade estrutural se articulam como dimensões interdependentes. O Muquifu é reconhecido por seus integrantes como um projeto politicamente consistente e simbolicamente relevante, embora permaneça materialmente vulnerável. A busca por estabilidade, expressa na necessidade de equipe fixa, ampliação do funcionamento e melhoria da infraestrutura, convive com a decisão de preservar a coerência ética e a centralidade comunitária. A sustentabilidade não se reduz a indicadores financeiros. Ela depende da capacidade de manter alinhamento entre princípios, práticas e condições materiais e se sustenta em negociação contínua entre escassez e compromisso, institucionalização e autonomia, captação de recursos e preservação de seu sentido político. A precariedade não anula a potência da experiência, mas delimita seus horizontes de expansão e exige rearticulação constante.

6.8 Da favela para o Largo do Rosário

A análise da constituição histórica, dos modos de operação e das condições de sustentação do Muquifu permite avaliar seus efeitos no plano simbólico e social. As entrevistas indicam que esse impacto não se limita à preservação da memória, mas atua na reconfiguração da identidade territorial. A inserção de narrativas do Morro do Papagaio no espaço museológico altera regimes de visibilidade e confronta representações estigmatizantes da favela. O museu passa a produzir contra-narrativas urbanas, com efeitos particularmente relevantes na formação simbólica de jovens moradores. Trigger explicita esse processo ao relacionar a experiência museológica à transformação da autoimagem comunitária:

O Muquifu promove autoestima comunitária. Faz jovens assumirem a favela como identidade legítima. Não como algo para esconder. Eu cresci aqui, sou nascido e criado aqui. E durante muito tempo a favela era associada só à violência. Quando você entra num museu e vê sua história ali, vê a história da sua mãe, do seu vizinho, isso muda a forma como você se enxerga. Você entende que aquele território também produz cultura, produz pensamento, produz arte.

A fala traz a questão da identidade do plano abstrato para o da visibilidade pública. Assumir a favela como identidade passa a implicar o enfrentamento de um regime histórico de representação que associa a periferia à violência e à carência. Ao inserir narrativas cotidianas no espaço museológico, esse regime de reconhecimento é alterado, e o território é reposicionado como produtor de memória e cultura, e não apenas como objeto de intervenção urbana. Rocha e Gomes (2019) observam que experiências museológicas periféricas reconfiguram a favela como espaço de

resistência e produção simbólica. No caso do Muquifu, esse movimento não recorre à romantização. A exposição das contradições históricas que atravessam o território orienta suas práticas.

Catharina define o Muquifu como um “lugar de contra-narrativa”. A expressão sintetiza a função pública assumida pela instituição ao confrontar versões hegemônicas da cidade que invisibilizam a presença negra e periférica. Dalva destaca que um dos principais efeitos do museu está no reconhecimento, por parte dos moradores, de que suas trajetórias são dignas de estar em um museu, dimensão reforçada por Lourdinha ao afirmar:

Para mim, o Muquifu é como uma casa. Eu me sinto representada aqui. É um lugar de amizade, de pertencimento. Quando eu vejo minhas bonequinhas lá, eu lembro da minha história. Eu cresci sem ter boneca de loja. Então aquilo não é só objeto, é minha vida. E quando as pessoas vêm e escutam essa história, parece que aquilo ganha outro valor.

Figura 28. Bonecas de Loudinha



Fonte: Álisson Valentim

O reconhecimento público converte a experiência privada em narrativa compartilhada. Um objeto simples como a boneca adquire estatuto patrimonial não por

sua raridade material, mas por condensar memórias de desigualdade e superação. Esse movimento reforça o argumento de Santos e Sathler (2023), segundo o qual o registro do saber local responde à exclusão histórica da população negra dos espaços formais de produção cultural. No campo educativo, Cleiton destaca que o museu apresenta narrativas ausentes em instituições tradicionais. Samantha observa que a arquitetura não hostil cria um ambiente no qual o visitante não é interpelado por códigos de distinção social, como afirma

Tem gente que acha que museu de favela é romantização da favela. Não é. É resistência. É dizer que ali é um lugar de cultura. A arquitetura não é hostil, não tem segurança te olhando torto. É outro tipo de comunicação. E isso impacta muito quem mora ali.

A experiência espacial comunica pertencimento ao construir um ambiente de acolhimento que favorece a identificação. Diferentemente de museus que operam por distanciamento simbólico, a dimensão arquitetônica e expográfica se integra à disputa narrativa em curso. Também há efeitos econômicos pontuais, com geração de receita por meio de visitas, projetos financiados e remuneração em iniciativas específicas. Ainda assim, o impacto central não está na renda, mas na formação simbólica. O museu atua como espaço de elaboração coletiva da identidade territorial.

Em determinados momentos, o coletivo nomeia sua própria prática. A expressão “muquifologia” surge de forma lúdica e indica uma tentativa de pensar o museu a partir de sua experiência concreta. De modo semelhante, “negricidade” aparece como leitura crítica da cidade a partir de suas ausências e apagamentos. Como afirma Padre Mauro, “o museu faz perguntas”. Essas perguntas desdobram-se em pesquisas, caminhadas e investigações pela cidade. Uma delas levou à identificação do Largo do Rosário como espaço central da presença negra em Belo Horizonte, posteriormente apagada pelos processos oficiais de construção da cidade.

Foi nesse percurso que nasceu o termo “negricidade”. O Largo do Rosário foi, no século XIX, um espaço central da vida social, religiosa e organizativa da população negra do antigo Arraial do Curral Del Rey. Ali se localizavam a Capela de Nossa Senhora do Rosário dos Homens Pretos e o Cemitério da Irmandade, estruturas construídas e mantidas por pessoas negras que, mesmo sob o regime escravista, criaram formas próprias de organização, sociabilidade e ajuda mútua (Silva, 2024).

Figura 29. Largo do Rosário



Fonte: Arquivo Museu Mineiro

A destruição dessas estruturas, no contexto da construção planejada de Belo Horizonte, não se limita a uma operação urbanística. Ela integra um processo mais amplo de apagamento que desloca a população negra para as periferias e elimina suas marcas do centro da cidade (Silva, 2024). Padre Mauro aponta esse dano de forma direta ao afirmar que os museus da cidade contribuíram para esse apagamento ao não incorporarem essas histórias.

O Muquifu contribui para esse movimento ao reinscrever o Largo no espaço público e simbólico da cidade. Essa presença se torna concreta na possibilidade atual de identificar e localizar o lugar, algo que antes não era evidente. Nesse contexto, foi criada a exposição *Generosa, Felicíssima e Nicolau – Nomes sem Histórias e Histórias sem Nomes*³⁵, dedicada a nomes de pessoas escravizadas na Fazenda do Leitão, onde hoje se encontra o Museu Histórico Abílio Barreto (MHAB). A mostra articula objetos dos acervos do MHAB e do Muquifu, conferindo visibilidade à história da população negra e ampliando os limites institucionais da memória na cidade.

³⁵ A exposição "Generosa, Felicíssima e Nicolau – Nomes sem Histórias e Histórias sem Nomes" foi uma iniciativa do Muquifu em parceria com o Museu Histórico Abílio Barreto (MHAB). A mostra utiliza a fabulação especulativa para restituir a humanidade de três pessoas negras que foram escravizadas na antiga Fazenda do Leitão, local onde hoje se encontra o MHAB.

A produção de identidade promovida pelo Muquifu não se fixa como essência da favela. Ela se constrói na negociação entre memória, conflito e reconhecimento. Ao incentivar jovens a assumir o território como identidade legítima, o museu contribui para deslocar a favela do lugar de estigma para o de produção histórica. Esse deslocamento não se restringe ao território imediato, pois se projeta na cidade ao reinscrever espaços como o Largo do Rosário na cartografia simbólica de Belo Horizonte, reativando memórias negras apagadas pelos processos de urbanização. O efeito se dá tanto na percepção interna quanto na visibilidade externa. O Morro do Papagaio passa a ser inscrito nessa mesma cartografia como território de memória, cultura e elaboração política. A identidade ali produzida não elimina conflitos nem precariedades, se afirma como processo contínuo de disputa por reconhecimento.

O Muquifu pode ser entendido como uma institucionalidade porosa. Não busca estabilidade rígida, se sustenta na negociação constante entre laicidade, presença acadêmica e improviso comunitário. Funciona como um laboratório de governança e patrimonialização, e projeta o território como espaço de interpretação crítica da cidade. Sua permanência depende da capacidade de manter o museu em movimento, fazendo da museologia uma prática política de sobrevivência territorial e um direito coletivo de narrar a própria história. A partir dessa compreensão, o capítulo seguinte desenvolve uma análise comparativa entre o MUF e o Muquifu, destacando as aproximações e diferenças entre as experiências.

CAPÍTULO 7

LIGANDO OS PONTOS

Este capítulo reúne os principais achados da pesquisa a partir da comparação entre o MUF e o Muquifu. Enquanto os capítulos anteriores se concentraram na análise individual dos casos, o objetivo aqui é explicitar convergências, diferenças estruturantes e pontos de conflito entre as experiências, com base nas categorias analíticas que orientaram a investigação. A comparação não busca homogeneizar os casos, mas examinar como diferentes configurações territoriais, institucionais e políticas produzem formas específicas de gestão e musealização.

Trajetórias

A trajetória do MUF e do Muquifu demonstra que a criação de ambos ocorre em relação direta com políticas públicas de infraestrutura urbana que reorganizaram o território e as condições de permanência de seus moradores. Estes museus surgem no âmbito de programas estatais de urbanização de favelas, o PAC, no Rio de Janeiro, e o Vila Viva, em Belo Horizonte, nos quais a ação do Estado redefiniu os usos do espaço e impôs novos enquadramentos à vida local. Tais processos não se restringiram à dimensão material, mas implicaram disputas sobre os sentidos do lugar.

No MUF, o surgimento do museu afirma uma disputa por reconhecimento no interior dessas políticas. Vinculado às intervenções do PAC, o projeto recusa a inserção subordinada da favela no mercado de serviços e reposiciona a memória e a cultura como eixos centrais de organização do território. O museu reorienta o sentido do chamado legado social e inscreve a favela como produtora de cultura. No Muquifu, a experiência se organiza a partir de outra condição, marcada pela ameaça de esquecimento. As remoções promovidas pelo Vila Viva colocaram em risco não apenas as moradias, mas as trajetórias de vida presentes no território. Nesse caso, a memória é um projeto de valorização e sobrevivência, que registra experiências no exato momento em que estão sendo desfeitas.

A comparação entre os casos confirma que ambas as experiências se posicionam simultaneamente no reconhecimento e na resistência frente a imposições do Estado. Ao mesmo tempo, o próprio Estado mobiliza essas experiências na formulação de políticas públicas. MUF e Muquifu, em busca de continuidade e legitimação, recorrem a diferentes estratégias para se sustentar. A institucionalização não inaugura esses processos, mas responde à necessidade de sustentá-los.

Territórios

No MUF, o território define o museu. A experiência se organiza por uma lógica de expansão, na qual a memória se distribui no espaço urbano e se realiza pela circulação. A noção de museu-território desloca o edifício e redefine o acervo como conjunto de relações, práticas e narrativas presentes na favela. O Circuito das Casas-Tela sintetiza esse princípio ao estruturar o museu como percurso. O sentido do museu se produz no deslocamento, nos encontros e na articulação entre diferentes pontos do território.

No Muquifu, o território não se expande, se intensifica. A experiência se concentra em um espaço onde igreja, cozinha e museu coexistem e organizam a vida coletiva. Essa sobreposição adensa o espaço e estabelece um regime de permanência marcado pela repetição da missa, pela regularidade dos encontros e pela continuidade das relações. A memória se constrói na convivência e na frequência, ancorada em práticas que se reiteram no tempo.

Os dois casos definem modos distintos de territorialização da museologia. No MUF, o território se torna visível pela circulação. No Muquifu, torna-se inteligível pela permanência. No primeiro, o museu se realiza no movimento. No segundo, na duração. Trata-se de duas formas de produção de sentido que não se opõem, mas operam em registros distintos. A presença de sedes físicas introduz tensões que não se resolvem. No MUF, o edifício tende à centralização e exige estratégias para manter a ativação do território. No Muquifu, a centralidade da igreja sustenta vínculos, mas impõe limites de acesso que demandam abertura a outras formas de uso. Em ambos, a relação entre espaço institucional e território permanece instável e depende de mediação contínua.

A sustentação dessas experiências depende da manutenção de um fluxo entre circulação e permanência. O museu não se reduz ao edifício nem se dissolve com o território. Ele se realiza na relação entre ambos, como prática que articula espaço, sujeitos e memória.

Memórias

A memória, nas experiências do MUF e do Muquifu, rompe com a lógica da preservação passiva e se afirma como prática ativa no presente. Em ambos os casos, trata-se de um gesto de enfrentamento inscrito nas condições de origem dos museus e nos territórios em que se envolvem. A memória é utilizada para registrar o passado e intervir no presente, disputando narrativas e produzindo reconhecimento.

No MUF, essa dinâmica se orienta por uma lógica de afirmação. A memória atua na valorização das trajetórias locais e na reconfiguração simbólica da favela, projetando visibilidade sobre aquilo que foi historicamente invisibilizado. O Rap do MUF, o Circuito Casas-tela são exemplos que articulam denúncia, pertencimento e produção de sentido. A experiência se organiza como movimento coletivo de reconhecimento, no qual a comunidade afirma sua história, sua origem e seus modos de existência.

No Muquifu, a memória assume maior intensidade no enfrentamento. Vinculada à ameaça de esquecimento, ela se estrutura como registro de um processo de perda em curso. A musealização ocorre no tempo presente, acompanhando a desagregação do território e produzindo narrativas que se contrapõem às versões institucionais das políticas urbanas. Esse caráter combativo se expressa tanto na atuação de suas lideranças quanto nas escolhas expográficas, que abordam temas como o trabalho doméstico, as relações de poder e o apagamento de práticas culturais locais.

A análise dos casos confirma que afirmação e enfrentamento não operam como polos opostos, mas como dimensões que se articulam. No MUF, a afirmação organiza a experiência, sem excluir o enfrentamento. No Muquifu, o enfrentamento ganha centralidade, sem prescindir da afirmação. A diferença reside na ênfase. Em ambos, a memória se desloca do objeto para a experiência e do passado para o presente, redefinindo o estatuto da prática museológica e consolidando o museu como espaço de produção ativa de sentido.

Governanças

A governança do MUF e do Muquifu revela modos distintos de organização do poder, marcados por tensões que não se resolvem, mas estruturam o funcionamento dessas experiências. No MUF, a gestão se organiza a partir da distribuição do poder entre seus membros, majoritariamente vinculados ao território e presentes desde a fundação. A tomada de decisão se ancora na participação contínua e no pertencimento, o que confere legitimidade ao coletivo. Ainda que existam funções pré-determinadas, a autoridade não se fixa, sendo continuamente negociada. Essa configuração sustenta a dimensão comunitária do museu, mas convive com limites, entre eles a sobrecarga dos membros e a dificuldade de renovação do grupo ao longo do tempo. A permanência dos fundadores, embora assegure continuidade, também evidencia o peso acumulado das trajetórias e das responsabilidades.

No Muquifu, a governança se organiza por uma combinação entre gestão compartilhada e liderança reconhecida. A presença do Padre Mauro assume centralidade na articulação institucional e na projeção do museu, ao mesmo tempo em que as decisões são discutidas no coletivo. O grupo reúne moradores e não moradores do território, compondo uma rede que se sustenta por vínculos diversos, como conhecimento, disponibilidade e engajamento. Essa configuração não elimina a tensão entre horizontalidade e centralização, mas a mantém como parte constitutiva do funcionamento do museu. A liderança amplia a capacidade de mobilização, mas também concentra demandas e expõe limites operacionais, sobretudo diante da multiplicidade de iniciativas assumidas.

A comparação entre os casos indica que a governança não se estabiliza como modelo, mas se constrói no equilíbrio instável entre distribuição e concentração do poder. No MUF, a autoridade tende a se diluir no coletivo. No Muquifu, é permanentemente negociada em torno de uma liderança reconhecida. Em ambos, a sobrecarga das equipes se apresenta como condição recorrente, agravada pela ausência de recursos e pela necessidade de conciliar o trabalho no museu com outras atividades de subsistência. A governança, nesses termos, é definida pela capacidade de sustentar relações, gerir limites e manter a continuidade das práticas.

Sustentabilidade

A sustentabilidade se apresenta como um dos principais pontos de tensão nas experiências do MUF e do Muquifu, marcada por uma combinação entre reconhecimento simbólico e fragilidade material. No MUF, essa condição se expressa na dependência de editais, projetos e captação pontual de recursos, mesmo com a ocupação de um espaço cedido pelo Estado no âmbito da Cidade Integrada. A existência de uma sede institucional alivia parte das demandas estruturais, mas introduz custos de manutenção e novas tensões, sobretudo no risco de aproximação a modelos museológicos convencionais e na necessidade de manter a centralidade do território. O turismo aparece como estratégia potencial de geração de renda, mas ainda pouco explorada, com circuitos e experiências que poderiam ser ampliados e melhor estruturados.

No Muquifu, a sustentabilidade também se organiza sob condições de precariedade, com funcionamento em espaço cedido pela Arquidiocese de Belo Horizonte e dependência de editais, leis de incentivo e acordos institucionais. A experiência apresenta, no entanto, um esforço de diversificação das fontes de

recursos, como o sistema de apadrinhamento, que garante entradas regulares destinadas à manutenção cotidiana. Simultaneamente, as decisões sobre financiamento são atravessadas por critérios políticos, que orientam a recusa de apoios considerados incompatíveis com os princípios do museu e do território. A sustentabilidade, nesse caso, envolve não apenas a captação de recursos, mas a manutenção de coerência entre discurso e prática.

Em ambos os casos, a entrada de recursos financeiros reconfigura arranjos internos e introduz novas tensões, indicando que a sustentabilidade ultrapassa uma dimensão técnica e envolve disputas e negociações no interior das próprias experiências. O reconhecimento institucional como Ponto de Memória e Ponto de Cultura não garante suporte contínuo por parte do Estado, o que produz um cenário em que a visibilidade simbólica não se converte em apoio estruturado. A precariedade integra essas práticas e define suas condições de funcionamento.

A comparação entre os casos aponta limites distintos. No MUF, destaca-se o risco de captura institucional e de deslocamento de sua lógica territorial. No Muquifu, observa-se o custo da coerência ética diante das restrições de financiamento. Nenhuma das experiências resolve plenamente a relação entre autonomia, estabilidade e expansão. A continuidade dessas iniciativas depende da ampliação de redes de apoio, do fortalecimento de estratégias de gestão e da construção de formas de sustentação que articulem recursos financeiros, formação e desenvolvimento institucional, evitando que essas experiências se tornem inviáveis ao longo do tempo.

Impactos

Os impactos do MUF e do Muquifu se expressam na forma como reconfiguram a presença da favela e de seus territórios nas narrativas urbanas, ainda que em direções distintas. No MUF, o impacto se articula à ampliação da visibilidade do território e à sua inserção em circuitos culturais, acadêmicos e turísticos. Localizado em uma área de forte circulação na zona sul do Rio de Janeiro, o museu projeta o Cantagalo, Pavão e Pavãozinho como referência de produção cultural, reafirmando a especificidade de sua história e de suas trajetórias. Trata-se de um museu de favela, no singular, que constrói reconhecimento a partir de um território múltiplo.

Essa projeção se traduz em efeitos concretos. O circuito das Casas-Tela mobiliza moradores, especialmente aqueles que participam diretamente das narrativas inscritas nas fachadas. A presença significativa de moradores na gestão reforça essa

dimensão ao articular pertencimento e atuação institucional. Ao mesmo tempo, o museu se consolida como referência no campo da museologia social, influenciando outras iniciativas e mobilizando pesquisas, publicações e processos formativos. Esse alcance, no entanto, traz desafios, entre eles a predominância de públicos externos e o risco de deslocamento do foco do território para a sede.

No Muquifu, os impactos se organizam de modo distinto e se concentram na produção de contra-narrativas, especialmente no que se refere à memória do povo negro e ao enfrentamento do apagamento histórico. A experiência se projeta para além do território imediato ao reinscrever espaços como o Largo do Rosário na memória urbana de Belo Horizonte e ao confrontar narrativas consolidadas sobre a cidade. A atuação do museu se estende a instituições culturais e museais, onde seus integrantes difundem práticas e debates vinculados à museologia social, ao território e ao antirracismo.

Nos dois casos, a projeção urbana se articula a uma dimensão formativa, expressa nas trajetórias de moradores que, a partir do envolvimento com o museu, se inserem em processos de formação e atuação no campo da museologia. Esse impacto não se orienta prioritariamente pela dimensão econômica, mas pela disputa por reconhecimento e pela transformação das formas de narrar a cidade. A comparação entre os casos indica que esses efeitos se distribuem em escalas e direções distintas. No MUF, predomina a ampliação da visibilidade e a inserção em redes mais amplas, com efeitos no território e em sua projeção externa. No Muquifu, destaca-se o aprofundamento crítico das narrativas e sua incidência no debate urbano e institucional. Ambos deslocam a forma como a favela é percebida, seja pela visibilidade que produzem, seja pela crítica que formulam, reafirmando o papel da museologia social como prática de intervenção no presente.

A leitura comparativa confirma que as experiências analisadas não convergem para um modelo único de museologia social. Elas se organizam por arranjos situados que estruturam sua existência. Em meio aos desafios, a centralidade do trabalho em rede se estabelece como estratégia de sustentação no campo da museologia social. A articulação entre museus comunitários e pontos de memória constitui um espaço de fortalecimento mútuo que garante a continuidade das iniciativas em contextos de instabilidade institucional, escassez de recursos e descontinuidade das políticas públicas. Em momentos de retração, a rede assegura a circulação de saberes, o apoio entre pares e a manutenção de um horizonte coletivo.

Como último gesto da pesquisa de campo, solicitei que o MUF e o Muquifu trocassem cartas entre si, representados por Antônio, no caso do MUF, e pelo Padre Mauro, no Muquifu. Os caminhos dessas duas experiências, que já se cruzaram em diferentes momentos, sustentam esta pesquisa e se desdobram nesse intercâmbio. A seguir, apresento as cartas.

DE: MUF
PARA: MUQUIFU

Ei Parceiro,

Na era da tecnologia, onde tudo é corrido, feito com mensagens rápidas, fotos e vídeos, escrever uma carta é coisa do passado.

Mas, nós, mesmo sendo atuais, temos como missão cuidar do passado, né? Trazer para o presente a história dos nossos ancestrais.

E, assim, buscando na memória, hoje lembrei quando estive aí no MUQUIFU representado por uma de minhas fundadoras, a Antonia Soares, no I Fórum de Vilas e Favelas, na 11ª SEMANA NACIONAL DE MUSEUS, em 2013.

Caramba! Treze anos.

Na época eu tinha cinco anos e um monte de sonhos. Meus fundadores cheios de expectativas. E de tantos lugares que fui levando minha história, aí me senti bem em casa.

As mesmas preocupações de preservar para não se perder nossas memórias, o medo da remoção, os abusos da polícia (hoje bem menores aqui no meu território). E as dúvidas vindas dos meus moradores: o que é museu? Para que serve museu? O que esse povo entende de museu?

Eles falavam de valorização do território, da legalização do museu, da falta de recursos financeiros, da mudança social.

Que legal! Aí eu vi as mesmas preocupações, os mesmos problemas. Pouca participação dos moradores nas ações, a diferença de pessoas dentro do próprio território. Nosso acervo? Tudo que existe dentro de nós.

Epa! Gente maluca. Então nosso acervo são os moradores, as casas, o dia a dia, o vai e vem? Sim, isso mesmo.

Nossa! Tanta coisa em comum. Parecemos é irmãos.

É parceiro, hoje já sou quase um jovem. Dezessete anos. E não é que tanta coisa já aconteceu?

Através dos meus moradores, aqueles “malucos” têm feito muitas coisas, exposições, eventos, formação educacional e profissional, campanhas de melhorias pro meu território, além de acumularem um grande acervo de memória.

E deixa eu te contar uma novidade. Não é que essa gente que um dia me gerou e pariu dentro de um canteiro de obra, hoje tem minha base administrativa em um andar inteiro de um prédio com saída pra Ipanema?

E até uma exposição virtual contando minha história através de jogos e outras mordenices. Um luxo. Vou te mandar umas fotos.

Agora me conta um pouco de você. Como estão as coisas por aí? Dessa gente corajosa. Que avanços aconteceram.

É meu irmão, vou ficando por aqui e te deixo um convite. Quando puder vem me visitar.

Quanto a mim, deixa estar, qualquer hora apareço pra gente trocar umas ideias. Mando um carinhoso abraço pra todos.

*Rio de Janeiro, 19 de março de 2026.
Museu de Favela.*

DE: MUQUIFU

PARA: MUF

*Belo Horizonte, Minas Gerais
Querida equipe do MUF – Museu de Favela,*

Escrevemos aqui do MUQUIFU – Museu dos Quilombos e Favelas Urbanos, em Belo Horizonte, para abrir um diálogo entre museus que nasceram de territórios parecidos e de lutas muito próximas. Afinal, quando um museu nasce dentro da favela, ele não nasce só para guardar coisas — nasce para cuidar de memórias, afirmar existências e disputar narrativas.

O MUQUIFU foi inaugurado em 20 de novembro de 2012, no Aglomerado Santa Lúcia (Morro do Papagaio), mas sua história começa bem antes. Ela vem das mobilizações da comunidade no início dos anos 2000, com a Caminhada pela Paz e depois com o projeto Quilombo do Papagaio, que mais tarde deu origem ao Memorial do Quilombo. Aos poucos fomos entendendo que aquele movimento de memória, cultura e organização comunitária já era, na prática, um museu em construção.

Hoje seguimos como um museu de território que se dedica a reconhecer e preservar as memórias das favelas e dos quilombos urbanos de Belo Horizonte. Nosso acervo é feito de fotografias, objetos do cotidiano, histórias de vida, festas, celebrações, tradições e saberes que nascem e circulam nas periferias. Mais do que guardar coisas, buscamos escutar as pessoas e afirmar que esses territórios também são lugares de produção de conhecimento, cultura e patrimônio.

Nos últimos anos temos nos dedicado também a projetos de pesquisa e mobilização sobre as memórias negras soterradas na cidade, como o projeto NegriCidade, que investiga territórios apagados da presença negra na história de Belo Horizonte. Um dos frutos desse trabalho foi a ação conjunta entre o MUQUIFU e o NegriCidade que contribuiu para o reconhecimento do Largo do Rosário como Patrimônio Cultural de Belo Horizonte, resgatando as memórias da população negra que vivia no antigo Arraial do Curral Del Rey e a importância desse território na formação da cidade. A iniciativa, intitulada “Do Arraial dos Pretos à cidade dos homens brancos”, integrou a 36ª edição do Prêmio Rodrigo Melo Franco de Andrade, promovido pelo IPHAN em 2023, e foi reconhecida como vencedora.

Ao mesmo tempo, seguimos com nossas atividades cotidianas: visitas mediadas, rodas de conversa, saraus, encontros com escolas e muitas conversas com quem chega por aqui.

Como vocês certamente sabem bem, fazer um museu na favela é sempre um exercício de resistência. Entre os nossos principais desafios estão a sustentabilidade do projeto, a manutenção do espaço e a luta constante para que as memórias das periferias sejam reconhecidas como parte da história da cidade. Outro desafio importante tem sido fortalecer o trabalho em rede com outros museus comunitários, com favelas e com os quilombos urbanos da Região Metropolitana de Belo Horizonte — um esforço fundamental para que essas iniciativas se apoiem mutuamente e ganhem mais força coletiva.

Temos também uma notícia que queremos compartilhar com alegria: o MUQUIFU foi agraciado com a Ordem do Mérito Cultural, honraria concedida pela Presidência da República a pessoas e instituições que contribuem de forma significativa para a cultura brasileira. A cerimônia de entrega acontecerá no dia 20 de maio, e recebemos esse reconhecimento como algo que pertence não apenas ao museu, mas a todo o território e às comunidades que constroem essa história conosco.

Mas o que nos move continua sendo a mesma coisa desde o começo: o desejo de que as histórias das pessoas que vivem nesses territórios sejam contadas com dignidade, afeto e protagonismo. Acreditamos que os quilombos urbanos — como as favelas — são também espaços de invenção de mundo, de solidariedade e de resistência.

Por isso ficamos muito felizes em poder nos aproximar de vocês. Que essa troca entre o MUQUIFU e o MUF seja mais um passo para fortalecer essa rede de museus que nascem do território e trabalham para que nossas memórias não sejam apagadas.

Recebam nosso abraço desde o Morro do Papagaio.

*Coletivo MUQUIFU
Museu dos Quilombos e Favelas Urbanos
Belo Horizonte – MG*

CONSIDERAÇÕES

O campo da museologia contemporânea enfrenta tensões que pressionam seus limites conceituais e operacionais e que exigem o deslocamento do olhar da instituição formal para as práticas situadas. Ao investigar as configurações museológicas no âmbito dos Pontos de Memória, esta pesquisa incide sobre territórios marcados por desigualdades históricas e formas próprias de organização social, tomando-os como instâncias que produzem e tensionam a própria prática museológica, recusando a simples descrição das experiências para compreender como a articulação comunitária em torno da memória coletiva produz efeitos concretos sobre o próprio fazer museológico. Nesse quadro, o Programa Pontos de Memória se apresenta como dispositivo que assume configurações distintas conforme as condições locais e revela que não há forma única de musealização nem padrão homogêneo de patrimonialização. O que há, antes disso, são práticas que nascem de demandas territoriais específicas, nas quais a memória se afirma como recurso político.

Os processos de envolvimento nessas iniciativas derivam das dinâmicas internas de cada comunidade, o que tensiona a noção de museu como instituição estabilizada e altera a centralidade do objeto para as relações que lhe conferem sentido. Em contextos assim, a musealização se constitui como prática social vinculada à produção de pertencimento, e não como etapa técnica anterior à institucionalização. A análise dos processos museológicos do MUF e do Muquifu mostra que o trabalho com a memória sustenta o museu, em vez de anteceder-lo, produzindo formas de reconhecimento que não dependem exclusivamente de validação externa e configurando um campo em que patrimonializar implica disputar visibilidade e intervir na forma como esses territórios são inscritos na cidade.

A partir dessa perspectiva, fica evidente que essas experiências operam em articulação contínua entre prática local e circulação ampliada, e que o trabalho em rede se estabelece como desdobramento das próprias práticas que passam a dialogar a partir de problemas comuns, sem perder suas especificidades. O vínculo com o Programa se define pela capacidade de produzir respostas situadas. Assim, os Pontos de Memória se configuram como experiências que reposicionam suas bases ao instaurar processos que não se estabilizam em estruturas fixas, colocando em questão tanto o conceito de museu como seus modos de existência, legitimação e relação com o território.

A articulação dos eixos analisados permite avançar na compreensão da museologia social como um campo teórico e aplicado em disputa, cujas bases conceituais se redefinem a partir de tensões internas. Ao mobilizar referências da museologia, das experiências latino-americanas e das políticas culturais contemporâneas, é possível perceber que categorias como museu, patrimônio e memória operam como construções que se transformam conforme as condições históricas e territoriais em que são acionadas. Desse modo, o conceito de museu-processo se afirma como elemento central ao deslocar o entendimento do museu de uma tipologia institucional para uma prática relacional cuja existência depende da ativação contínua de vínculos, narrativas e objetos, tornando secundária a exigência de estabilidade institucional e evidenciando que abertura, adaptação e manejo da instabilidade são dimensões estruturantes dessas experiências.

Esse deslocamento se aprofunda com a noção de museu-território, que recusa o território como mero contexto para afirmá-lo como instância constitutiva da prática museológica. Ao atuar simultaneamente como acervo, suporte expositivo e sujeito político, o território reorganiza as formas de mediação e produção de sentido, dissolvendo a delimitação espacial clássica do museu e inscrevendo sua ação na articulação entre práticas sociais, experiências vividas e disputas simbólicas. Nessa perspectiva, a memória se consolida como prática política, uma vez que envolve processos de seleção e exclusão que tornam visíveis as disputas em torno do reconhecimento, retirando o patrimônio de uma condição intrínseca aos bens para compreendê-lo como efeito de relações de poder e de processos de legitimação.

O protagonismo comunitário intensifica esse movimento ao redefinir a autoridade museológica e dissolver a separação entre público e instituição, movendo o eixo da produção de sentido do saber técnico para a construção coletiva de conhecimento. Essa reconfiguração altera os termos da mediação, inserindo-a em um campo de negociação contínua no qual se entrelaçam produção, curadoria e gestão. Nesse mesmo registro, o trabalho em rede se apresenta como dimensão constitutiva das experiências, operando em uma tensão permanente entre a flexibilidade das parcerias e a rigidez das estruturas institucionais. A noção de institucionalidade insurgente permite compreender esse arranjo ao indicar formas que, embora disruptivas, se estabilizam provisoriamente por meio de negociações entre autonomia e formalização, em condições marcadas pela ausência de financiamento contínuo e por instabilidade estrutural. A precariedade, nesse contexto, transpõe as limitações e

configura o próprio terreno a partir do qual emergem estratégias de adaptação, organização e continuidade.

A análise das formas de governança torna perceptível que a gestão constitui um dos núcleos operacionais da prática museológica, na medida em que organizar e decidir implica definir valores, estabelecer prioridades e produzir as condições de sustentabilidade e reconhecimento das iniciativas. Ao transformar estigmas sociais em memória e cultura, MUF e Muquifu elaboram contra-narrativas que deslocam a forma como esses territórios são inscritos na cidade e projetam a museologia para o centro das disputas em torno do direito à cidade, da produção de subjetividades e do enfrentamento ao racismo. Nesse sentido, a museologia social se apresenta como domínio em permanente transformação, sustentada por práticas territoriais e disputas políticas nas quais resistir deixa de ser exceção e se afirma como condição de existência.

A natureza fluida e conflituosa dessas experiências exige uma postura metodológica igualmente aberta, de modo que o percurso investigativo do pesquisador não apenas sustenta a análise, mas integrou o próprio argumento. Ao adotar uma lógica coerente com a museologia social, a pesquisa se estruturou a partir de uma triangulação entre campo, documentos e entrevistas que permitiu apreender a complexidade dos museus sem reduzi-los a modelos prévios. Mais do que um procedimento técnico, trata-se de uma escolha epistemológica que conduz a investigação da observação externa para uma compreensão implicada, construída a partir do território e atravessada pelos saberes das próprias experiências. A articulação entre escuta, comparação e inserção é uma estratégia que reconhece a natureza processual e relacional dos fenômenos analisados.

A análise comparativa dos processos do MUF com os do Muquifu reforça essa perspectiva de que a museologia social não se deixa capturar por parâmetros de padronização. Ao colocar em relação iniciativas que compartilham bases territoriais similares, mas que se organizam por arranjos institucionais distintos, o estudo demonstra que o contraste permite compreender como diferentes configurações de governança e inserção territorial produzem respostas específicas. A observação de campo é decisiva nesse processo, pois a circulação pelo território do MUF e a inserção no cotidiano do Muquifu firmaram a convicção de que a adequada compreensão dessas iniciativas depende da atenção às formas de uso do espaço, às dinâmicas de circulação e às relações entre moradores, visitantes e agentes do museu, revelando-se o território como sua própria condição de inteligibilidade.

A diversidade de interlocutores, fundadores, gestores, colaboradores, moradores e trabalhadores locais permite construir uma leitura não homogênea, na qual conflitos, assimetrias e diferentes níveis de engajamento se tornam visíveis. No MUF, a relação com o PAC e com políticas culturais explícita como intervenções estatais incidem na constituição do museu ao mesmo tempo em que são reconfiguradas pelas lideranças locais. No Muquifu, a articulação entre urbanização, memória e luta antirracista expõe como processos estruturais se materializam em práticas específicas de musealização. A comparação entre os casos revela, assim, distintos regimes de funcionamento dentro de um mesmo campo: de um lado, no MUF, uma experiência baseada em rede, gestão compartilhada e distribuição territorial; de outro, no Muquifu, uma organização marcada pela centralidade da escuta, pela presença de uma liderança religiosa e por uma institucionalidade híbrida que entrelaça dimensões comunitárias e religiosas.

Essa diversidade de arranjos se manifesta com clareza na relação estabelecida com as instituições religiosas locais. Em ambos os casos, há momentos em que o museu compartilha ou compartilhou espaço com instituições religiosas, o que indica a relevância dessas estruturas como suporte material e simbólico nos territórios. No entanto, a atuação da igreja vai além do suporte, pois elas estruturam formas de pertencimento e participam ativamente da produção de sentido, integrando cultura, política e cotidiano. Ocorre que essa presença religiosa não funciona de forma equivalente. No MUF, essa relação não se traduziu na centralidade de uma liderança religiosa na concepção ou condução do projeto, restringindo-se à utilização do espaço. No Muquifu, por sua vez, além do uso do espaço, a figura do padre fundador atravessa a própria constituição institucional, configurando um arranjo em que mediação cultural, articulação comunitária e autoridade religiosa se fundem.

O tratamento do acervo explicita outro ponto de inflexão ao revelar a insuficiência dos instrumentos clássicos de registro diante de acervos cuja dimensão principal é relacional. No Muquifu, a dificuldade de enquadrar objetos em normas mostra que o valor patrimonial se desloca da materialidade para as narrativas que os acompanham. No MUF, a transformação das fachadas em suporte expositivo reorganiza a própria noção de acervo, que passa a se constituir no território e em suas práticas, indicando que a musealização se realiza na ativação de relações.

A incorporação de situações observadas com comerciantes locais tensionam a análise. No Morro do Papagaio, a fala da comerciante que reconhece o museu como espaço de memória, mas relata baixo engajamento ou a percepção de que o público é

majoritariamente externo, ressalta aspectos que impedem uma leitura idealizada das experiências. Isso mostra que o reconhecimento institucional não se traduz automaticamente em apropriação comunitária, sendo antes necessário compreender essas iniciativas como processos em disputa.

Situação semelhante pode ser observada no contexto do MUF, a partir da fala de um barbeiro que trabalha no Cantagalo-Pavão-Pavãozinho. Embora reconheça a presença do museu e a circulação de visitantes, sua relação com a iniciativa se dá de forma indireta e atravessada pela rotina de trabalho, sem envolvimento contínuo nas atividades propostas. O museu aparece como algo que acontece no território, não necessariamente como espaço de participação cotidiana. A presença do museu no território não elimina as distâncias internas, indicando que o engajamento comunitário se constrói de maneira desigual, condicionado por trajetórias, tempos disponíveis e formas distintas de relação com a memória.

As lacunas e assimetrias de participação observadas ressaltam a condição concreta das experiências e afastam leituras idealizadas. Os processos analisados se organizam como construções situadas que articulam território, memória e ação coletiva, definindo uma lógica em que o museu se constitui como efeito de suas práticas. Nesses contextos, a memória atua como dispositivo que organiza formas de atuação, produz reconhecimento e orienta a ação política. Ao mesmo tempo, desloca a noção de patrimônio, que deixa de ser entendida como conjunto de bens previamente legitimados e passa a resultar de processos de seleção conduzidos pelos próprios sujeitos envolvidos. A patrimonialização e a musealização se inscrevem em disputas simbólicas nas quais a afirmação de determinadas memórias reposiciona territórios historicamente marcados por estigmas sociais, fazendo com que a produção de memória não apenas registre o passado, mas intervenha na forma como esses espaços são narrados no presente.

Essa dinâmica se materializa nas práticas expositivas, nas quais seleção e construção de sentido funcionam como procedimentos centrais. No MUF, exposições como Velhos Ilustres e Mulheres Guerreiras tensionam hierarquias de reconhecimento ao inscrever moradores como referências coletivas, enquanto no Muquifu propostas como Presente de Patroa e Meu Reino sem Folia articulam memória e crítica social ao transformar experiências cotidianas em dispositivos de reflexão sobre trabalho, raça e tradição. Em ambos os casos, a exposição constitui um espaço de elaboração narrativa que define as condições de visibilidade do território. Essa mesma lógica comprova que musealização e patrimonialização operam de forma indissociável, uma

vez que os atos de selecionar, narrar, expor e ativar memórias ocorrem de modo simultâneo, sem a separação funcional dos modelos institucionais clássicos, e deslocam o museu de uma estrutura estabilizada para uma prática relacional atualizada na circulação de objetos, na escuta e na ocupação do território.

A centralidade do território se impõe, assim, como elemento estruturante, como acervo, método e instância de produção de sentido, articulando relações sociais, conflitos e formas de pertencimento que sustentam os processos museológicos e redefinem o alcance da ação museal para além de espaços delimitados. Assim, as formas de governança se organizam por arranjos flexíveis baseados em vínculos e reconhecimento coletivo, enquanto a institucionalização surge como estratégia posterior à prática, voltada à continuidade e à interlocução com políticas públicas, ao mesmo tempo em que introduz tensões entre exigências administrativas e dinâmicas territoriais.

No caso do MUF, o campo de tensões pode ser exemplificado a partir de sua inserção no programa Cidade Integrada e da ocupação do edifício que hoje abriga parte de suas atividades. Se, por um lado, essa inserção representa a conquista de uma infraestrutura historicamente ausente e amplia a visibilidade institucional do museu, por outro, ela reintroduz, em nova escala, a mesma lógica que esteve em disputa desde o contexto do PAC, quando a comunidade recusou um projeto que a posicionava como objeto de intervenção. A consolidação em um equipamento estatal, com regras administrativas definidas e mediações externas mais intensas, tende a deslocar o eixo da musealização de uma prática distribuída no território para uma centralidade espacial e operacional no edifício.

Esse movimento, contudo, não elimina a dimensão territorial, apenas a subordina parcialmente a uma lógica institucional que se aproxima de modelos museológicos convencionais, como evidenciam a adoção de formatos expositivos mais controlados, a incorporação de dispositivos tecnológicos de mediação e a própria cobrança de ingresso, que tensiona o princípio de pertencimento comunitário. Soma-se a isso a presença de patrocinadores vinculados a serviços cuja atuação no território é marcada por precariedade, o que introduz uma camada adicional de ambiguidade na relação entre museu e contexto. Com isso, configura-se uma inflexão crítica na qual a ampliação de oportunidades, recursos e reconhecimento convive com o risco de reconfiguração das práticas que originalmente sustentaram a experiência, exigindo negociação constante para que a institucionalização não se converta em neutralização de sua dimensão territorial e política.

No plano das políticas públicas, os achados indicam que programas como Cultura Viva e Pontos de Memória operam pelo reconhecimento de práticas existentes, reposicionando o papel do Estado da execução para a mediação, sem, contudo, alterar as assimetrias que estruturam essa relação. Ao reconhecer e fomentar, o Estado também regula acessos e condiciona formas de funcionamento, reinscrevendo essas iniciativas em lógicas institucionais que impactam sua autonomia. Essa ambivalência se intensifica no cenário recente, marcado pela centralidade de instrumentos emergenciais como a Lei Aldir Blanc, cuja predominância é a prova da fragilização de políticas estruturantes em favor de uma lógica de repasse de recursos que, desvinculada de processos continuados de articulação e acompanhamento, fragmenta iniciativas e limita sua permanência. Nesse contexto, experiências vinculadas ao Cultura Viva e aos Pontos de Memória apontam para a necessidade de políticas que articulem financiamento, reconhecimento e sustentação territorial, indicando que o problema não reside na coexistência de modelos, mas na incapacidade de enfrentar as condições estruturais que mantêm essas iniciativas em instabilidade contínua.

O trabalho em rede assume papel central na sustentação dessas experiências, ao funcionar simultaneamente como estratégia de articulação externa e condição de continuidade dos próprios processos museológicos. Ele viabiliza a circulação de saberes, as trocas metodológicas e o reconhecimento entre pares. Ainda assim, essas redes não se estabilizam como estruturas permanentes, dependendo de encontros e condições específicas para se manterem ativas. A comparação entre os casos indica diferenças relevantes nesse aspecto: o MUF, inserido na Remus/RJ, amplia sua capacidade de circulação e incidência coletiva, enquanto o Muquifu, apesar de sua densidade política e simbólica e de sua atuação em múltiplas escalas, ainda não converte essa força em indução de iniciativas análogas em seu entorno imediato. Esse descompasso aponta para uma relação entre amplitude de atuação e capilaridade territorial, indicando que a consolidação de redes locais pode favorecer o fortalecimento das experiências ao estimular o desenvolvimento de iniciativas em proximidade, respeitando ritmos, vínculos e condições específicas dos territórios.

Por outro lado, a consolidação das redes encontra limites que vão além da articulação comunitária e se enraízam nas condições materiais de existência dessas iniciativas. A relação entre potência simbólica e precariedade material aparece como tensão estruturante, uma vez que, apesar do reconhecimento no campo museológico e dos impactos territoriais produzidos, essas experiências permanecem

economicamente vulneráveis, dependentes de editais, trabalho voluntário e financiamentos descontínuos. Não se trata de uma fragilidade conjuntural, mas de uma condição estrutural que evidencia o descompasso entre a afirmação da memória como direito e as condições necessárias para sua sustentação. A potência não se converte em estabilidade, exigindo a mobilização contínua de estratégias de sobrevivência que passam a integrar o próprio funcionamento das iniciativas.

Essa mesma lógica se expressa na relação entre reconhecimento externo e engajamento interno. A ampliação da visibilidade por meio de circuitos institucionais e turísticos não implica participação cotidiana dos moradores, o que provoca um desnível entre circulação ampliada e apropriação local. A presença de públicos externos convive com formas intermitentes de envolvimento comunitário, atravessadas por rotinas de trabalho, deslocamentos e diferentes níveis de identificação com o projeto. Longe de indicar ausência de impacto, essa condição apenas mostra que o engajamento se constrói de modo desigual e processual, tensionando a ideia de pertencimento homogêneo e exigindo que essas experiências sejam compreendidas como campos em disputa.

No plano organizacional, a tensão entre horizontalidade e centralidade de liderança evidencia os limites e possibilidades da gestão coletiva. No MUF, a distribuição de responsabilidades convive com dificuldades de renovação e concentração no grupo fundador, enquanto no Muquifu a presença de uma liderança fortemente reconhecida estrutura o funcionamento e a interlocução institucional, ao mesmo tempo que tensiona a proposta de compartilhamento decisório. A horizontalidade, nos dois casos, se realiza como esforço contínuo de redistribuição de poder em um campo atravessado por assimetrias, no qual a liderança e a hierarquia se tornam objetos permanentes de negociação.

Essa dinâmica se articula na relação entre estabilidade e abertura, que atravessa a própria definição dessas experiências. A institucionalização exige formalização, continuidade e previsibilidade, enquanto a lógica processual que sustenta esses museus depende de adaptação e resposta às transformações do território. As demandas administrativas podem comprometer sua potência, e a ausência de estrutura ameaça sua continuidade, configurando um equilíbrio instável que se mantém como condição de vitalidade. Nesse sentido, a museologia social, tal como observada nos Pontos de Memória, não se define pela superação das contradições que a atravessam, mas pela capacidade de lidar com elas. As experiências analisadas se configuram como um campo de forças no qual autonomia,

institucionalização, sustentabilidade e reconhecimento se articulam de forma dinâmica, fazendo da negociação permanente o próprio modo de existência dessas práticas.

A leitura exige, por sua vez, explicitar os limites da investigação. Os resultados apresentados decorrem de escolhas analíticas que orientam o recorte empírico e delimitam o alcance da pesquisa. A análise de duas experiências urbanas não abrange a diversidade dos Pontos de Memória no país e sinaliza que outros contextos, especialmente aqueles vinculados a territórios rurais ou a povos tradicionais, podem revelar dinâmicas distintas. O trabalho de campo se inscreve em uma temporalidade específica, atravessada por transformações que podem reconfigurar as formas de organização e financiamento observadas, ao mesmo tempo em que a centralidade das entrevistas implica reconhecer que a análise se constrói a partir de um olhar situado, atravessado pelas condições do campo e pelas escolhas que orientam o próprio percurso investigativo.

Ainda assim, os achados apontam direções para o campo ao explicitar a necessidade de aprofundar o debate sobre sustentabilidade material, governança e articulação territorial, bem como de desenvolver abordagens metodológicas capazes de acompanhar a transformação dessas experiências ao longo do tempo. A relação entre museologia e direito à cidade se apresenta como eixo estratégico para investigações futuras, especialmente no que se refere ao enfrentamento das desigualdades urbanas e do racismo. A tese, nesse sentido, se inscreve em um debate em curso que demanda a construção contínua de instrumentos teóricos ancorados na prática.

Ao longo da análise, ficou evidente que as experiências aqui investigadas não operam pela eliminação das forças que as atravessam, mas pela capacidade de reorganizá-las em outros regimes de sentido. A precariedade não desaparece, as tensões não são suspensas e as assimetrias não são resolvidas de forma definitiva, nem deslocadas para um plano onde deixariam de produzir efeitos. O que se constrói são formas de enfrentamento que tornam essas forças operáveis, reinscrevendo-as em condições nas quais podem ser negociadas, disputadas e, ainda assim, parcialmente contidas. Nesse ponto, a reflexão pode ser deslocada para outro registro, no qual a elaboração simbólica amplia a análise.

Conta um dos poemas do corpus de Ifá, conjunto de narrativas que fundamenta a cosmovisão iorubana, que Ikú, a Morte, resolveu agir antes do tempo. Na tradição iorubana, Ikú não é apenas o fim biológico da vida, mas uma força cósmica que

cumprir um destino inscrito no equilíbrio do mundo. Ela existe para garantir que o ciclo se complete. O problema começa quando esse ciclo é rompido, quando a morte decide ultrapassar o tempo certo das coisas. Foi o que aconteceu nesse mito. Ikú passou a armar ciladas no caminho de um povoado e a atrair homens e mulheres para elas. Não esperava a hora determinada, não respeitava o destino traçado. Todos os dias alguém caía. O desespero se espalhou. Os adultos tentaram enfrentá-la, mas a força da Morte parecia incontornável quando resolvia agir por conta própria. Sem saber como deter aquela desordem, os moradores recorreram a Orunmilá, o orixá da sabedoria e senhor do oráculo. É ele quem consulta Ifá e interpreta os desígnios do destino. A resposta surpreendeu: somente os Ibejis poderiam impedir Ikú.

Os Ibejis, na tradição iorubana, são os orixás da infância e da duplicidade. São dois e são um. Filhos de Oxum, representam o princípio da vida que nasce, a energia que brota, a alegria que insiste. São crianças não idealizadas, crianças travessas, inquietas, dadas à brincadeira. Justamente por isso a resposta de Orunmilá causou estranhamento. Como poderiam dois meninos fazer o que homens e mulheres não conseguiram? Chamados, aceitaram a tarefa. Mas impuseram condições: queriam doces, presentes, quiabos e, sobretudo, liberdade para brincar sem que ninguém os mandasse parar. O acordo foi feito. Afinal, na cosmologia iorubá, brincar não é perda de tempo, é exercício de força vital.

Munidos de um tambor encantado, seguiram para o caminho onde Ikú espreitava suas vítimas. Quando um deles começou a tocar, o som atravessou o espaço como um chamado. Ikú ouviu. O ritmo a seduziu. A Morte começou a dançar. O que ela não sabia era que o tambor tinha poder de encantamento: quem escutasse não conseguiria parar de dançar. Enquanto um dos gêmeos tocava, o outro, escondido, preparava-se para assumir o instrumento sem que o som cessasse. Alternavam-se sem que Ikú percebesse. E ela dançava. Dançava até a exaustão.

Cansada, implorou que o tambor parasse. Os Ibejis propuseram o pacto: se Ikú retirasse todas as armadilhas e promettesse levar cada pessoa apenas quando fosse realmente sua hora, o ritmo cessaria. A Morte aceitou. Recolheu suas ciladas. Comprometeu-se a respeitar o tempo. Assim, as crianças derrotaram a Morte sem eliminá-la, apenas a recolocando no seu lugar. Restabeleceram o equilíbrio do mundo.

Assim como os Ibejis, essas iniciativas não enfrentam o conflito por meio da força direta, mas por meio da invenção, da relação e da persistência. Ao ativarem narrativas, ocuparem o território e produzirem reconhecimento, instauram espaços nos

quais a vida insiste mesmo sob condições adversas. Não se trata de negar a tensão, mas de fazê-la operar em outro registro. Ao final, o que se mostra não é a superação das forças que ameaçam esses territórios, mas a capacidade de reordená-las. Entre memória, política e sobrevivência, o que se constrói é a possibilidade de sustentar o movimento.

REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, Camila de Fátima Simão de Moura. Museus em periferias urbanas brasileiras. **Horizontes Antropológicos**, Porto Alegre, v. 25, n. 53, p. 169-201, jan./abr. 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-71832019000100007>. Acesso em: 2 jul. 2024.

ALMEIDA, Gelsom Rozentino de; VALENÇA, Vivianne Ribeiro. Ecomuseu: reflexões sobre tempo, territory e comunidade. In: SIMPÓSIO NACIONAL DE HISTÓRIA, 30., 2019, Recife. **Anais [...]**. Recife: ANPUH-Brasil, 2019.

ALONSO FERNÁNDEZ, Luís. **Introducción a la Nueva Museología**. Madrid: Alianza Editorial, 1999.

ANDERSON, Benedict. **Comunidades Imaginadas**. São Paulo: Companhia das Letras, 2008.

AVELAR, Luciana Figueiredo. **Museus comunitários no Brasil: o Ponto de Memória Museu do Taquaril**. 2015. 122 f. Dissertação (Mestrado em História, Política e Bens Culturais) – Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2015.

BALERDI, Ignacio Díaz. Qué fue de la Nueva Museología? El caso de Québec. **Artigrama**, n. 17, p. 493-516, 2002.

BARBUY, Heloisa. A conformação dos ecomuseus: elementos para compreensão e análise. **Anais do Museu Paulista**, São Paulo, n. ser., v. 3, p. 209-236, jan./dez. 1995.

BRAGA, Jezulino Lúcio Mendes; FREITAS, Kelly Amaral de. "Meu Reino sem Folia": musealização do patrimônio imaterial no Muquifu. **Revista Patrimônio e Memória**, Assis, v. 16, n. 2, p. 502-521, jul./dez. 2020.

BRAGA, Jezulino Lúcio Mendes; SILVA, Mauro Luiz da. Performance e sacralidade nas exposições do MUQUIFU. **Revista Museologia & Interdisciplinaridade**, v. 9, n. 18, p. 209-222, ago./dez. 2020.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 08 jul. 2024.

CALABRE, Lia. Riqueza e desafios das políticas públicas de cultura: o Programa Cultura Viva e os diálogos com a América Latina. **Cadernos Prolam/USP - Brazilian Journal of Latin American Studies**, São Paulo, v. 21, n. 42, p. 289-314, jan./jun. 2022.

CALABRE, Lia; LIMA, Deborah Rebello. Do do-in antropológico à política de base comunitária - 10 anos do Programa Cultura Viva: uma trajetória da relação entre Estado e sociedade. **Políticas Culturais em Revista**, Salvador, v. 2, n. 7, p. 6-25, 2014.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. Tradução de Roneide Venancio Majer. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Paz e Terra, 1999. (A era da informação: economia, sociedade e cultura, v. 1).

CHAGAS, Mario de Souza. Museu Integral. **Caderno da Política Nacional de Educação Museal - PNEM**, p. 89-91, 2018.

CHAGAS, Mário de Souza; GOUVEIA, Inês. Museologia Social: reflexões e práticas (à guisa de apresentação). **Cadernos do CEOM**, Chapecó, v. 27, n. 41, p. 9-24, dez. 2014.

COAN, Samanta; SILVA, Rubens Alves da. História oral: entre método de registro e mediação na exposição doméstica, da escravidão à extinção do museu dos quilombos e favelas urbanas. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v. 11, n. 1, 2018.

COAN, Samanta; SILVA, Rubens Alves da. Museu dos Quilombos e Favelas Urbanos, Igreja das Santas Pretas e Guarda de Congo da Vila Estrela: o encontro pela Sá Rainha Dona Marta. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 20., 2019, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis: ENANCIB, 2019. p. 1-16.

COSTA, Greciely Cristina da. Museu de Favela e biografias urbanas. **Revista Rua**, Campinas, v. 26, n. 2, p. 573-590, nov. 2020.

CUNHA, Juliana Blasi. **"Nossa casaca é dupla-face": dinâmica sócio espacial e política local no processo de implementação do PAC e da UPP em uma favela da cidade do Rio de Janeiro**. 2014. Tese (Doutorado em Geografia Humana) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8134/tde-23042015-120639/>. Acesso em: 08 jul. 2024.

CURY, Marília Xavier. Museologia – Marcos Referenciais. **Cadernos do CEOM**, Chapecó, v. 18, n. 21, p. 45-73, jun. 2005.

CUTRIM, Kláutenys Dellene Guedes; CARVALHO, Conceição de Maria Belfort. Museus Comunitários: Repensando Desafios e Possibilidades na América Latina. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL PENSAR E REPENSAR A AMÉRICA LATINA, 2., 2016, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: PROLAM/USP, 2016.

DECLARAÇÃO DE CARACAS - ICOM, 1992. In: PRIMO, Judite (org.). **Cadernos de Sociomuseologia - Museologia e Patrimônio: Documentos Fundamentais**. Tradução de Maristela Braga. Lisboa: ULHT, v. 15, n. 15, p. 243-265, 1999.

DECLARAÇÃO DE QUEBEC - Princípios de Base de uma Nova Museologia, 1984. In: PRIMO, Judite (org.). **Cadernos de Sociomuseologia - Museologia e Patrimônio: Documentos Fundamentais**. Tradução de Mário Moutinho. Lisboa: ULHT, v. 15, n. 15, p. 223-225, 1999.

DECLARAÇÃO MINOM RIO 2013. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DO MINOM, 15., 2013, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, 2013.

DECLARATORIA DE OAXTEPEC. In: SEMINARIO TERRITORIO-PATRIMONIO-COMUNIDAD (ECOMUSEOS) – “EL HOMBRE Y SU ENTORNO”, 1984, Oaxtepec. **Memoria [...]**. Oaxtepec: Morelos, 1984. p. 174-178.

DECARLI, Georgina. Vigencia de la Nueva Museología em América Latina: Conceptos y Modelos. **Revista ABRA**, Costa Rica, v. 32, jul./dec. 2003.

DESVALLÉES, André. Museologia nova 1985 ou O nascimento da “nova museologia”. **Anais do Museu Histórico Nacional**, Rio de Janeiro, v. 47, p. 33-40, 2015. Tradução de Bruno Brulon.

DESVALLÉES, André; MAIRESSE, François (dir.). **Conceitos-chave de Museologia**. São Paulo: Comitê Brasileiro do ICOM: Pinacoteca do Estado: Secretaria de Estado da Cultura, 2013.

DUARTE, Alice. Nova Museologia: Os Pontapés de Saída de uma Abordagem Ainda Inovadora. **Revista Museologia e Patrimônio**, v. 6, n. 2, p. 99-117, 2013.

FILIPPE, Graça; DE VARINE, Hugues. Que Futuro para os Ecomuseus? **Opinião II Série**, n. 19, jan. 2015.

FREITAS, Kelly Amaral de. **As forças culturais do Museu de Quilombos e Favelas Urbanos e o poder de ressonância nos objetos biográficos**. 2016. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2016.

FREITAS, Kelly Amaral de; SIMAN, Lana Mara de Castro. O Museu dos Quilombos e Favelas Urbanos no Movimento da Democratização dos Museus. **Revista Científica das áreas de Humanidades do Centro Universitário de Belo Horizonte**, v. 7, n. 2, p. 115-120, ago./dez. 2014.

GIL, Gilberto. **Discurso na solenidade de transmissão do cargo**. 2003. Disponível em: http://gilbertogil.com.br/sec_texto.php?id=3&page=2. Acesso em: 09 jun. 2024.

GOUVEIA, Inês; PEREIRA, Marcele. A emergência da Museologia Social. **Políticas Culturais em Revista**, Salvador, v. 9, n. 2, p. 726-745, jun./dez. 2016.

HORTA, Maria de Lourdes Parreiras. Vinte anos depois de Santiago: A Declaração de Caracas (1992). In: BRUNO, Maria Cristina Oliveira (org.). **O ICOM-Brasil e o Pensamento Museológico Brasileiro: Documentos Seleccionados**. São Paulo: Pinacoteca do Estado: Secretaria de Estado de Cultura: Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus, 2010. v. 2, p. 61-65.

IBRAM – INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS. **Ibram institucionaliza Programa Pontos de Memória**. 11 set. 2017.

IBRAM – INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS. **Nota sobre a realização do 8º Fórum Nacional de Museus**. 25 set. 2019.

LEITE, Leonardo Perdigão. Museologia Social e novos atores no Rio de Janeiro: o caso do Museu de Favela. **Cadernos de Campo**, São Paulo, v. 28, n. 1, p. 273-294, 2019.

MEDEIROS, Anny Karine de; FARAH, Marta Ferreira Santos. Implementação e reformulação de políticas públicas: o caso do programa Cultura Viva. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 65, n. 1, p. 7-24, jan./mar. 2014.

MÉNDEZ LUGO, Raúl Andrés. **Documentos Básicos de Nueva Museología**. 2002. Disponível em: <http://www.abremc.com.br/artigos2.asp?id=16>. Acesso em: 15 mai. 2023.

MONTECHIARE, Renata. Museus em tempos decoloniais: os museus comunitários do Rio de Janeiro em colaboração com o Museo Nacional de Antropología de Madrid. In: REUNIÃO BRASILEIRA DE ANTROPOLOGIA, 32., 2020. **Trabalho apresentado [...]**. [S. l.], 2020.

MORAES, Camila Maria dos Santos. Os Caminhos do Pavão, Pavãozinho e Cantagalo. **INTRATEXTOS**, Rio de Janeiro, n. esp. 01, p. 32-46, 2010.

MORAES, Nilson Alves de. Políticas públicas, políticas culturais e museu no Brasil. **Museologia e Patrimônio**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 54-68, jan./jun. 2009.

MOUTINHO, Mario Canova de Magalhães. A Declaração de Québec (1984). 1995. In: BRUNO, Maria Cristina Oliveira (org.). **O ICOM-Brasil e o Pensamento Museológico Brasileiro: Documentos Selecionados**. São Paulo: Pinacoteca do Estado: Secretaria de Estado de Cultura: Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus, 2010. v. 2, p. 52-56.

MOUTINHO, Mario Canova de Magalhães. **Cadernos de Sociomuseologia - Reedição 1993-2012 – Volume I**. Lisboa: ULHT, 2016. v. 1, p. 13-15.

MOUTINHO, Mario Canova de Magalhães. Definição Evolutiva de Sociomuseologia: proposta de reflexão, 2007. **Cadernos do CEOM**, Chapecó, v. 27, n. 41, p. 423-427, dez. 2014.

MOUTINHO, Mario Canova de Magalhães. Museologia Informal. **Boletim Associação Portuguesa de Museologia – APOM**, Lisboa, série II, n. 3, p. 22-24, 1995.

MOUTINHO, Mario Canova de Magalhães (coord.). Sobre o Conceito de Museologia Social. **Cadernos de Sociomuseologia**, Lisboa, v. 1, n. 1, 1993.

MOURA, Camila de Fátima Simão de. **Ponto de Memória: experiências etnográficas no museu diferente de Terra Firme, Belém-Pa**. 2016. 188 f. Dissertação (Mestrado em Antropologia) – Universidade Federal do Pará, Belém, 2016.

NAKANO, Natália; JORENTE, Maria José Vicentini. Um modelo de inovação bottom up: Museu de Favela (MUF). **Em Questão**, Porto Alegre, v. 19, n. 2, p. 237-254, jul./dez. 2013.

NASCIMENTO JÚNIOR, José do; TRAMPE, Alan; SANTOS, Paula Assunção dos (org.). **Mesa redonda sobre la importancia y el desarrollo de los museos em el mundo contemporáneo: Revista Museum, 1973**. Brasília: IBRAM: MinC: Programa Ibero-museos, 2012. v. 2.

ORGANIZAÇÃO DOS ESTADOS IBERO-AMERICANOS; INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS. **Pontos de memória: metodologia e práticas em museologia social**. Brasília: Phábrica, 2016.

PEREIRA, Marcele Regina Nogueira. Política pública de direito à memória: apontamentos sobre a trajetória do Programa Pontos de Memória. **Museologia & Interdisciplinaridade**, Brasília, v. 9, n. 17, p. 111-128, jan./jul. 2020.

PORTILHO, Aline dos Santos. **Das "belezas que emanam dos jardins suspensos de Ipanema e Copacabana": políticas governamentais, demandas por memória e produção do espaço no Museu de Favela do Pavão-Pavãozinho e Cantagalo**. 2016. 240 f. Tese (Doutorado em História, Política e Bens Culturais) – Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2016.

PORTILHO, Aline dos Santos. O Museu de Favela e a produção do espaço no Pavão-Pavãozinho e Cantagalo (Rio de Janeiro/RJ). **Cadernos do CEOM**, Chapecó, v. 31, n. 49, p. 92-102, dez. 2018.

PRIOSTI, Odalice M.; MATTOS, Yára. Caminhos e percursos da museologia comunitária. **Cadernos de Museologia**, n. 28, p. 71-92, 2007.

RANGEL, Marcio Ferreira. Políticas públicas e museus no Brasil. **MAST Colloquia**, Rio de Janeiro, v. 12, p. 117-138, 2010.

REIS, Adriana Donato dos; SEGATA, Jean. Um ministério com cultura: Gilberto Gil e os exercícios de antropologia aplicada. **Iluminuras**, Porto Alegre, v. 22, n. 57, p. 56-71, out. 2021.

RIVARD, René. Nueva Museologia y Transformacion Social. In: SEMINARIO TERRITORIO-PATRIMONIO-COMUNIDAD (ECOMUSEOS) – “EL HOMBRE Y SU ENTORNO”, 1984, Oaxtepec. **Memoria [...]**. Oaxtepec: Morelos, 1984. p. 17-18, 63-69.

ROCHA, Juliana dos Santos; GOMES, Alessandra Maria da Silva. Museu dos Quilombos e Favelas Urbanos: reflexões acerca de um museu de território. In: ENCONTRO DE PESQUISA EM HISTÓRIA DA UFMG, 8., 2019, Belo Horizonte. **Anais [...]**. Belo Horizonte: UFMG, 2019.

RUBIM, Antonio Albino Canelas. Desafios e dilemas da institucionalidade cultural no Brasil. **Matrizes**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 57-77, maio/ago. 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v11i2p57-77>. Acesso em: 09 jun. 2024.

RÚSSIO CAMARGO GUARNIERI, Waldisa. Conceito de Cultura e sua inter-relação com o patrimônio cultural e a preservação (1990). In: BRUNO, Maria Cristina Oliveira (coord.). **Waldisa Rússio Camargo Guarnieri: textos e contextos de uma trajetória profissional**. São Paulo: Pinacoteca do Estado, 2010. v. 1, parte 2, p. 203-210.

SANTOS JR., Roberto Fernandes dos; BRITTO, Clovis Carvalho. Hugues de Varine e os museus comunitários no Brasil. **Museologia & Interdisciplinaridade**, v. 8, n. 15, p. 323-327, jan./jul. 2019.

SANTOS, Maria Célia Teixeira Moura. **Encontros Museológicos: reflexões sobre a museologia, a educação e o museu**. Rio de Janeiro: MinC: IPHAN: DEMU, 2008.

SANTOS, Milton. O dinheiro e o território. In: SANTOS, Milton et al. **Território, territórios: ensaios sobre o ordenamento territorial**. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006. p. 13-21.

SANTOS, Rita de Cássia. Becos e vielas do Museu de Favela. **Cadernos do CEOM**, Chapecó, v. 27, n. 41, p. 330-335, 2014.

SANTOS, Suzy da Silva. **Ecomuseus e Museus Comunitários: Estudo das Possibilidades de Salvaguarda da Memória Popular**. 2014. 45 f. Relatório Final (Iniciação Científica) - Museu de Arqueologia e Etnologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

SANTOS, Thayllany Mattos dos; SATHLER, Conrado Neves. Das Santas Pretas ao Muquifu: (des)continuidade territorial à preservação da memória social. **Revista Ñanduty**, Dourados, p. 114-134, 2023.

SCHEINER, Tereza Cristina. Repensando o Museu Integral: do conceito às práticas. **Boletim do Museu Paraense Emílio Goeldi: Ciências Humanas**, v. 7, n. 1, p. 15-30, jan.-abr. 2012.

SILVA, Mauro Luiz da. **No Muquifu as Paisagens Mudam e a Cultura Resiste**. 2016. Disponível em: <http://portaleventosacademicos.pucminas.br/index.php/simposioics/VSICS/paper/download/772/195>. Acesso em: 7 jul. 2024.

SIMÕES, Débora de Souza. Museus comunitários no Brasil: descolonizando o pensamento museológico. **RELACult – Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura e Sociedade**, v. 3, ed. especial, artigo nº 605, dez. 2017. Disponível em: <http://relacult.claec.org/>. Acesso em: 2 jul. 2024.

SOARES, Bruno Brulon. A Invenção do Ecomuseu. **MANA**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, p. 201-225, 2015.

SOUZA, Luciana Christina Cruz e. Museu Integral, Museu Integrado: a especificidade latino-americana da Mesa de Santiago do Chile. **Anais do Museu Paulista**, v. 28, p. 1-21, 2020.

TOLENTINO, Átila Bezerra. Museologia social: apontamentos históricos e conceituais. **Cadernos de Sociomuseologia**, Lisboa, n. 8, jun. 2016.

TOLENTINO, Átila Bezerra. Políticas públicas para os museus no Brasil: reflexos e anseios da museologia social. **Museologia e Patrimônio**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 323-338, jan./jun. 2009.

TURINO, Célio. **Ponto de cultura: o Brasil de baixo para cima**. 2. ed. São Paulo: Anita Garibaldi, 2009.

TURINO, Célio. Ponto de cultura: a construção de uma política pública. **Cadernos Cenpec**, São Paulo, n. 7, p. 23-31, 2010.

UNESCO; ICOM. **Documento da Mesa Redonda de Santiago do Chile**. Santiago, 1972.

VARINE, Hugues de. A museologia se encontra com o mundo moderno. In: TRAMPE, Allan; SANTOS, Paula Assunção dos; JÚNIOR, J. N. (orgs.). **Mesa Redonda sobre la importância y el desarrollo de los museos em el mundo contemporâneo**. Brasília: Ibram: MinC: Programa Ibero-museos, 2012. apud CHAGAS, Mário. Museu Integral. In: BRASIL. **Caderno da Política Nacional de Educação Museal - PNEM**. Brasília: Ibram: MinC, 2017. p. 89.

VARINE-BOHAN, Hugues de. A respeito da Mesa-Redonda de Santiago do Chile. 1995. In: BRUNO, Maria Cristina Oliveira (org.). **O ICOM-Brasil e o Pensamento Museológico Brasileiro: Documentos Seleccionados**. São Paulo: Pinacoteca do Estado: Secretaria de Estado de Cultura: Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus, 2010. v. 2, p. 38-42.

VARINE-BOHAN, Hugues de. Em torno da Mesa-redonda de Santiago - Minhas lembranças da aventura de Santiago. In: NASCIMENTO JUNIOR, José do; TRAMPE, Alan; SANTOS, Paula Assunção dos (orgs.). **Mesa redonda sobre la importancia y el desarrollo de los museos en el mundo contemporáneo: Mesa Redonda de Santiago de Chile, 1972**. Brasília: Ibram: MinC: Programa Ibero-museos, 2012. v. 1, p. 143-1