UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO INTERUNIDADES EM MUSEOLOGIA

LUIZ FERNANDO MIZUKAMI

Redes e Sistemas de Museus: um estudo a partir do Sistema Estadual de Museus de São Paulo

SÃO PAULO
2014

LUIZ FERNANDO MIZUKAMI

Redes e Sistemas de Museus: um estudo a partir do Sistema Estadual de Museus de São Paulo

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Interunidades em Museologia da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Museologia

Área de Concentração: Museologia

Orientadora: Profa. Dra.
Maria Cristina Oliveira Bruno

Linha de Pesquisa: Teoria e método da gestão patrimonial e dos processos museológicos

Versão corrigida

São Paulo

2014

Nome: MIZUKAMI, Luiz Fernando

Título: Redes e Sistemas de Museus: um estudo a partir do Sistema Estadual de Museus de São Paulo

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Interunidades em Museologia da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Museologia

Aprovado em:

Banca Examinadora

Profa. Dra.	Maria Cristina Oliveira Bruno	Instituição	Museu de Arqueologia e Etnologia da USP
Julgamento:		Assinatura:	
Prof. Dr.	Camilo de Mello Vasconcellos	Instituição:	Museu de Arqueologia e Etnologia da USP
Julgamento:		Assinatura:	
Profa. Dra.	Renata Vieira da Motta	Instituição:	Secretaria de Cultura do Estado de São Paulo
Julgamento:		Assinatura:	

AGRADECIMENTOS

Richard Sennet traz, em seu livro "Juntos", a hipótese de que a cooperação antecede a individuação, que "ela é o fundamento do desenvolvimento humano, na medida em que aprendemos como estar juntos antes de aprender como nos manter à parte." Ao pesquisar sobre redes e sistemas de museus, vi-me conectado em uma rede ampla de colaboração e partilha. E é esta rede de colaboradores que agradeço: aqueles que me apoiaram antes de iniciar estes planos de pesquisa, aqueles que me incentivaram durante a caminhada, aqueles que cederam seu tempo e compartilharam seus conhecimentos no trajeto; aqueles que estiveram ao meu lado ouvindo as dúvidas, angústias e alegrias; a tantos que mesmo sem intenção ajudaram muito. Agradeço aos muitos integrantes desta rede de apoio, aos vários "nós" desta rede que cresceu muito durante o desenvolvimento deste trabalho:

Maria Cristina de Oliveira Bruno, minha orientadora, que apoiou este projeto de pesquisa desde o início, pelo apoio e confiança em mim depositados.

Professor Paulo César Garcez Marins e Renata Vieira da Motta, examinadores da Banca de Qualificação, que com suas observações, permitiram melhorar o resultado desta pesquisa.

Professor Camilo Vasconcellos que com suas aulas iluminou um pouco mais o percurso desta pesquisa e minha gratidão por integrar a banca de defesa juntamente com Renata Vieira da Motta.

Renata Vieira da Motta, diretora do GTCSISEM-SP, e posteriormente, coordenadora da UPPM, pelo incentivo, pela compreensão e apoio e por entender muitas das minhas crises durante este processo de pesquisa.

Davidson Kaseker, Rafael Egashira e Thaís Romão, meus colegas do GTCSISEM-SP, por todas as palavras de apoio.

Bianca Corazza, Kátia Felipini Neves, Marília Bonas, minhas colegas da área de museus, que impulsionaram minha decisão de iniciar esta pesquisa.

Clara Frayão Camacho, Graça Filipe, Isabel Victor, Judite Primo, Maria de Lourdes Rufino, Roberto Leite e todos meus colegas portugueses da área de museus, que ofereceram material e informações diversas para que eu pudesse apreender algo sobre a RPM, além de terem me recebido tão bem em terras lusitanas.

Anna Cristina Meirelles, Armando Queiróz, Carmem Cal, Dayseane Ferraz da Costa, Marisa Mokarzel, Renata Maués, Rosângela Britto, Zenaide Paiva; meus colegas paraenses, que forneceram informações valiosas para o entendimento do SIM-PA.

Alice Benvenutti, Carine Silva Duarte, Joel Santana da Gama, Márcia Regina Bertotto e Simone Flores Monteiro; o "nó" gaúcho desta rede de colaborações, permitindo que eu entendesse um pouco mais da dinâmica do SEM-RS.

Agda Sardinha, Ana Carolina Xavier Ávila, Beatriz Cavalcanti de Arruda, Davidson Panis Kaseker, Karina Alves Teixeira, Mirian Midori Yagui, Paulo Nascimento Lima, Viviane Wermelinger e meus colegas no mestrado, com os quais compartilhei muitas dúvidas, recebi muitas indicações, e no verdadeiro sentido de rede, partilhamos e trocamos conhecimentos e apoios.

Kátia Galvão, Kelly Rizzo Toledo, Leonela de Oliveira, Márcia Mattos, Márcia Sorrentino, Míriam Nakamura, Natália Faria, Natália Moriyama, Roberta Martins e vários colegas e amigos da UPPM, Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico, por toda compreensão e paciência em muitas etapas desta pesquisa.

E, finalmente, aos meus pais, Luiz Issao e Cecília Ayako, aos meus irmãos, Luciene e Luiz Henrique, ao Julio Meiron, aos meus amigos, pela compreensão, amor e carinho ao longo de todo o meu período de elaboração e dedicação a esse trabalho e por isso mesmo, a quem dedico este trabalho.

TECENDO A MANHÃ

João Cabral de Melo Neto

Um galo sozinho não tece uma manhã:
ele precisará sempre de outros galos.
De um que apanhe esse grito que ele
e o lance a outro; de um outro galo
que apanhe o grito de um galo antes
e o lance a outro; e de outros galos
que com muitos outros galos se cruzem
os fios de sol de seus gritos de galo,
para que a manhã, desde uma teia tênue,
se vá tecendo, entre todos os galos.

E se encorpando em tela, entre todos,
se erguendo tenda, onde entrem todos,
se entretendendo para todos, no toldo
(a manhã) que plana livre de armação.
A manhã, toldo de um tecido tão aéreo
que, tecido, se eleva por si: luz balão.

RESUMO

A articulação dos vários agentes e dos territórios do Estado pela via do patrimônio cultural é a grande estratégia para avançar no aperfeiçoamento da área cultural, estruturando políticas públicas cada vez mais qualificadas para distintos segmentos da população. Assim, o fortalecimento dos Sistemas e Redes de Museus é fator de grande importância no atual contexto das políticas culturais para garantir o desenvolvimento da área museológica. A partir de um levantamento histórico da estruturação dos sistemas de museus nos estados de São Paulo, Pará e Rio Grande do Sul e em Portugal e de entrevistas realizadas com diversos componentes destas estruturas sistêmicas, procuramos encontrar pontos de conexão entre práticas e dinâmicas estabelecidas. O SISEM-SP, em seu papel primordial de garantir a condução das instituições museológicas paulistas rumo a consolidação como processos museológicos efetivos, pode neste momento de reestruturação buscar novos parâmetros para sua atuação. Apontar para análises críticas de práticas e resultados, promoveria uma melhoria na atuação do SISEM-SP, convertendo-o em estrutura capaz de conduzir uma política pública para museus de forma participativa e democrática.

Palavras-chaves: redes, sistemas, museus, política cultural, SISEM-SP

ABSTRACT

The articulation of the various State's stakeholders and territories by cultural heritage is a great strategy to advance in the improvement of the cultural field, structuring public policies even more qualified for distinct parts of population. Thus, the strengthening of the Museums' Systems and Networks is a very important factor in the current context of cultural policies to ensure the development of the museum area. From a historical survey of museums systems structuring in the States of São Paulo, Pará and Rio Grande do Sul and in Portugal and interviews with various components of these systemic structures , we try to find connection points between established practices and dynamics. The SISEM - SP, in its primary aim of conducting São Paulo's museums towards consolidation as effective museological processes can, in this restructuring moment, seek new parameters for its operation. Aim for critical analysis of practices and outcomes, could promote an improvement in the performance of SISEM - SP, converting it into structure capable of conducting a public policy for museums in a participatory and democratic manner.

Keywords: networks, systems, museums, cultural policy, SISEM-SP

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Quadro esquemático sobre os parâmetros definidores da Museologia	p.45
Figura 2	Esquema gráfico sobre a cadeia operatória museológica	p.49
Figura 3	Quadro com a distribuição dos museus pelas regiões administrativas do Estado de São Paulo, conforme mapeamento finalizado em 2010	p.93
Figura 4	Linhas de ação do SISEM-SP, conforme folder de divulgação distribuído do 5º Encontro Paulista de Museus	p.95
Figura 5	Gráfico de distribuição das ações realizadas pelo SISEM-SP de 1986 a 2012, classificadas por linha de ação	p.96
Figura 6	Quadro apresentando as perspectivas para o SISEM-SP	p.100
Figura 7	Vista aérea do Bairro Cidade Velha, Belém/PA, localizando os museus da região	p.103
Figura 8	Desenho de estrutura do SIM-PA em forma matricial	p.106
Figura 9	Mapa e relação descritiva das regiões museológicas e coordenadores regionais do SEM-RS	p.116
Figura 10	Gráfico demonstrando a evolução do público português em atividades culturais, de 1961 a 2012	p.122
Figura 11	Quadro destacando visualmente os pontos principais dos subsídios teóricos para análise nesta pesquisa	p.136
Figura 12	Composição com imagens do folheto produzido no âmbito do Projeto “Orla Cultural”	p.142

LISTA DE SIGLAS

ACAMP	Associação Cultural de Apoio ao Museu Casa de Portinari
CEM/RS	Coordenação Estadual de Museus do Rio Grande do Sul
CODEC	Conselho de Desenvolvimento Cultural
EPRPM	Estrutura de Projecto Rede Portuguesa de Museus
GPPM	Grupo de Preservação do Patrimônio Museológico
GTCSISEM-SP	Grupo Técnico de Coordenação do Sistema Estadual de Museus de São Paulo
IBRAM	Instituto Brasileiro de Museus
IPM	Instituto Português de Museus
MAS	Museu de Arte Sacra
MEP	Museu do Estado do Pará
MHP	Museu Histórico e Pedagógico
OAC	Observatório de Actividades Culturais
OS	Organização Social
PNC	Plano Nacional de Cultura
PNM	Política Nacional de Museus
PNSM	Plano Nacional Setorial de Museus
PPGMUS/USP	Programa de Pós-Graduação Interunidades em Museologia da Universidade de São Paulo
PSDB	Partido da Social Democracia Brasileira
PT	Partido dos Trabalhadores
RPM	Rede Portuguesa de Museus
SBM	Sistema Brasileiro de Museus
SEC-SP	Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo
SEM-RS	Sistema Estadual de Museus do Rio Grande do Sul
SIM-PA	Sistema Integrado de Museus do Pará
SISEM-SP	Sistema Estadual de Museus de São Paulo
SNM	Sistema Nacional de Museus
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UPPM	Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico

SUMÁRIO

Introdução 12
1. Contextualização 12
2. As afinidades eletivas: trajetória pessoal e razões da escolha 19
3. Objetivos 22
4. Metodologia de pesquisa 22
5. Estrutura da dissertação 23
1 Capítulo 1 - Estruturas em rede no processo museológico 28
1.1 Contextualização 29
1.2 Sistemas e redes 32
1.3 Características da estrutura em rede 39
1.4 Museologia: epistemologia e processo 44
1.5 Proposta de análise 50
1.6 Redes e sistemas no cenário museológico 52
1.7 Uma política pública de museus no Brasil: as bases e o SNM - Sistema Nacional de Museus 57
2 Capítulo 2 - O Sistema Estadual de Museus de São Paulo: da rede de Museus Histórico-Pedagógicos ao SISEM-SP 63
2.1 Museus e identidade 63
2.2 A construção da identidade paulista por meio da cultura 67
2.3 A rede de Museus Histórico-Pedagógicos 71
2.4 Por um sistema de museus em São Paulo 75
2.5 A reestruturação da gestão da Secretaria de Estado da Cultura: o advento das Organizações Sociais de Cultura 83
2.6 A reestruturação do SISEM-SP 91
3 Capítulo 3 - Sistemas e Redes de Museus: o SIM-PA, o SEM-RS e a RPM 102
3.1 SIM-PA: Sistema Integrado de Museus do Pará 102
3.2 SEM-RS: Sistema Estadual de Museus do Rio Grande do Sul 111
3.3 RPM: Rede Portuguesa de Museus 122

Considerações finais..... 135
Referências 146
Anexos 162

Introdução

1. Contextualização

A lógica das redes e sistemas tem permeado as formas de organização de nossa sociedade, em busca de estruturas que possibilitem aproximações e o desenvolvimento de esforços sinérgicos e cooperativos.

Richard Sennett, em seu estudo sobre a cooperação, coloca que:

> *Todos os animais sociais colaboram porque na solidão a abelha, o lobo ou o ser humano não são capazes de garantir a própria sobrevivência. Precisam - precisamos - uns dos outros.* (Sennett; 2012: p.89)

Assim, considerando-se esta tendência natural da espécie humana à colaboração e o atual ambiente social no qual estamos inseridos, que Castells (1999) denominou de "sociedade em rede"[1], potencializou-se a difusão do conceito de rede como forma de organização.

Estamos em tempos acelerados, de inovações constantes, de paradoxos entre globalização e identidade[2]. Passamos de territórios para multiterritorialidades[3], de um

---

[1] Conforme expôs em seu prefácio à edição de 2010 de *Sociedade em rede,* "Todavia, identifiquei algumas tendências que já estavam presentes e podiam ser observadas nas últimas duas décadas do século passado e tentei dar sentido ao seu significado usando procedimentos-padrão das ciências sociais. O resultado foi a descoberta de uma nova estrutura social que estava se formando, que conceituei como a sociedade em rede por ser constituída por redes em todas as dimensões fundamentais da organização e da prática social. Além disso, embora as redes sejam uma antiga forma de organização na experiência humana, as tecnologias digitais de formação de redes, características da Era da Informação, alimentaram as redes sociais e organizacionais, possibilitando sua infinita expansão e reconfiguração, superando as limitações tradicionais dos modelos organizacionais de formação de redes quanto à gestão da complexidade de redes acima de uma certa dimensão. Como as redes não param nas fronteiras do Estado-nação, a sociedade em rede se constituiu como um sistema global, prenunciando a nova forma de globalização característica do nosso tempo." (CASTELLS; 1999: II)

[2] Edgar Morin em "1968-2008. O mundo que eu vi e vivi" fala sobre "o paradoxo é que o mundo se unifica e ao mesmo tempo se desmembra em pequenos pedaços". (*In* AXT, Gunter e SCHÜLLER, Fernando Luís (orgs.); Fronteiras do pensamento: ensaios sobre cultura e estética; Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2010, ps. 26-43)

[3] Rogério Haesbaert, no artigo "*Território e multiterritorialidade: um debate", coloca:* "Assim, dentro da diversidade territorial do nosso tempo devemos levar em conta, em primeiro lugar, essa distinção crescente entre uma lógica territorial zonal ***e*** uma lógica territorial reticular. Elas se interpenetram, se mesclam, de tal modo que a efetiva

espaço de lugares para um espaço de fluxos[4], *from roots to routes*[5], de um tempo definido pelas estações da natureza para um tempo atemporal. Esta é a era, que Lipovetsky[6] denominou de hipermodernidade:

> *(...) a cultura-mundo é a da compressão do tempo e do encolhimento do espaço. Além disso, as ferramentas informáticas tornam possível uma comunicação em tempo real, criando um sentimento de simultaneidade e de imediatismo que transcende as barreiras do espaço e do tempo. Simultaneidade midiática que permite aos indivíduos afastados no espaço partilhar uma mesma experiência, libertar-se dos limites das fronteiras, achar confusa a diferença entre próximo e distante, beneficiarem-se do sentimento de inclusão em um mundo global. Paris está na hora de Nova York e São Paulo na hora de Pequim: eis a era do espaço-tempo mundial, do cibertempo global, do hiperespaço-tempo abstrato e universal.* (Lipovetsky; Serroy, 2011, p.16)

E é neste ambiente que, no âmbito das políticas culturais, a articulação dos vários agentes pela via do patrimônio cultural parece ter se convertido na grande estratégia para avançar no aperfeiçoamento da área cultural. Assim, considerando-se que a força de vários entes integrados é maior que a força de um ente isolado[7], o

---

hegemonia dos territórios-zona estatais que marcaram a grande colcha de retalhos política, pretensamente uniterritorial (no sentido de só admitir a forma estatal de controle político-territorial) do mundo moderno, vê-se obrigada, hoje, a conviver com novos circuitos de poder que desenham complexas territorialidades, em geral na forma de territórios-rede, como é o caso das territorialidades do narcotráfico e do terrorismo globalizado." (HAESBAERT; 2007: p.30)

[4] Manuel Castells elucida esta transição entre o que chamou de "espaço dos lugares" para "espaço dos fluxos" em *Sociedade em rede* (CASTELLS; 1999). Mas creio que este trecho do livro *A corrida para o século XXI - no loop da montanha-russa*, de Nicolau Sevcenko, ilustra bem esta realidade de espaços de fluxos e aceleração do tempo: "Toda esta vasta população, portanto, tem sua vida administrada por uma complexa engenharia de fluxos, que controla os sistemas de abastecimento de água corrente, esgotos, fornecimentos de eletricidade, gás, telefonia e transportes, além de planejar as vias de comunicação, trânsito e sistemas de distribuição de gêneros alimentícios, de serviços de saúde, educação e segurança pública. Assim, numa metrópole tudo se insere em sistemas de controle, até o passo com que as pessoas se movem nas ruas, dependente da intensidade dos fluxos de pedestres e do trânsito de veículos, de forma que se alguém for mais lento do que seus circunstantes, ou será chutado, acotovelado e pisado ou, se não atravessar a via expressa num rabo de foguete, terminará debaixo de algum veículo desembestado." (SEVCENKO; 2001: p.62)

[5] Tradução nossa: de raízes para caminhos. A expressão foi utilizada pelo profº Massimo Canevacci, do Instituto de Estudos Avançados da USP, na palestra "Museus ubíquos - Imaginação exata, sujeito sincrético, metrópole performática, culturas digitais entre antropologias, artes, arquiteturas" proferida no III Encontro Paulista Questões Indígenas e Museus, em Tupã, no dia 30 de abril de 2014.

[6] Gilles Lipovetsky, filósofo francês (Millau, 1944), atua como pesquisador e professor da Universidade de Grenoble. Por meio do termo "hipermodernidade" buscou definir o momento vivido pela sociedade atual, na qual os valores da modernidade estão exacerbados, elevados de forma exponencial.

[7] A percepção de que a estrutura em redes e sistemas perpassa vários aspectos da sociedade, é bem exemplificada neste trecho retirado do material do Programa de Capacitação Museológico elaborado pelo Sistema Estadual de Museus de Santa Catarina: "Ao longo da história da humanidade, a institucionalização de redes, parcerias e teias de cooperação tem sido uma constante. Contemporaneamente, são bons exemplos as cooperativas, as associações religiosas – quem lembra das pastorais: da juventude, da saúde, do idoso? – os clubes de mães, os movimentos sociais, todos tem como premissa fundamental o trabalho compartilhado, articulado e, por isso mesmo, com grande

fortalecimento dos Sistemas e Redes de Museus é fator de grande importância no atual contexto das políticas culturais para garantir o desenvolvimento da área museológica.

Como colocado por Jorge Alexandre Alves dos Santos:

> *Neste novo contexto, também as instituições de índole cultural revelam a tendência para se organizarem em rede, com diversos intuitos: trocar informações disponíveis e actualizadas; fornecer produtos considerados de valor acrescentado (como por exemplo, bases de dados); partilhar saberes e experiências; bem como contribuir para o alargamento do conjunto de serviços prestados e a prestar à comunidade envolvente.* (SANTOS; 2009; p.27)

Os marcos legais dos últimos 10 anos no cenário nacional como o Decreto nº 5.264 de 5 de novembro de 2004, que institui o Sistema Brasileiro de Museus, e a lei federal nº 11.904 de 14 de janeiro de 2009, que institui o Estatuto de Museus, demonstram a importância que os sistemas de museus assumem em seu objetivo precípuo de apoiar tecnicamente e promover a cooperação e a articulação entre os museus.

Estas recentes transformações do setor trazem consigo uma necessidade de adaptação dos próprios sistemas de museus. O SISEM-SP, foco da pesquisa aqui conduzida, foi criado com o nome de Sistema de Museus do Estado de São Paulo em 1986 e organizava-se de forma a prestar assessoria em questões técnicas pontuais nas instituições museológicas do Estado de São Paulo. Recentemente, em 2011, por meio do Decreto nº 57.035, passa a adotar a nova nomenclatura (SISEM-SP) e atualiza também sua forma de atuação, que passa, além de "apoiar tecnicamente os museus do Estado de São Paulo", e dentre outras ações, também a:

> *Promover a articulação e a cooperação entre os museus, respeitando a autonomia jurídico-administrativa e cultural de cada instituição, visando à valorização, à qualificação e ao fortalecimento institucional dos museus do Estado.*[8]

---

potencial de alcance. Atualmente, observamos um estímulo cada vez maior às práticas colaborativas, visando causas diversas e sempre focadas no bem comum: melhorar a vida de uma comunidade, estimular jovens em situação de risco social a buscarem alternativas de socialização e profissionalização, reivindicar direitos ou garantir espaço em determinada estrutura social. O fato é que, ao trabalharmos em rede, potencializamos nossos recursos: conhecimentos, experiências, orçamentos e, juntos, podemos avançar mais e melhor." (Sistema Estadual de Museus de Santa Catarina; 2012; p.19-20)

[8] Artigo 2º, inciso I do Decreto nº 57.035, de 2 de junho de 2011.

Assim, um aprofundamento no estudo dos Sistemas e Redes de Museus atualmente estabelecidos e a definição de novos parâmetros de ação, buscando, em casos bem sucedidos, pontos convergentes e passíveis de replicação, contribuirão em muito no desenvolvimento destas estruturas do setor museológico.

Nesta dissertação procurou-se, a partir das alterações recentes no Sistema Estadual de Museus de São Paulo (SISEM-SP), advindas de novas normativas legais para a área de museus, estabelecer estudos comparativos com outros sistemas e redes estabelecidos, e a partir destes estudos, buscar práticas modelares e novos parâmetros de atuação aplicáveis para o SISEM-SP.

O SISEM-SP, inicialmente criado com o nome de Sistema Estadual de Museus de São Paulo por meio do Decreto nº 24.634, de 13 de janeiro de 1986, surgiu com os seguintes objetivos principais:

> *I - promover a articulação entre os museus existentes no Estado, respeitada sua autonomia jurídico-administrativa, cultural e técnica;*
> *II - estabelecer uma identidade de trabalho baseada no papel e na função do Museu dentro da comunidade onde ele atua;*
> *III - estabelecer programas comuns de trabalho, respeitadas as especificidades e o desenvolvimento da ação cultural de cada entidade museológica e a diversidade cultural no Estado;*
> *IV - promover a adoção de medidas visando à gradual municipalização de museus estaduais localizados no interior do Estado;*
> *V - desenvolver programas de assistência técnica às entidades participantes do Sistema e a novos núcleos museológicos, de acordo com suas necessidades e, especialmente, nos aspectos relacionados à adequação, fusão e reformulação de museus;*
> *VI - propiciar o desenvolvimento de programas de incremento, melhoria e atualização dos recursos envolvidos, visando ao aprimoramento do desempenho museológico;*
> *VII - promover o desenvolvimento de formas de captação e de distribuição de recursos gerais destinados à área museológica no Estado;*
> *VIII - estimular a participação democrática dos diversos segmentos da sociedade interessados na viabilização dos objetivos do Sistema;*

> *IX - estimular a realização de atividades culturais e educativas dos museus junto às comunidades;*
> *X - promover o acompanhamento regular dos programas, avaliando, discutindo e divulgando os seus resultados;*
> *XI - promover contatos dos museus com entidades nacionais ou internacionais capazes de contribuir para a viabilização de projetos específicos e para a realização dos objetivos das instituições filiadas ao Sistema.*[9]

Percebe-se no texto uma matriz de participação democrática na elaboração das diretrizes de atuação do sistema, algo corroborado tanto em texto de Jorge da Cunha Lima quando coloca que "Pela primeira vez, todos os museus de São Paulo estiveram presentes, trabalhando para elaboração de um decreto e de um programa de ação" [10] quanto em declaração de Maria Ignez Mantovani Franco[11] quando diz que "era fundamental que houvesse uma representação democrática das diferentes tipologias, não temáticas, mas institucionais de museus"[12] na definição das ações da própria Secretaria de Estado da Cultura.

O contexto de surgimento do próprio Sistema Estadual de Museus de São Paulo, o primeiro dos sistemas de museus criados no Brasil, anterior inclusive à criação do Sistema Nacional de Museus[13], remete ao período de redemocratização do Brasil.

---

[9] Retirado do artigo 2º do Decreto nº 24.634/1986.

[10] Em LIMA, Jorge da Cunha. *Cultura Pública. A organização política do sonho*. São Paulo: SENAC, 2002. p. 129

[11] Maria Ignez Mantovani Franco, graduada em Comunicação Social, com especialização em Museologia, cursou doutorado em História Social na Universidade de São Paulo. É doutora em Museologia pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, de Lisboa, Portugal. Diretora da empresa EXPOMUS – Exposições, Museus, Projetos Culturais, por ela criada em 1981, atuou em cerca de 200 projetos de exposições nacionais e internacionais de arte e cultura brasileira, na América Latina, Estados Unidos e Europa. No Brasil desenvolve, pela Expomus, projetos museológicos, socioeducacionais e ambientais, em colaboração com instituições e museus nacionais. Iniciou seu percurso de atuação no setor público de cultura na gestão de José Mindlin como secretário de Estado da Cultura, Ciência e Tecnologia (1975-1976), permanecendo em colaboração direta com a Secretaria de Cultura até o ano de 1983. Durante este tempo de atuação na Secretaria de Estado da Cultura, participou ativamente na estruturação do Sistema Estadual de Museus, cujas bases, segundo sua declaração em entrevista realizada em 28 de janeiro de 2014, remetem à Comissão de Dinamização de Museus criada na gestão do secretário Cunha Bueno (1979-1982).

[12] Em entrevista concedida no dia 28 de janeiro de 2014.

[13] Criado pela Portaria nº 13, de 24 de setembro de 1986, ou seja, mais de 8 meses após a criação do Sistema Estadual de Museus de São Paulo.

Entretanto, apesar da criação oficial ter ocorrido apenas em 1986, a pesquisa desenvolvida revela que as articulações para a criação de tais estruturas são bem anteriores. Além da já mencionada "Comissão de dinamização de museus"[14], criada na gestão Cunha Bueno (1979-1982) como secretário extraordinário da Cultura, referida por Maria Ignez Mantovani Franco em entrevista concedida, podemos verificar tal fato em discurso feito por Aloísio Magalhães quando secretário nacional de Cultura:

> *Não posso e nem devo ainda anunciar objetivamente a vocês que formas nesse desenho completo terá o Museu enquanto instituição e que tipo de ajuda se pode dar aos museus brasileiros. Só tenho a dizer que ou nós conseguiremos fazer com que essa área seja encarada numa visão de conjunto mais sistêmica, em que prevaleça o mútuo apoio de competências, em que se crie uma espécie de solidariedade na área museológica, ou não chegaremos a uma coisa harmoniosa. Acho também que, diante do tamanho do Brasil e da diversidade de problemas e de componentes, teremos que pensar muito em grupos de ação, em pessoas que congreguem conhecimentos, pessoas que integrem equipes, capazes de se deslocar de um ponto a outro do pais, ajudando cada unidade, cada museu ou cada grupo de museus na organização de melhor atendimento a questões específicas.* (MAGALHÃES, Aloísio. "E Triunfo?"; 1987; ps. 162-163)[15]

Os outros sistemas e redes de museus selecionados para compor o microcosmo deste estudo foram o Sistema Integrado de Museus e Memoriais do Pará (SIM-PA), o Sistema Estadual de Museus do Rio Grande do Sul (SEM-RS) e a Rede Portuguesa de Museus (RPM). Há, é claro a existência de diversos outros sistemas de museus, desde o Sistema Nacional de Museus (SNM)[16] e o Sistema Brasileiro de Museus (SBM)[17] aos que atuam em nível municipal (Sistema Municipal de Museus de Ouro Preto, Sistema Municipal de Museus de Santa Maria[18], Sistema Municipal de Museus de Rio Grande[19], Sistema Municipal de Museus de Pelotas[20]) e estadual (Sistema Estadual de Museus da Bahia, Sistema Estadual de Museus de Minas

---

[14] Ver NR 11.

[15] Proveniente do texto "Da saudação aos participantes do VII Congresso Nacional de Museus, Rio de Janeiro, 18 de maio de 1982".

[16] Criado em 1986 e, posteriormente extinto em 1990.

[17] Criado em 2004, pelo Decreto nº 5.264, de 05 de novembro de 2004.

[18] Criado em 2004, instituído em Lei nº 5.136, de 22/10/2008. http://sistemademuseussm.blogspot.com.br/

[19] Criado pelo Decreto nº 9.936, de 16 de maio de 2008.

[20] Criado pelo Decreto nº 4.895, de 15 de setembro de 2006. http://www.pelotas.com.br/smm

Gerais, Sistema Estadual de Museus do Paraná, Sistema Estadual de Museus do Rio de Janeiro, Sistema Estadual de Museus de Santa Catarina, dentre outros), mas a escolha por estes três casos deu-se por motivos peculiares.

O SIM-PA, criado em 1998, teve como fator de gênese o projeto Feliz Lusitânia, um projeto de requalificação urbana do governo do Estado do Pará que resultou no restauro de edificações históricas e implantação de museus. A criação do SIM-PA está baseada em uma estrutura matricial que compreende as diretorias dos museus e memoriais e coordenadorias técnicas que percorrem toda a cadeia operatória museológica[21].

O SEM-RS, criado em 1990, o segundo Sistema Estadual de Museus implantado no Brasil, provém de um histórico de articulações que remontam a 1975[22] e, investigar as práticas que possibilitaram a manutenção desta articulação, que permanece ativa até hoje, pode nos levar a práticas sistematizadas que poderiam ser replicadas para o SISEM-SP.

A RPM, criada inicialmente como Estrutura de Projecto da Rede Portuguesa de Museus em maio de 2000, apresentou nestes mais de 10 anos de atuação um trabalho marcado pelo planejamento das ações e, que serviu de inspiração inclusive para o SBM.

No âmbito da gestão de museus, diversas formas de gestão surgiram a fim de suprir a necessidade de adaptação neste ambiente de rápidas mutações. Mas, em se considerando a diferença de maturidade das instituições, percebe-se que uma atuação em rede adquire um caráter essencial para o desenvolvimento de cada uma delas. A aproximação de entidades com objetivos semelhantes e uma ação articulada fornecem uma possibilidade de atualização constante e "construção-desconstrução-reconstrução" mais rápida de procedimentos.

---

[21] Segundo BRUNO, "Consideramos que PESQUISA E PRESERVAÇÃO constituem os parâmetros definidores e elementares. Enquanto que os parâmetros delimitadores do campo essencial de ação museológica se consolidam a partir da dinâmica da cadeia operatória dos procedimentos de SALVAGUARDA E COMUNICAÇÃO - sempre amparados pelas perspectivas delineadas pelas ações de PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO." (BRUNO; 2004; p.5)

[22] Ano de realização do I Encontro Sul-Rio-Grandense de Museus, em Bagé.

A existência de uma articulação, além de fomentar a troca de conhecimentos, possibilita o aprendizado de práticas bem sucedidas, que, em se tomando as precauções devidas, podem muito bem impulsionar a gestão de uma instituição.

2. As afinidades eletivas[23]: trajetória pessoal e razões da escolha

Creio ser necessário estabelecer um curto retrato de minha trajetória acadêmico-profissional para demonstrar a própria motivação intrínseca a este projeto.

A busca de um conhecimento plural foi a grande força motriz por trás de minhas decisões. Assim, nunca houve uma separação entre vida acadêmica e vida profissional. A busca por conhecimentos especializados sempre esteve permeada pela realidade profissional do momento e vice-versa.

A decisão pela graduação em Administração de empresas foi motivada em grande parte pela possibilidade de se poder atuar em um universo amplo de conhecimento aplicado. A perspectiva de aprender matemática financeira, psicologia, teoria das organizações e planejamento mercadológico em um único curso de graduação foi ao encontro dos meus desejos de transitar por diferentes áreas do conhecimento.

O período de 1996 a 2007 foi marcado por experiências diversas no setor privado de serviços, sendo que durante a maior parte deste tempo, permaneci vinculado ao setor de formação e desenvolvimento de pessoas de empresa do ramo de franquias de educação. Assim, coerente com minha tendência de conjugação entre conhecimento e prática, busquei formações especializadas. De 1998 a 1999 cursei a graduação em Pedagogia na Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, posteriormente em 1999, iniciei uma especialização em Psicologia Social das Organizações no Instituto Sedes Sapientiae.

---

[23]O termo "afinidade eletiva" (do alemão *Wahlverwandtschaft*) tem uma trajetória de uso que iniciou na alquimia até à literatura romântica e, posteriormente para as ciências sociais. "Para Goethe, há uma afinidade quando dois seres ou elementos “procuram um ao outro, atraem-se, apoderam-se um do outro e, em seguida, em meio a essa união íntima, ressurgem de forma renovada e imprevista” GOETHE *apud* LÖWY; 2011; p.130). O mesmo termo foi posteriormente utilizado neste sentido de escolha recíproca, atração e combinação por Max Weber em sua obra "A ética protestante e o espírito do capitalismo". O sentido aqui pretendido é o de atração mútua e combinação.

A experiência no segmento de franquias[24] possibilitou o primeiro contato com a realidade de estruturas em redes. O sistema de negócios estruturados em franquias tem como pressuposto a expansão por meio de redes, em suas mais diversas variações. Este conhecimento em gestão possibilitou aplicações posteriores na continuidade da vida profissional.

O ano de 2007 foi um ano de mudança profissional, associando-me à uma nova carreira no setor de políticas públicas de cultura, iniciando o trabalho na Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico (UPPM) da Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo (SEC-SP). O novo desafio profissional trouxe agregado à si uma nova gama de conhecimentos a serem adquiridos.

O universo dos museus, antes conhecido apenas como local de visitação, passou a se configurar como campo de trabalho. Inicialmente, dada a minha formação acadêmica e experiência profissional, comecei os trabalhos na Diretoria do Grupo de Preservação do Patrimônio Museológico (GPPM), responsável pelo acompanhamento da gestão dos museus vinculados à SEC-SP. Foi um momento de muitas descobertas e construções de práticas visto que o sistema de gestão compartilhada com as Organizações Sociais de Cultura havia sido recém-implementado, além de ter possibilitado uma boa transição entre as práticas de gestão da iniciativa privada para a gestão pública.

Assim, procedi com a busca de cursos de formação na área de gestão pública, incluindo uma especialização em "Direito e comunicação: lazer, entretenimento e cultura". Após 4 anos de atuação no GPPM, chegando inclusive ao posto de diretor do Grupo, houve uma reestruturação da Unidade e o convite para integrar o Grupo Técnico de Coordenação do Sistema Estadual de Museus de São Paulo (GTCSISEM-SP).

---

[24] Este pequeno trecho retirado da cartilha *O que é franquia?*, elaborada pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, elucida bem a lógica premente do sistema de *franchising*: "É preciso esclarecer que o sistema de franquias não resultou de um momento de inventividade de uma pessoa criativa. Ele surgiu e evoluiu como uma solução encontrada por empresários em resposta a problemas que enfrentavam relacionados à vontade de expandir seus negócios ao mesmo tempo em que necessitavam manter suas características fundamentais, pois assim os consumidores o preferiam ante outros. A evolução e o crescimento do sistema, portanto, vem acontecendo de forma natural e contínua, paralelamente à diminuição das fronteiras geográficas dos países, pois o sistema de franquias em sua essência está diretamente relacionado ao crescimento e expansão de negócios." (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR; *O que é franquia?*; Brasília; 2006)

O novo desafio decorrente do trabalho no GTCSISEM-SP implicava num aprofundamento do conhecimento museológico. Apesar do conhecimento empírico decorrente do contato direto com a gestão dos diversos museus da SEC-SP, havia a lacuna de uma base teórica. A conjugação deste fator com as recentes alterações em curso na própria concepção e forma de atuação do SISEM-SP possibilitou o desejo de se aprofundar uma pesquisa agregando o conhecimento em gestão, estruturas em rede e museus.

A oportunidade oferecida com a aprovação no PPGMUS/USP – Programa de Pós-Graduação em Museologia Interunidades da USP permitiu enfim o desenvolvimento da pesquisa pretendida, demonstrando o caráter da museologia como ciência aplicada, além do aprofundamento da compreensão do processo museológico e da função social do museu.

O contato com a teoria desenvolvida por Waldisa Rússio Camargo Guarnieri, cuja colocação do museólogo como trabalhador social[25] acabou por direcionar toda a minha atuação profissional futura, foi fundamental para introduzir-me na seara da museologia. À Waldisa Rússio Camargo Guarnieri seguiram-se as ideias apresentadas em textos de Ulpiano Meneses, Peter van Mensch, Hugues de Varine, Maria Cristina Bruno, entre outros.

A integração entre a pesquisa e o aprimoramento do trabalho desenvolvido na Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo ocorre de forma intensa e, o caminho percorrido pela pesquisa apresentou subsídios inestimáveis sobre o processo histórico de formação do SISEM-SP.

[25] Para ilustrar tal colocação de Waldisa recorro a um de seus textos, “Quem são e o que são os museólogos?” (s.d): “O museólogo é, hoje, um agente consciente de seu papel profissional, humano e social. Não é um "amado dos deuses", é um homem comum. Não é um eleito por seu talento excepcional: é um profissional que realiza, a um só tempo, o ser cientista e trabalhador social. Não é neutro: está consciente de que vive num mundo desigual e dividido e de que deve, cotidianamente, fazer opções; está consciente mesmo do fato de que pode escolher entre o retrocesso ou "estabelecimento" confortável e o devir (nem sempre tranquilo).” (*in* BRUNO, Maria Cristina Oliveira (coord.); *Waldisa Rússio Camargo Guarnieri: textos e contextos de uma trajetória profissional*, v.1, p.242).

3. Objetivos

Coloca-se como hipótese principal desta pesquisa que a estruturação de redes e sistemas de museus permite a qualificação das instituições museológicas, trazendo-as para o estado de processos museológicos efetivos.

A partir disso, o objetivo delineado para esta pesquisa é, através do mapeamento histórico dos caminhos de estruturação, seja por meio de normativas legais, seja por meio de procedimentos adotados, e das dinâmicas estabelecidas em cada sistema e rede estudados, identificar práticas que sejam passíveis de aplicação no SISEM-SP.

Para isso, será feito um levantamento histórico a partir de pesquisas já realizadas, além de análise decorrente da leitura de materiais institucionais e entrevistas, depoimentos e outros meios orais e escritos, que possam auxiliar no delineamento das características intrínsecas a cada rede e sistema estudado, seja pela voz dos protagonistas destes processos, seja pela documentação gerada, seja pelas pesquisas já desenvolvidas anteriormente.

Apesar da particularidade de cada contexto no qual o sistema ou rede atua, é possível identificar práticas modelares que possam ser replicadas e subsídios para reflexão de propostas de mudanças do SISEM-SP.

Assim, tendo hipótese e objetivos formulados, esta dissertação apresenta os resultados decorrentes da pesquisa feita no SISEM-SP, SIM-PA, no SEM-RS e na RPM.

4. Metodologia de pesquisa

A pesquisa para a dissertação apoiou-se em metodologia utilizando diversas abordagens:

- Pesquisa bibliográfica - pressupostos conceituais sobre redes, levantamentos históricos sobre a estruturação e dinâmica dos sistemas e rede estudados nesta dissertação, construção de identidades refletida na implantação de museus, publicações institucionais dos sistemas e rede estudados.

- Levantamento documental - seja em bases físicas, como o arquivo de relatórios de atividades do SISEM-SP, seja em sítios na internet, como o Fórum Permanente de Museus de Arte, que congrega um acervo de relatos críticos e vídeos de várias edições do Encontro Paulista de Museus, além de entrevista com gestores públicos sobre o tema "sistemas de museus".

- Entrevistas - levantamento de informações complementares, muitas vezes não registradas, com ex-gestores e pessoas que atuaram em períodos distintos na estruturação dos sistemas e rede estudados.

Este conjunto de informações permitiu a geração de tabelas de informações, além do desenho de quadros comparativos e estruturação de instrumentos para coleta de dados. A leitura prévia de material encontrado e selecionado permitiu a preparação para tornar as entrevistas mais eficazes. Além disso, a leitura de textos teóricos permitiu o desenvolvimento de um roteiro básico para orientação às entrevistas.

5. Estrutura da dissertação

Esta dissertação está estruturada em três partes: a Introdução, o desenvolvimento dos capítulos e as considerações finais. A primeira parte, **Introdução**, correspondente à esta parte do trabalho, faz uma breve explanação do objeto de pesquisa, dos objetivos pretendidos e da metodologia adotada. Além disso, possui uma seção dedicada a um delineamento entre os motivos pessoais para a escolha por este tema de pesquisa por meio de um breve retrato biográfico.

A segunda parte está dividida em 3 capítulos. O capítulo 1, **Estruturas em rede no processo museológico**, tratará de uma contextualização deste cenário social, que recebe tantas denominações (a hipermodernidade de Gilles Lipovetsky (2011), a modernidade líquida de Zygmunt Bauman (2001), a sociedade em rede de

Manuel Castells (1999), a cibercultura de Pierre Levy (2010)) e do detalhamento do conceito de rede. Nesta busca de uma conceituação do que seria esta estrutura em rede, a grande contribuição veio de Pierre Musso, que ao dissecar a filosofia da rede, percorreu pela análise do uso polissêmico da palavra "rede" até chegar a uma conceituação que me pareceu adequada para esta pesquisa.

Buscando ainda explorar o pressuposto de que estruturas de redes e sistemas de museus são promotores de qualificação dos museus como processos museológicos, pretende-se também neste capítulo trazer o conceito de processo museológico inserido em uma cadeia operatória, conforme estatuído por Maria Cristina Oliveira Bruno (2004; 2012) e corroborado e ampliado por Manuelina Duarte Cândido (2013).

Ainda no capítulo 1 serão apresentadas as características da estrutura em rede, apoiadas na transposição das características da estrutura rizomática (de Gilles Deleuze e Félix Guatari) realizada por Virgínia Kastrup e na proposta de análise de redes feitas por John Arquilla e David Ronfeldt trazida no artigo de Henrique Antoun (2010).

Propõe-se também a distinção conceitual dada entre "sistemas" e "redes" e, vislumbra-se as formas de organização e definição de procedimentos e dinâmicas internas, através de exposição de iniciativas de aplicação destas estruturas em redes e sistemas aplicadas no cenário museológico brasileiro (como o Sistema Nacional de Museus, instituído em 1986).

O capítulo 2, **O Sistema Estadual de Museus de São Paulo: da rede de Museus Histórico-Pedagógicos ao SISEM-SP**, buscará as raízes do surgimento do Sistema Estadual de Museus de São Paulo, instituído em 1986, o primeiro sistema de museus e o mais antigo com atuação ininterrupta no Brasil. Colocaremos as raízes na construção da identidade paulista, com referências em Affonso de Taunay e seu projeto de reconfiguração do Museu Paulista para a celebração do centenário da independência do Brasil e na ação do Departamento de Cultura do município, articulado por Paulo Duarte e chefiado por Mário de Andrade, no período de 1935 a 1938, descrito e analisado no livro de Patrícia Tavares Raffaini (2001), Esculpindo a cultura na forma Brasil - *O Departamento de Cultura de São Paulo (1935-1938)*.

Esta identidade paulista construída é que orientou o projeto de implantação dos denominados Museus Histórico-Pedagógicos (MHPs). A implantação dos primeiros MHPs ocorreu em 1956, sob a direção de Sólon Borges dos Reis, e posteriormente, sob a direção de Vinício Stein Campos, que foi de 1957 a 1973, foram criados mais museus, chegando a formar uma rede de 79 museus. A lógica e a dinâmica de implantação dos MHPs foi objeto de estudos de Simona Misan (2008) em sua tese de doutorado, A *implantação dos museus históricos e pedagógicos do Estado de São Paulo*, que também subsidiou a presente pesquisa.

A rede dos MHPs se configura como o embrião do Sistema Estadual de Museus de São Paulo. Claro que não poderíamos deixar de colocar neste capítulo as críticas ao projeto da rede MHP, feitas tanto por Mário Neme (1964) quanto por Waldisa Rússio Camargo Guarnieri (1977) e os apelos feitos por esta para a constituição de um sistema de museus.

Um breve parêntese foi colocado neste capítulo para tratar do advento das Organizações Sociais de Cultura, uma nova forma de gestão implantada pelo governo do Estado de São Paulo, remetendo à reforma do Estado iniciada nos anos 90, da administração pública burocrática para a administração pública gerencial. Tal inserção justifica-se visto que esta nova forma de gestão compartilhada, que Bresser Pereira (1997) chamou de *publicização*[26], garantiu mudanças profundas na gestão da Secretaria de Estado da Cultura para seus equipamentos culturais e, consequentemente, na própria forma de relação com o SISEM-SP. Assim, entender um pouco mais desta nova forma de gestão auxiliará a compreensão da dinâmica atualmente estabelecida na própria gestão do SISEM-SP.

O capítulo se encerra com uma análise da reestruturação do SISEM-SP ocorrida em 2011, a comparação entre os decretos de 1986 e o novo decreto de 2011, um perfil histórico das ações desenvolvidas e a definição da nova estrutura e dos eixos de atuação.

[26]Bresser Pereira traz as seguintes definições para distinguir privatização, publicização e terceirização: "Privatização é um processo de transformar uma empresa estatal em privada. Publicização, de transformar uma organização estatal em uma organização de direito privado, mas pública não-estatal. Terceirização é o processo de transferir para o setor privado serviços auxiliares ou de apoio." (BRESSER PEREIRA; 1997; p.19)

O capítulo 3, **Sistemas e Redes de Museus: o SIM-PA, o SEM-RS e a RPM**, trará um breve histórico dos sistemas e rede mencionados. Através de levantamentos em dissertações já realizadas, artigos e materiais produzidos pelos próprios sistemas e redes, será estruturada uma base descritiva de procedimentos e retratos temporais de dinâmicas que influenciaram os rumos do desenvolvimento de cada rede e sistema.

Para o SIM-PA, foi utilizada como ponto de partida para análise a dissertação *A invenção do patrimônio histórico musealizado no bairro da Cidade Velha de Belém do Pará, 1994-2008*, de Rosângela Marques de Britto (2009), ex-diretora do SIM-PA, que trata em sua pesquisa do processo de musealização do patrimônio histórico de um bairro da capital do Estado do Pará e da consequente criação do Sistema Integrado de Museus do Pará.

Nos estudos para o SEM-RS, foram utilizadas as dissertações de Thaís Gomes Fraga (2004), *Os subterrâneos emergem: a institucionalização da cultura e a temporada dos museus no Rio Grande do Sul (1987 - 1991)*, e Márcia Regina Bertotto (2007), *Análise das políticas públicas para museus no Rio Grande do Sul - um estudo de sua eficácia no desenvolvimento das instituições museológicas gaúchas*, e a tese de Bertotto (2013), *Entre o paralelo 20 e o 30 – analisando e propondo políticas públicas para museus no sul do país,* todas trazendo elementos históricos sobre o movimento de articulação dos museus, profissionais e gestores públicos, que resultou na criação do próprio SEM-RS e na sua matriz de dinâmica participativa. Outros materiais resultantes de artigos, como um escrito por Simone Flores Monteiro (2009), ex-coordenadora do SEM-RS, contribuíram bastante no delineamento da dinâmica estabelecida dentro da própria estrutura do Sistema.

A RPM é, dado que uma de suas linhas de ação definidas focava a comunicação, quem tem o maior conteúdo distribuído em publicações institucionais. Mas, além deste material, encontrou-se também uma dissertação desenvolvida por Jorge Alexandre Alves dos Santos (2009) no programa de mestrado em Comunicação, Cultura e Tecnologias de Informação do Instituto Universitário de Lisboa e nomeada *Rede Portuguesa de Museus: as formas de articulação e cooperação inter-museus*, que auxiliou muito na confirmação da correlação positiva entre estruturas de rede e articulação e, vários artigos escritos por Clara Frayão Camacho (2002; 2009; 2010; 2012), ex-diretora da Rede Portuguesa de Museus, que gentilmente os disponibilizou em formato eletrônico para o desenvolvimento desta pesquisa.

A terceira e última parte da dissertação versa sobre as considerações finais, trazendo conclusões advindas da análise percorrida no conteúdo estudado e nos elementos trazidos pela pesquisa, associados aos questionamentos básicos que permearam este trabalho.

Capítulo 1 - Estruturas em rede no processo museológico

Há um abismo que separa aquilo que os museus deveriam ser e aquilo que os museus são[27]. Os museus, que deveriam atuar como processos consolidados a partir do fato museal identificado, simplesmente não chegam a este estado.

A área cultural padece por conta de sua situação periférica diante das políticas públicas, como bem constatado por Maria Cecília Londres Fonseca:

> *(...) a questão cultural raramente aparece na agenda dos partidos políticos ou nos discursos de eventuais candidatos; os cargos públicos na área da cultura não despertam maior interesse por parte da classe política; e, da parte da sociedade, raras são as ocasiões em que ocorrem mobilizações em torno de demandas especificamente voltadas para a questão da cultura.* (FONSECA; 2009; ps.25-26)
>
> *A criação do Ministério da cultura no governo Sarney foi parte de um arranjo político, e não uma reivindicação da sociedade ou mesmo de setores ligados à cultura. A sucessão de quatro ministros da Cultura, de 1985 a 1990 – José Aparecido de Oliveira, Aluísio Pimenta, Celso Furtado, e novamente José Aparecido de Oliveira – não chegou a alterar a posição secundária, para não dizer a indiferença da classe política e da sociedade diante desse ministério durante a Nova República. A Assembléia Nacional Constituinte, realizada em 1987-1988, veio demonstrar que essa indiferença se estendia à própria questão da cultura enquanto questão relevante para a sociedade brasileira.* (FONSECA; 2009; p. 137)

E, se a área da cultura tem um tratamento secundário por parte dos dirigentes políticos, os museus, dentro da área de cultura, recebem menos atenção e quase sempre não são compreendidos em seu papel principal de guardiões de uma memória social e vetores de reflexão do presente visando o futuro[28], gerando um distanciamento entre discurso e prática.

---

[27] Como instituições ligadas à memória, acho interessante lembrar da noção de "dinamização da memória" colocado por Aloisio Magalhães: "Quando se fala em memória num sentido figurado, quando se empresta a idéia de memória a um fato qualquer, em geral, há uma tendência a se tornar isso como "juntar" ou "guardar" alguma coisa, "reter". E isso me parece insatisfatório; eu prefiro o conceito biológico de memória: guardar, reter, para em seguida mobilizar e devolver" (1985, p.67).

[28] Luís Raposo, ex-diretor do Museu Nacional de Arqueologia de Portugal (1996-2012) e presidente do ICOM Portugal, publicou em 25 de fevereiro de 2014 o artigo "Alguns dados estatísticos sobre os museus portugueses: contexto europeu e dinâmicas internas" (acessado em 28 de fevereiro de 2014, em http://www.patrimonio.pt/index.php/por-dentro/970-alguns-dados-estatisticos-sobre-os-museus-portugueses-contexto-europeu-e-dinamicas-internas-i) e, neste artigo coloca: "E se do mísero orçamento da Cultura, retivermos apenas os museus, então, o montante resultante (5,4%) é verdadeiramente vestigial e sem qualquer comparação no plano europeu ou mesmo mundial, porque é bem conhecido como o investimento em museus constitui um dos principais elementos diferenciadores em muitos países ditos subdesenvolvidos.".

Bertotto elucida este distanciamento em sua pesquisa: “(...) ainda são insipientes os conhecimentos que os operadores de museus têm no século XXI. Mais de quarenta anos nos distanciam da realização da Mesa-Redonda de Santiago do Chile e verifica-se que nem o que lá foi dito é conhecido pelos profissionais que hoje *fazem* museus.” (2013; p.36)

As redes e sistemas de museus configuram-se assim como instâncias para apoiar os museus no aprimoramento de sua consolidação como processo. Para entender a configuração das redes e sistemas museológicos, tratarei neste capítulo sobre o contexto atual que favorece as estruturas em rede, percorrendo também os conceitos, tanto de rede quanto de sistema, e buscando uma proposta de análise.

1.1 Contextualização

> *Assim, cinquenta e tantos anos depois, a nossa sedução monumental já pode não ter qualquer relação com o espaço de fato construído, e certamente não tem nada a ver com os shopping centers gigantes postos no meio do nada, os aeroportos internacionais e sua circulação em massa de pessoas e mercadorias, ambos fisicamente desprendidos do lugar tradicional do espaço público: a cidade viva. Não admira que muitos vão buscar o novo espaço público na Internet, mordendo a isca da promessa monumental de conquistar o tempo e o espaço, que dá novo sentido à fantasmagoria de McLuhan sobre a uma cultura global unificada eletronicamente. De fato, tudo pode acontecer no ciberespaço e na auto-estrada da informação. Os alemães, de todo modo, em continuidade despercebida e inconsciente, com outro projeto nazista, a construção da Autobahn, chamam-na de Infobahn, e a Deutsche Telekom, num anúncio publicado recentemente no New York Times, descreve-a sem hesitação como "a mais rápida via para o futuro.* (HUYSSEN, 2004, p.64)

O trecho acima, retirado do ensaio "Sedução monumental" de Andreas Huyssen, cita diversos elementos que perpassam nossa realidade social atual. Há ali a promessa de conquista do tempo e espaço (visto que a informação não obedece a fronteiras nem depende mais de fusos horários) e a iminência da cultura global unificada eletronicamente (se bem que, como destacado por Huyssen, mais uma fantasmagoria que realidade).

Como colocado por Castells, ao citar os estudos de Kranzberg e Pursell (1967),

> *(...) a tecnologia da informação é para esta revolução o que as novas fontes de energia foram para as revoluções industriais sucessivas, do motor a vapor à eletricidade, aos combustíveis e até mesmo à energia nuclear, visto que a geração e distribuição de energia foi o elemento principal na base da sociedade industrial. Porém, essa afirmação sobre o papel preeminente da tecnologia da informação muitas vezes é confundida com a caracterização da revolução atual como sendo essencialmente dependente de novos conhecimentos e informação.* (CASTELLS, 1999, p.68)

A proeminência dos meios de comunicação organizados em torno da internet e da comunicação sem fio permitiu a construção de uma nova cultura baseada na comunicação multimodal, que transforma inclusive as noções de espaço e tempo.

Castells demonstra tal transformação nestas dimensões de espaço e tempo, nomeando-os como *espaço de fluxos* (em substituição ao espaço de lugares) e *tempo intemporal* (como nova realidade de percepção de tempo).

> *O espaço de fluxos e o tempo intemporal são as bases principais de uma nova cultura, que transcende e inclui a diversidade dos sistemas de representação historicamente transmitidos: a cultura da virtualidade real, onde o faz-de-conta vai se tornando realidade.* (CASTELLS, 1999, p.462)

De acordo com Castells (1999, p. 501), "o espaço de fluxos é a organização material das práticas sociais de tempo compartilhado que funcionam por meio de fluxos", entendendo-se por fluxos, "as sequências intencionais, repetitivas, programáveis de intercâmbio e interação entre posições fisicamente desarticuladas, mantidas por atores sociais nas estruturas econômica, política e simbólica da sociedade".

Ainda recorrendo às definições de Castells, o tempo intemporal

> *ocorre quando as características de um dado contexto, ou seja, o paradigma informacional e a sociedade em rede, causam confusão sistêmica na ordem sequencial dos fenômenos sucedidos naquele contexto. Essa confusão pode tomar a forma de compressão da ocorrência dos fenômenos, visando à instantaneidade, ou então de introdução de descontinuidade aleatória na sequência. A eliminação da sequência cria tempo não-diferenciado, o que equivale à eternidade.* (CASTELLS, 1999, p.556)

Estas alterações nas dimensões de espaço e tempo, decorrente desta revolução advinda das novas tecnologias digitais, trouxeram alguns reflexos. Primeiro, observa-se que a memória tornou-se preocupação focal no universo da cultura, e, juntamente com a musealização, parece atuar na proteção contra a obsolescência e o desaparecimento, na tentativa de combate à ansiedade promovida pela velocidade cada vez maior de mudança e o encolhimento contínuo das dimensões de tempo e espaço, conforme colocado por Huyssen (2004, ps. 9-40) em seu ensaio "Passados presentes: mídia, política, amnésia".

Em trecho deste ensaio, o autor diz:

> *Hoje, tanto a memória pessoal quanto a cultural são afetadas pela emergência de uma nova estrutura de temporalidade, gerada pelo ritmo cada vez mais veloz da vida material, por um lado, e pela aceleração das imagens e das informações da mídia, por outro. A velocidade destrói o espaço, e apaga a distância temporal. Em ambos os casos, o mecanismo da percepção psicológica se altera. Quanto mais memória armazenamos em bancos de dados, mais o passado é sugado para a órbita do presente, pronto para ser acessado na tela. Um sentido de continuidade histórica ou, no caso, de descontinuidade, ambos dependentes de um antes e um depois, cede o lugar à simultaneidade de todos os tempos e espaços prontamente acessíveis pelo presente.* (HUYSSEN, 2004, p. 74)

Outro reflexo desta alteração nas dimensões de tempo e espaço, advindos da revolução tecnológica da comunicação digital, foi a emergência da noção de rede, que parece ter se colocado como paradigma de forma organizacional para todos os campos da atividade humana, mostrando-se a mais adequada para um sistema global por sua flexibilidade adaptativa.[29]

[29]Castells, em seu livro *A sociedade em rede (A Era da Informação: economia, sociedade e cultura v.1)*, destaca como sendo aspectos centrais do paradigma da tecnologia da informação: 1. são tecnologias para agir sobre a informação; 2. a penetrabilidade dos efeitos das novas tecnologias é intensa, modelando diretamente vários processos de nossa existência individual e coletiva; 3. a morfologia das redes é a mais adaptada à esta crescente complexidade de interação e à imprevisibilidade derivada do poder criativo das interações; 4. a flexibilidade tanto para processos quanto para organizações e instituições, garantindo assim a possibilidade de reconfiguração em uma sociedade marcada pela constante mudança; 5. a convergência de tecnologias específicas para um sistema altamente integrado.

1.2 Sistemas e redes

"Sistema" e "rede" são termos polissêmicos, com diversidade de usos em várias áreas, conforme veremos adiante.

Apesar das origens semânticas diversas de cada um dos termos, a aproximação nos significados no decorrer do tempo foi uma realidade: em ambos os termos há uma significação de conjunto.

Para aprofundar o entendimento da evolução dos conceitos de rede e sistema, foram utilizadas algumas fontes teóricas. Para o conceito de sistema, a base utilizada foram os escritos de Ludwig Von Bertalanffy (2012)[30]. E, para o conceito de rede, na significação que se pretende utilizar para esta pesquisa, a base utilizada foram os escritos de Manuel Castells (1999)[31] e Pierre Musso (2010)[32].

1.2.1 A utilização dos termos

Interessante notar que ao se desenvolver esta pesquisa sobre os conceitos de "sistema" e "rede", a literatura abordada traz basicamente uma mesma estrutura de ordenação do discurso: defesa de uma antiguidade no uso do termo, ilustração exemplificativa de usos e apresentação do conceito. Em ambos os casos, tanto para "sistema" quanto para "rede", é curioso observar uma origem na medicina.

---

[30] Biólogo e filósofo (Viena, 1901 - Buffalo, Nova York, 1972), criador e principal expoente da teoria geral dos sistemas. Intrigado com as lacunas existentes na pesquisa e na teoria da biologia, cujo foco mecanicista até então predominantes parecia desprezar ou negar o essencial nos fenômenos da vida (por exemplo, crescimento e morte), passou a defender uma visão organísmica na biologia, acentuando a consideração do organismo como totalidade ou sistema. A partir daí, passou a trabalhar na consolidação e divulgação da teoria geral dos sistemas.

[31] Sociólogo espanhol, nascido em Hellín em 1942, propositor do conceito "capitalismo informacional", resultante do desenvolvimento tecnológico a partir dos anos 1970, e seus impactos na própria estrutura social.

[32] Filósofo e cientista político francês, nascido em 1950. Professor e pesquisador da Universidade de Paris I (Sorbonne) e de Paris IX (Dauphine), que desenvolveu diversas pesquisas no campo das ciências da informação e comunicação.

No caso de "sistema", Bertalanffy (2012, p.30) remonta o conceito à medicina mística de Paracelso, à "filosofia natural" de Leibniz, à visão da história de Vico e Ibn-Kaldun. A evolução de uso do conceito deu-se por vias diversas, sendo adotada na dialética de Marx e Hegel e também na psicologia[33] da Gestalt[34], explicando de certa forma a disseminação do termo em campos tão distintos de conhecimento.

> *Evidentemente, os sistemas já eram estudados há séculos, mas algo novo foi agora acrescentado... A tendência a estudar os sistemas como uma entidade e não como um aglomerado de partes está de acordo com a tendência da ciência contemporânea que não isola mais os fenômenos em contextos estreitamente confinados, mas abre-se ao exame das interações e investiga setores da natureza cada vez maiores.* (BERTALANFFY, 2012, ps. 28-29)

Musso retorna à mitologia, resgatando o imaginário da tecelagem e do labirinto, e à medicina de Hipócrates (quando se referia às veias) para historicizar o uso do termo "rede". Até o final do século XVII, o termo "rede" permanece dentro dos limites da linguagem dos tecelões e médicos[35]. Ainda segundo Musso (2010, p.22), é com Claude-Henri de Saint Simon (1760-1825) que o termo "sai do corpo e torna-se um artefato superposto a um território e anamorfoseando-o".

---

[33] A Gestalt é uma Escola de Psicologia Experimental, atuando principalmente no campo da teoria da forma, com contribuição relevante aos estudos da percepção, linguagem, inteligência, aprendizagem, memória, motivação, conduta exploratória e dinâmica de grupos sociais.

[34] O termo Gestalt, em seu sentido mais amplo, significa uma integração de partes em oposição à soma do "todo", ou seja, a soma de A e B não seria simplesmente "(A+B)" e sim um terceiro elemento C, que possui características próprias. (GOMES FILHO, João. *Gestalt do objeto: sistema de leitura visual da forma.* São Paulo: Escrituras Editora, 6 edição, 2004: p.18). Segundo Bertalanffy, "A psicologia da Gestalt fez uma primeira invasão no esquema mecanicista há cerca de cinquenta anos atrás. Mais recentemente foram feitas muitas tentativas no sentido de se obter uma "imagem do homem" mais satisfatória e o conceito de sistema vem ganhando importância (capítulo 8). Piaget, por exemplo, "relaciona expressamente suas concepções com a teoria de Bertalanffy sobre os sistemas gerais" (HAHN, 1967)." (Bertalanffy; 2012: p. 25)

[35]"A grande ruptura que faz advir o conceito de rede à virada do século XVIII para o século XIX é a sua “saída” do corpo. A rede não mais apenas observada sobre ou dentro do corpo humano, ela pode ser construída. Distinguida do corpo natural, ela se torna um artefato, uma técnica autônoma. A rede está fora do corpo. O corpo será até mesmo tomado pela rede técnica enquanto se desloca nas suas malhas, no seu território. De natural, a rede vira artificial. De dada, ela se torna construída. O engenheiro a concebe e a constrói, enquanto o médico se contentava em observá-la. A rede pode ser construída, porque ela se torna objeto pensado em sua relação com o espaço. Ela se exterioriza como artefato técnico sobre o território para encerrar o grande corpo do Estado-Nação ou do planeta. Para sair de sua relação com o corpo físico, a rede devia, primeiramente, ser pensada como conceito para tornar-se operacional como artefato.Esta genealogia da rede pode ser interpretada como a história de um processo de desmaterialização, conduzindo de uma observação de uma forma em rede na natureza, principalmente no corpo humano, para sua transformação em artefato, graças ao domínio da ordem que representa." (Musso *in* Parente; 2010: p.20)

Ainda relacionando as duas literaturas básicas utilizadas para apreender os conceitos de "sistema" e "rede", percebe-se em ambas, em sua trajetória de construção do conceito, a ilustração da ampla disseminação do mesmo.

Bertalanffy, ao discorrer sobre a popularização do termo "sistema" diz:

> *Se alguém se dispusesse a analisar as noções correntes e os slogans em moda encontraria bem no alto da lista a palavra "sistemas". Este conceito invadiu todos os campos da ciência e penetrou no pensamento popular, na gíria e nos meios de comunicação de massa. O pensamento em termos de sistemas desempenha um papel dominante em uma ampla série de campos, que vão das empresas industriais e dos armamentos até tópicos esotéricos da ciência pura, sendo-lhe dedicadas inumeráveis publicações, conferências, simpósios e cursos.* (BERTALANFFY, 2012, p.21)

Musso apoia a disseminação de uso do conceito "rede" à sua polissemia, mas alerta ao risco da coerência em seus diversos usos:

> *A polissemia da noção de rede explica seu sucesso, porém lança a dúvida sobre a coerência do conceito. Esta dúvida é reforçada pela multitude de metáforas que cercam a noção e suas utilizações. O excesso de seus usos metafóricos parece condenar a própria noção, como se o excesso de empregos "em extensão" ocasionasse o vazio "em compreensão", ou até mesmo sua diluição. Entretanto, poder-se-ia concluir em sentido contrário, constatando-se que a utilização de uma noção é uma prova de seu poder e de sua complexidade. A rede é um receptor epistêmico ou um cristalizador, eis por que tomou, atualmente, o lugar de noções outrora dominantes, como o sistema ou a estrutura.* (MUSSO, 2010, p.17).

Sendo assim, qual é o conceito, tanto para "sistema" quanto para "rede", que nos interessa aqui? Comecemos pelo conceito de "sistema". Tradicionalmente, o conceito de sistema remete à idéia de "totalidade", mas não uma totalidade qualquer, uma totalidade organizada, tal qual como descrita na definição semântica encontrada: "coordenadas entre si", "entrelaçadas numa concatenação lógica", "todo complexo e unitário".

Em *Teoria Geral dos Sistemas*, Bertalanffy (2012: p.63) traz uma definição simples, na qual sistemas são colocados como "conjunto de elementos em interação", complementado posteriormente com a posição de que "Os teóricos dos sistemas estão de acordo em que o conceito de "sistema" não se limita às entidades materiais, mas pode ser aplicado a qualquer "totalidade" constituída por "componentes" interatuantes" (2012, p.145).

O conceito de "rede" parece ter sido objeto de discussões mais amplas. Castells (1999, p.566, negrito nosso) traz uma definição sucinta: "Rede é um conjunto de nós interconectados. Nó é o ponto no qual uma curva se entrecorta. Concretamente, **o que um nó é depende do tipo de redes concretas de que falamos**".

Musso, ao formular sua proposição de conceito de "rede", faz referências a outras definições.

> *Michel Serres aborda a noção de rede de maneira negativa, por diferença da linearidade da sequência dialética; Henri Atlan constata que a rede é um ser intermediário entre a racionalidade formalizada do cristal e o caos da fumaça; e Anne Cauquelin toma o caráter intermediário da rede como a própria natureza desse conceito produtor de passagem, de mediação e de ligação. O primeiro autor define a rede contra uma racionalidade linear, o segundo a define como intermediário entre uma racionalidade formalizada e a incerteza do caos, e a terceira define o conceito de rede como uma ferramenta de produção da passagem, entre ordem e desordem ou entre várias ordens diferentes.* (MUSSO, 2010, p.31).

Linearidade, forma híbrida, estrutura de mediação. Musso desenvolve a partir das contribuições elaboradas por Serres (1964), Atlan (1979) e Cauquelin (1987-88), o seu próprio conceito:

> *(...) "a rede é uma estrutura de interconexão instável, composta de elementos em interação, e cuja variabilidade obedece a alguma regra de funcionamento". Pode-se distinguir três níveis nesta definição:*
>
> *1. A rede é uma estrutura composta de elementos em interação; estes elementos são os picos ou nós da rede, ligados entre si por caminhos ou ligações, sendo o conjunto instável e definido em um espaço de três dimensões.*
>
> *2. A rede é uma estrutura de interconexão instável no tempo; a gênese de uma rede (de um elemento de uma rede) e sua transição de uma rede simples a outra mais complexa são consubstanciais a sua definição. A estrutura da rede inclui sua dinâmica. Que se considere o desenvolvimento de um elemento em um todo-rede ou de uma rede em uma rede de redes, trata-se sempre de pensar uma complexificação autoengendrada pela estrutura da rede.*
>
> 3. *Enfim, terceiro elemento da definição da rede, a modificação de sua estrutura obedece a alguma regra de funcionamento. Supõe-se que a variabilidade da estrutura em rede respeita uma norma – eventualmente modelizável – que explica o funcionamento do sistema estruturado em rede. Passa-se da dinâmica da rede ao funcionamento do sistema, como se o primeiro*

> *fosse o invisível do segundo, portanto o seu fator explicativo.* (MUSSO, 2010, ps.31-32).

1.2.2 Distinção entre sistema e rede

Antes de iniciar uma preleção buscando a distinção entre os conceitos, destaco aqui que Musso (2010, ps.31-32), em seu conceito de "rede", já demonstrava a própria fluidez das estruturas. Ao dizer que *"Supõe-se que a variabilidade da estrutura em rede respeita uma norma – eventualmente modelizável – que explica o funcionamento do sistema estruturado em rede. Passa-se da dinâmica da rede ao funcionamento do sistema, como se o primeiro fosse o invisível do segundo, portanto o seu fator explicativo."*, percebe-se uma interrelação forte entre os dois conceitos.

E mesmo nas definições semânticas correntes na língua portuguesa, há aproximação entre os conceitos. Bruno Latour e Émilie Hermandt (2010, p.58) falavam em "híbridos", resultantes do conflito entre mobilidade e imutabilidade, visto que "os fenômenos não se situam nem no exterior nem no interior das redes. Eles residem numa certa maneira de se deslocar que otimiza a manutenção das relações constantes, apesar do transporte e da diversidade dos observadores."

A pesquisa sobre "sistemas" é anterior àquela desenvolvida para "redes", tanto que apesar do texto seminal de Bertalanffy (2012, p. 32) ser datado de 1968, ele já reconhecia os primeiros enunciados da teoria dos sistemas em 1925-1926. Os estudos de Musso (2010), Castells (1999) e outros teóricos das "redes" remontam aos anos 1990.

Esta breve consideração faz-se necessária para entender com mais clareza o contexto de surgimento destes conceitos. A noção de "sistema" aparece relacionada em um contexto de transição da engenharia de produção de energia para a engenharia de controle, que conduziu aos computadores e à automação. A tecnologia foi levada a pensar não em termos de máquinas isoladas mas em termos de "sistemas". E assim o conceito, que estava ligado mais ao universo da biologia, fez sua transposição para o uso corrente em vários campos de conhecimento.

A emergência do conceito de "rede" está muito ligada à evolução da tecnologia de comunicação e a expansão da Internet, a rede das redes, possibilitando a comunicação multimodal, a virtualidade nas relações e o processamento digital de informações. A lógica das redes é a flexibilidade, segundo Castells (1999, p.108), "é necessária para estruturar o não-estruturado". Além disso,

> *A rede leva sempre consigo um imaginário de transição, entre a liberação de um sistema piramidal e hierárquico de que o Estado é o arquétipo, e a promessa de um sistema futuro, o da associação universal, anunciador de um novo tipo de relação igualitária.*
> *A rede indica um futuro libertador, ela é uma promessa de circulação generalizada e liberadora de fluxos de informações e das ondas econômicas. Esboço de uma democracia planetária, igualitária e autorregulada, este mito, cópia fiel da associação universal Saint-simoniana, restabeleceu-se nos anos 1990.* (MUSSO, 2010, ps.34-35)

Redes e sistemas aproximam-se como conceitos porque ambos são “multidimensionais, caracterizáveis pela extensão e pela permeabilidade das suas fronteiras, pelas matérias, pelas formas, pelos estilos e pelas funções das suas componentes internas, pela natureza e pela malhagem das suas interconexões, pelos seus equipamentos, pelas competências e pelas acções materiais, memorizantes e comunicativas dos seus protagonistas” (LAMEIRAS-CAMPAGNOLO e CAMPAGNOLO; 2002; p.26).

Lameiras-Campagnolo e Campagnolo, em sua comunicação realizada no Fórum Internacional de Redes de Museus, ocorrido em Lisboa, expõem as diferenças entre os conceitos da seguinte forma:

> *Estas duas estruturas aparecem, pela natureza distinta a um tempo das suas finalidades e das suas fronteiras, como duas classes diferenciadas de organização: - o sistema, dotado de uma fronteira alterável e de uma finalidade concebida parcialmente quando da sua gênese e precisada no decurso do seu funcionamento. Enquanto o* ***sistema*** *pode ser assim sumariamente definido como* ***um conjunto de elementos interdependentes expressamente escolhidos com o fim de responder a uma finalidade global****, a* ***rede*** *aparece como* ***um conjunto de elementos (nós e conexões) “em construção”, cuja finalidade, embora mantida globalmente, pode acolher sucessivas alterações pontuais ou eventuais rectificações****. Integrando, na sua própria dinâmica, elementos não-estruturados ou reestruturáveis, a rede evolui não somente através da adjunção e a codificação de novas componentes (admitindo novos nós e novas conexões), mas também através da re-avaliação de componentes mais antigas (modificando certos nós e certas conexões), por*

> *intermédio de releituras semiexploratórias descodificantes-codificantes."* (LAMEIRAS-CAMPAGNOLO e CAMPAGNOLO; 2002; ps.26-27, negritos nossos)

Há claramente uma distinção de "flexibilidade" entre os dois conceitos, sendo a rede o conceito mais flexível, admitindo novos componentes e novos objetivos, e mais "modificável", sendo inclusive colocado como oposto à uma estrutura hierárquica ou arborescente. A configuração vertical e de controle aparece mais associado com o conceito de sistema, sendo que este busca uma previsibilidade maior, com objetivos e códigos de comunicação bem definidos.

Mas, ainda conforme Lameiras-Campagnolo e Campagnolo, "a conceptualização progressiva de um campo concreto, que a um tempo lhe escapa e a renova, enriquece o que poderíamos chamar a componente sistêmica da rede, fornecendo a esta componente os dados resultantes de uma leitura exploratória da rede, tanto da sua envolvente como dos nós ou das sub-redes que a constituem". Ou seja, há na rede o germe do sistema e vice-versa.

Ana Azor Lacasta (2009), em seu artigo *"Políticas públicas y redes de museos: articulación y fortalecimiento de las instituciones museísticas en Iberoamérica"*, resgata, baseada em definições de Luís Grau Lobo (2006), as seguintes diferenças entre sistemas e redes:

> *Respecto a la caracterización de redes y sistemas y a sus diferencias, partiremos de la definición que da Grau (2006: 19-20) para unas y otros:*
> *- "El sistema vendría (...) a diferenciarse de la red en la existencia en áquel de regímenes de dependencia, casi siempre jerárquicos, entre sus componentes, que suponen la existencia de un líder o cabecera que ha ideado el propio sistema, así como la búsqueda de benefícios generalmente destinados a ese ente organizador, que, sólo indirectamente, se proyectan al resto. Una estructura, por tanto, con una clara coluna vertebradora".*
> *- "La red se dispone horizontalmente, o al menos, permite la conexión de sus diferentes nodos o sujetos en términos de igualdad, autonomía y corresponsabilidad, siendo también equitativa o distributiva la recepción de beneficios de todo tipo".*
> *- "Ambas comparten la existencia de protocolos o normas de actuación conjunta, pero mientras que en el sistema estos estarían decididos e impuestos, en la segunda son fruto del acuerdo y compromiso y son susceptibles de assumir los cambios que éste imponga (...) En el sistema prevalece el objetivo, en la red, los componentes."*
> *No obstante, un repaso por algunas de las redes y sistemas de Iberoamérica nos demuestra que los términos no siempre designan los tipos de asociación que se han descrito en estas definiciones, que uno y otro se utilizan indistintamente y que, por ejemplo, estructuras*

> *claramente jerarquizadas a partir de una administración pública, que entran perfectamente en la definición de sistema son denominadas redes.* (LACASTA, 2009, p.24)[36]

Tal entendimento da distinção entre "sistema" e "rede" é compartilhada também pela museóloga Maria Cristina Bruno, conforme exposto em pesquisa desenvolvida por Beatriz Cavalcanti de Arruda, que coloca a adoção da

> *(...) nomenclatura sistema para a articulação de instituições de uma mesma tutela e que tenham equidade no tratamento; e o termo rede utilizamos para a interligação de instituições que se encontram sob diferentes tutelas. As formas de interligação entre as instituições no modelo de rede também podem ser diferenciadas. A título de exemplo, o conjunto de instituições de uma municipalidade poderiam formar um sistema; enquanto a interligação de instituições municipais com instituições não-governamentais e instituições federais formaria uma rede.* (ARRUDA, 2004, p.14).

Estas diferenças iniciais fornecem pistas para o estabelecimento de uma distinção entre os conceitos. Podemos dizer que ambos os conceitos, "sistema" e "rede", estão vinculados à visão de conjuntos. Entretanto, o que os diferencia é a perspectiva: o "sistema" está mais relacionado ao ponto de vista da "totalidade", a visão holística, a integração de partes em um todo estruturado; a "rede" está mais relacionada à conexão entre as partes, à visão das ligações entre os integrantes, à articulação das partes.

1.3 Características da estrutura em rede

Pensando na estrutura em rede como estrutura mais aberta e permeável e, o sistema como um todo organizado, sendo que este todo pode ser inclusive parte de uma rede, opta-se por aqui aprofundar-se nas características da rede, entendendo-a

[36] Tradução nossa: “A respeito da caracterização de redes e sistemas e de suas diferenças, partiremos da definição que Grau dá para uns e outros: - “O sistema viria a diferenciar-se da rede na existência naquela de regimes de dependência, quase sempre hierárquicos, entre seus componentes, que suõem a existência de um líder ou uma “cabeça” que idealizou o próprio sistema, assim como a busca de benefícios geralmente destinados a esse ente organizador, que, só indiretamente, se projetam para o resto. Uma estrutura, portanto, com uma clara coluna vertebradora”. – “A rede se dispõe horizontalmente, ou ao menos, permite a conexão de seus diferentes nós ou sujeitos em termos de igualdade, autonomia e corresponsabilidade, sendo também equitativa ou distributiva a recepção dos benefícios de todo tipo”. –“Ambas compartilham a existência de protocolos ou normas de atuação conjunto, mas enquanto no sistema estes estariam decididos e impostos, na segunda são fruto de acordo e compromisso e são suscetíveis de assumir as mudanças que este imponha (...). No sistema prevalece o objetivo, na rede, os componentes.” No entanto, uma revisão das redes e sistemas da América Latina mostra que os termos nem sempre designam os tipos de associação que estão descritos nestas definições, que uma e outra são utilizadas indistintamente e que, por exemplo, estruturas claramente hierarquizadas a partir de uma administração pública, que entram perfeitamente na definição de sistema são denominadas redes.

como a conexão de partes em seu estado primordial (e o sistema como evolução organizada desta mesma conexão) e como estrutura mais ampla ("*o que fica "fora do sistema" não fica ou não deverá ficar necessariamente "fora da rede"*[37]).

Algumas das características das estruturas em rede já foram delineadas no decorrer deste capítulo: flexibilidade e conectividade horizontal, dentre elas. Mas que outras características permeiam estas estruturas? A identificação de tais características é parte essencial deste estudo para a formulação posterior da análise comparativa que se pretende.

Comecemos então tratando da flexibilidade da estrutura. É justamente a flexibilidade desta estrutura que permite "organizar o não-organizado", com possibilidades múltiplas de mudança na rapidez exigida pela sociedade marcada por este espaço de fluxos e tempo atemporal.

> *Pode-se aumentá-la ou diminui-la sem que perca suas características de rede, pois ela não é definida por sua forma, por seus limites extremos, mas por suas conexões, por seus pontos de convergência e de bifurcação. Por isso a rede deve ser entendida com base numa lógica das conexões, e não numa lógica das superfícies. Pode evocar o exemplo das redes ferroviária, rodoviária, aérea e marítima, e ainda o das redes neural, imunológica e informática. São todos exemplos de figuras que não são definidas por seus limites externos, mas por suas conexões internas. Isso quer dizer que nenhuma delas pode ser caracterizada como uma totalidade fechada, dotada de superfície e contorno definido, mas sim como um todo aberto, sempre capaz de crescer através de seus nós, por todos os lados e em todas as direções.* (KASTRUP, 2010, p.80)

A rede é expansível, podendo incluir outras redes. André Parente (2010) coloca que "somos uma rede de redes (multiplicidade), cada rede remetendo a outras redes de natureza diversa (heterogênese), em um processo autorreferente (*autopoiesis*)". Castells (1999) observa que conforme o crescimento da rede se torna exponencial, crescem também exponencialmente as vantagens de se estar na rede, graças ao número maior de conexões. Assim, estar fora da rede termina por significar uma penalidade em razão do declínio no número de oportunidades de alcançar outros elementos fora da rede.

---

[37] LAMEIRAS-CAMPAGNOLO, Maria Olímpia e CAMPAGNOLO, Henri. *O conceito de "Rede": incidências sobre o enquadramento e a coordenação das unidades museológicas portuguesas.* 2002; p.39.

Apesar de idealmente democráticas, Castells (1999: p.252) observa que em geral as redes são assimétricas. Ou seja, há a possibilidade de proeminência de um ou outro grupo de integrantes, mas isso não significa dominância. Cada um dos elementos integrantes de uma rede não consegue sobreviver sozinho ou impor suas regras. "A lógica da rede é mais poderosa que seus poderosos" (CASTELLS, 1999: p.252).

Virgínia Kastrup (2010, p.84) traz, em *A rede: uma figura empírica da ontologia do presente*, a proposição de a rede ser "uma encarnação, uma versão empírica e atualizada do rizoma".

Buscando correspondência na estrutura rizomática descrita na botânica, onde uma estrutura funciona como raiz, caule e ramo, e na qual podem nascer brotos em qualquer ponto; Gilles Deleuze e Félix Guatari criam o conceito de rizoma em *Mille plateux*[38] (1985) como modelo epistemológico de sua teoria filosófica. O rizoma serve, na teoria de Deleuze e Guatari, para exemplificar um sistema epistemológico onde não há raízes (proposições ou afirmações mais fundamentais do que outras) e campo aberto para ramificações.

Kastrup (2010, ps. 84-85) coloca que a rede "é já um campo visível de efetividade, onde ocorrem agenciamentos concretos entre os elementos que a compõem (...)" e que assim como o rizoma, "a rede articula elementos heterogêneos como saberes e coisas, inteligências e interesses, onde as matérias trabalham fora do controle dos métodos" e, complementa ao dizer que os seis princípios de funcionamento do rizoma estabelecidos por Deleuze e Guatari explicitam "características aproximativas" com a rede.

Tomando este ponto de partida trazido por Kastrup, coloco abaixo os princípios de funcionamento do rizoma de Deleuze e Guatari e, a partir deles, são discutidas as características da estrutura em rede:

---

[38] Sequência às teses de *O anti-Édipo*, contendo todos os componentes de um tratado de filosofia clássica - ontologia, física, lógica, psicologia, moral, política e estética. A obra é organizada em quinze "platôs", que podem ser lidos de forma independente. Aqui no Brasil, recebeu o nome de "Mil platôs" e foi republicado em 2011 pela Editora 34, que desdobrou o volume único em 5 volumes, sendo que o primeiro inclui os platôs 1) Introdução: Rizoma; 2) 1914 - Um só ou vários lobos?; e 3) 10.000 a.C. - A geologia da moral (quem a Terra pensa que é?).

- Princípio da Conexão: este princípio diz que qualquer ponto de um rizoma pode ser conectado a qualquer outro ponto[39], sem intermediações ou um ponto fixo a partir do qual todas as ramificações se realizem. O rizoma faz conexões sem a subordinação hierárquica, crescendo para todos os lados e em todas as direções. A rede tem esta característica de crescimento sem determinações, ampliando-se conforme o número de integrantes que aderem por contato, sem ordem hierárquica.

- Princípio da heterogeneidade: se o princípio da conexão afirma o descentramento, onde um ponto pode e deve estar conectado a qualquer outro ponto, isso significa que diferentes linguagens e semânticas existem. Assim, não há uma única linguagem e isso afirma que o rizoma não é de natureza linguística. Deleuze e Guatari (*apud* Kastrup, 2010, p.80) afirmam que "um método de tipo rizomático é obrigado a analisar a linguagem efetuando um descentramento sobre outras regiões e outros registros". A rede se mostra como ambiente de multivocalidade.

- Princípio de multiplicidade: o rizoma não é uma totalidade unificada nem forma pura; há diferenças, há singularidades e as conexões e relações entre estas singularidades compondo-o. O que importa são as conexões que formam as linhas do rizoma. São as linhas que compõem esta multiplicidade do rizoma e que estimulam a autocriação. A rede importa mais pelas suas conexões do que pelos seus integrantes. Uma alteração na rede não seria possível se realizada por apenas um integrante, um ponto. A alteração pode se iniciar em uma linha de conexão e se multiplicar. Esta situação que assegura a fluidez da rede, situando-a no devir.

- Princípio da ruptura a-significante: o rizoma pode ser rompido em qualquer lugar assim como pode retomar a partir de uma linha de suas linhas ou de outras linhas. Há uma tensão permanente entre o movimento de criação de formas e organizações e o movimento de fuga e desmanchamento destas mesmas formas. A rede mostrou-se como estrutura adequada para a atual sociedade capitalista informacional justamente por sua conformação de mudanças rápidas, algo familiar ao conceito "líquido" de Bauman (2000)[40].

---

[39]*"Qualquer ponto de rizoma pode ser conectado a qualquer outro e deve sê-lo." em* DELEUZE, Gilles. GUATTARI, Félix. Mil Platôs: capitalismo e esquizofrenia. Vol. 1; 2011: p.22.

[40]Zygmunt Bauman, sociólogo polonês (Poznán, 1925), foi professor na Universidade de Varsóvia e na Universidade de Leeds (Grã Bretanha) e cunhou o conceito de "modernidade líquida", na qual se apropria das características dos fluidos para estabelecer uma qualificação à dinâmica social atual. Segundo Bauman, "(...) os líquidos, diferentemente dos sólidos, não mantém sua forma com facilidade. Os fluidos, por assim dizer, não fixam o espaço nem prendem o tempo. Enquanto os sólidos têm dimensões espaciais claras, mas neutralizam o impacto e,

- Princípio da cartografia: "Um rizoma não pode ser justificado por nenhum modelo estrutural ou gerativo”[41]. Ou seja, o pensamento sobre rizoma não é representacional, é inventivo. Pensar sobre o rizoma é parte dele, entrando em sua composição e participando de seu movimento criador. O mapa do rizoma "é aberto, conectável em todas as suas dimensões, desmontável, reversível, suscetível de receber modificações constantemente”[42], assim como a rede.

- Princípio da decalcomania: o decalque é característica da lógica arborescente, ou seja, a lógica de um tronco central, de um ponto central a partir do qual se irradia. Mas, tanto o mapa[43] quanto o decalque são métodos que encontram apoio nas propriedades do rizoma.

Cabe ainda elucidar que Deleuze e Guatari (2011), trazem uma posição aberta sobre o rizoma, remetendo às discussões anteriores sobre as aproximações-distanciamentos entre os conceitos de rede e sistema, lembrando até mesmo o conceito de estrutura híbrida de Latour (2010) quando o mesmo fala da rede.

> *Um impasse, tanto melhor. Se se trata de mostrar que os rizomas têm também seu próprio despotismo, sua própria hierarquia, mais duros ainda, muito bem, porque não existe dualismo, não existe dualismo ontológico aqui e ali, não existe dualismo axiológico do bom e do mau, nem mistura ou síntese americana. Existem nós de arborescência nos rizomas, empuxos rizomáticos nas raízes. Bem mais, existem formações despóticas, de imanência e de canalização, próprias aos rizomas. Há deformações anárquicas no sistema transcendente das árvores; raízes aéreas e hastes subterrâneas. O que conta é que a árvore-raiz e o rizoma-canal não se opõem como*

---

portanto, diminuem a significação do tempo (resistem efetivamente a seu fluxo ou o tornam irrelevante), os fluidos não se atêm muito a qualquer forma e estão constantemente prontos (e propensos) a mudá-la; assim, para eles, o que conta é o tempo, mais do que o espaço que lhes toca ocupar; espaço que, afinal preenchem apenas "por um momento". Em certo sentido, os sólidos suprimem o tempo; para o líquidos, ao contrário, o tempo é o que importa. Ao descrever os sólidos, podemos ignorar inteiramente o tempo; ao descrever os fluidos, deixar o tempo de fora seria um grave erro. Descrições de líquidos são fotos instantâneas, que precisam ser datadas." (BAUMAN; 2000: p.8)

[41]DELEUZE, Gilles. GUATTARI, Félix. Mil Platôs: capitalismo e esquizofrenia. Vol. 1; 2011: p.29.

[42]DELEUZE, Gilles. GUATTARI, Félix. Mil Platôs: capitalismo e esquizofrenia. Vol. 1; 2011: p.30.

[43]"*O mapa apreende suas linhas, seus movimentos seus movimentos e tendências. O decalque capta “os impasses, os bloqueios, os germes de pivô ou os pontos de estruturação” (ibidem, p. 23). Daí uma exigência: começar pelo mapa e então projetar o decalque sobre ele. Pois os pontos de estruturação são entendidos como estabilizações temporárias do funcionamento criador do rizoma. Fala-se então de criação de organizações, de estabilização de movimentos, de neutralização de multiplicidades. Daí ser preciso “religar os decalques ao mapa, relacionar as raízes ou as árvores a um rizoma” (ibidem, p.23-24). Com a estratégia inversa, ou seja, começando pelo decalque, torna-se impossível encontrar explicação para o movimento criador.*" (KASTRUP, 2010, p.83)

> *dois modelos: um age com modelo e como decalque transcendentes mesmo que engendre suas próprias fugas; o outro age como processo imanente que reverte o modelo e esboça um mapa, mesmo que constitua suas próprias hierarquias, e inclusive ele suscite um canal despótico. Não se trata de tal ou qual lugar sobre a terra, nem de tal momento na história, ainda menos de tal ou qual categoria no espírito. Trata-se do modelo que não para de se erigir e de se entranhar, e do processo que não para de se alongar, de romper-se e de retomar. Nem outro nem novo dualismo. Problema de escrita: são absolutamente necessárias expressões anexatas para designar algo exatamente. E de modo algum porque seria necessário passar por isto, nem porque poder-se-ia proceder somente por aproximações: a anexatidão não é de forma alguma uma aproximação; ela é, ao contrário, a passagem exata daquilo que se faz. Invocamos um dualismo para recusar um outro. Servimo-nos de um dualismo de modelos para atingir um processo que se recusa todo modelo. É necessário cada vez corretores cerebrais que desfaçam os dualismos que não quisemos fazer e pelos quais passamos."* (DELEUZE e GUATARI; 2011; p.42)

1.4 Museologia: epistemologia e processo

> *O olhar tem que ter os atributos principais: lucidez e reflexidade. Para ser lúcido, o olhar tem que se libertar dos obstáculos que cerceiam a vista; para ser reflexo, ele tem que admitir a reversibilidade, de modo que o olhar que vê possa por sua vez ser visto.*[44]

A frase acima, de autoria de Sérgio Rouanet, foi colocada de forma a anunciar a necessidade de construção de um "olhar museológico". Definido que a Museologia trata de um olhar sobre a relação entre o Homem, sujeito criador e consciente, e a Realidade; a construção deste olhar naturalmente se alimentará de outros campos de conhecimento para efetuar a leitura de cada contexto específico, tal qual se pretende o trabalho aqui desenvolvido para se desenvolver o "olhar museológico" sobre as redes e sistemas de museus.

Maria Cristina Bruno definiu que a Museologia

> *se interessa em aproximar os objetos interpretados dos olhares interpretantes, como também, em resgatar dos indicadores da memória os diferentes sentidos e significados, ou melhor, é uma área que se preocupa em preservar a lucidez dos olhares perceptivos - que se apropriam de referências culturais, coleções e acervos, constituindo instituições museológicas – mas, sempre, com a*

[44]A frase de Sérgio Rouanet foi apresentada durante a abertura da aula da disciplina "Museologia: princípios teórico-metodológicos" do curso de Pós-Graduação Interunidades em Museologia da USP, ministrada por Maria Cristina Bruno, no dia 06 de agosto de 2012.

> *intenção de possibilitar a reversibilidade destes olhares, de permitir novos arranjos patrimoniais e novas apropriações culturais.*(BRUNO, 2004)[45]

Assim, dentro de seu campo essencial, a museologia atua numa perspectiva de produção de conhecimento aliada a um intuito preservacionista, e para sua orientação de ação, atua numa dinâmica de operações de salvaguarda e comunicação, construídas e re-construídas conforme as ações de planejamento e avaliação. Tal cadeia pode ser melhor compreendida conforme quadro esquemático[46] abaixo:

Figura 1 - Quadro esquemático sobre os parâmetros definidores da Museologia. Autoria: Maria Cristina Oliveira Bruno

Para elucidar o quadro esquemático acima, recorro às palavras de sua autora ao falar sobre museus e processo de musealização:

---

[45]Conforme presente em texto de registro referente à palestra *"Principais campos da ação museológica"*, integrante do Seminário "Museus e exposições no século XXI: vetores e desafios contemporâneos", realizado no Centro Cultural Banco do Brasil, em São Paulo, entre 20 a 24 de julho de 2004.

[46]O quadro esquemático é de autoria de Maria Cristina Bruno e foi parte integrante da aula proferida em 10 de setembro de 2012 da disciplina "Museologia: princípios teórico-metodológicos" do Programa de Pós-graduação Interunidades em Museologia da USP.

> ***Essas instituições de memória, para a sua implantação, consolidação e reconhecimento público, dependem do desenvolvimento de uma cadeia operatória*** *de ideias e ações que identificamos como processo de musealização, ou seja:* ***a articulação sistêmica de procedimentos técnicos e científicos de salvaguarda (conservação, documentação e guarda) e comunicação (exposição e ação educativo-cultural) de referências culturais, coleções e acervos, com vistas à constituição e preservação da herança patrimonial.*** *Esses procedimentos, por sua vez, contam em sua base elementar com a produção de conhecimento nas mais diversas áreas de pesquisa e dependem de sólidas estratégias administrativas de planejamento e avaliação e, naturalmente, são vulneráveis às conjunturas sociais e políticas. São e sempre foram instituições de seu tempo!"*(BRUNO; 2012; p.47, negrito nosso)

Waldisa em sua dissertação defendia uma atuação estruturada em rede ao pensar em uma política cultural para museus no cenário paulista.[47] As ideias de Waldisa Rússio Camargo Guarnieri e também de Mário Neme serão tratadas mais detidamente no capítulo 2, mas para este momento, destaco um trecho da dissertação de Waldisa Rússio Camargo Guarnieri, no qual podemos refletir sobre a conexão entre estruturas em rede e sistemas de museus com o campo museológico:

> *7ª – O primeiro sintoma de preocupação com os museus como expressão da vida social e, portanto, como organismos dinâmicos (o museu como um processo), e com a sistematização de suas atividades e dos próprios museus entre si é muito recente, refletido pela Resolução de 17 de maio de 1976, do Secretário da Cultura, Ciência e Tecnologia, pela qual foi criado um grupo incumbido de*
> *(...)*
> *b) proceder a um levantamento sistemático, formulando diagnóstico e indicando diretrizes para um programa de dinamização dos museus da Capital e do Interior, objetivando uma política museológica global em que se inclua o relacionamento da Secretaria com os museus particulares e os oficiais pertencentes a outros órgãos do Estado;* (RÚSSIO, 1977, p.103)

Sendo então os museus estes mediadores entre patrimônio cultural e sociedade, possibilitando a conversão do patrimônio em herança[48], as estruturas em rede possibilitariam uma eficiência na missão do museu em sua operação.

---

[47] Acredita-se que seja o primeiro trabalho acadêmico brasileiro que tangencie este assunto a partir de uma análise da realidade museal paulista. Mas a ideia de uma rede de museus e uma política cultural baseada nesta estrutura já se anunciava em artigos de Mário Neme (1968) e da própria Waldisa Rússio (1974).

[48] Para distinção entre patrimônio e herança, tomo as definições apresentadas por Waldisa Rússio em *Museologia e identidade*: "(...) a identidade está ligada ao conhecimento, à consciência da herança (aquilo que recebemos) e do patrimônio cultural (o conjunto de bens que se preservam e o conjunto de bens que se realizam, que se constroem

E qual seria esta missão do museu? Sabemos que museus são instituições de memórias, atuando de forma a garantir a apropriação destas memórias pela comunidade na qual se inserem. O museu é então um serviço público coerente com a própria construção da cidadania.

Se entendermos que a noção de cidadania envolve uma amplitude de direitos e deveres e, que há uma gama diversificada de direitos: "(...) direitos políticos (de primeira geração, fundados no valor da liberdade); direitos econômicos, sociais e culturais (de segunda geração, fundados no valor da igualdade); e direitos de solidariedade (de terceira geração, fundados no valor da fraternidade)[49]."

Os direitos culturais são garantidos em letra de lei no artigo 215 da Constituição Brasileira de 1988: "O Estado garantirá a todos o pleno exercício dos direitos culturais e acesso às fontes da cultura nacional, e apoiará e incentivará a valorização e a difusão das manifestações culturais."[50]

Remetendo a Norberto Bobbio, Maria Cecília Londres Fonseca coloca que

> *No caso dos direitos econômicos, sociais e culturais, esse aspecto é mais complexo, pois não basta seu reconhecimento jurídico nem o estabelecimento de um regime democrático, que respeite as liberdades individuais: é preciso que a estrutura da sociedade possibilite a todos os cidadãos o acesso a esses direitos. Portanto, a real conquista desses direitos depende de um empenho do Estado e de uma mobilização da opinião pública – o que, na maior parte dos países, sobretudo os menos desenvolvidos, está longe de ser alcançado.* (FONSECA; 2009, p.72)

Pierre Bourdieu[51] propôs o conceito de "capital cultural", uma "riqueza simbólica desigualmente distribuída dentro de cada campo, que é acumulada e transmitida de

---

no presente), o que supõe, necessariamente, sua preservação e sua comunicação." (BRUNO coord., 2010b, v.1, p.179)

[49] FONSECA, Maria Cecília Londres. *O Patrimônio em processo: trajetória da política federal de preservação no Brasil*. 3 ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2009 : p.72.

[50] A Constituição Brasileira, com todas as modificações posteriores, pode ser encontrada no sítio http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm . Para esta pesquisa, neste tópico, a consulta foi realizada em 02 de fevereiro de 2014.

[51] Pierre Félix Bourdieu (1930-2002), sociólogo francês, docente da *École de Sociologie du Collège de France*. Desenvolveu trabalhos pioneiros de investigação na área de cultura, sociedade e capital simbólico, cunhando o conceito de "violência simbólica" para revelar as dinâmicas das relações de poder na vida em sociedade.

geração em geração”[52] e, este capital cultural não está necessariamente associado ao capital econômico, destacando-se aqui a importância do acesso público. Este capital cultural é que atuará diretamente nas preferências estéticas e nos hábitos de aquisição cultural.

> *(...) Bourdieu argumentaria que os atores sociais fazem um uso estratégico do gosto, manejando sua destreza linguística e estética como maneira de se demarcar socialmente de grupos com menor capital cultural e de obter prestígio. Nessa lógica, o consumo cultural e o deleite estético são acionados como forma de distinção, ou seja, a familiaridade com bens simbólicos traz, consigo, associações como “nobreza de espírito” e “desinteresse material”. No polo oposto, a falta de familiaridade afasta as pessoas dos equipamentos culturais.* (FIALHO e GOLDSTEIN; 2012, p.24)[53]

É posto então que o desafio contemporâneo dos museus é, sendo um serviço público, garantir a formação cidadã por meio de serviços efetivos e eficazes que garantam o reconhecimento e apropriação crítica da memória preservada, democratizando o acesso e atuando na redução da distinção social acarretada pela diferença de capital cultural.

A cadeia operatória museológica tem em si diversas potencialidades pedagógicas e que podem contribuir para este desafio contemporâneo posto aos museus se bem executada. O gráfico[54] abaixo ilustra bem as potencialidades da cadeia operatória:

---

[52] FIALHO, Ana Leticia e GOLDSTEIN, Ilana Seltzer. *Conhecer para atuar: a importância de estudos e pesquisa na formulação de políticas públicas para a cultura*. Revista Observatório Itaú Cultural nº13. São Paulo: Itaú Cultural, 2012, p.24.

[53] As autoras fazem referência às conclusões de *La Distinction*, publicação de 1979, realizada por Bourdieu.

[54] Retirado de CÂNDIDO, Manuelina Maria Duarte. *Gestão de museus, diagnóstico museológico e planejamento – um desafio contemporâneo*. Porto Alegre, Medianiz. 2013, p. 122.

Figura 2 - Esquema gráfico sobre a cadeia operatória museológica. Autoria: Manuelina Duarte Cândido.

> *A cadeia operatória museológica, inerente à faceta de aplicação da Museologia, tem, portanto, uma série de potencialidades pedagógicas: a identificação da musealidade (incentivo à observação/percepção), o aprimoramento da percepção seletiva (exercício do olhar/identificação), o tratamento dos bens selecionados (uso qualificado das referências culturais), a valorização dos bens patrimoniais (constituição da herança cultural), a interpretação/extroversão/difusão dos bens selecionados (divulgação e contextualização sociocultural). Mas também evidencia a "reversibilidade destes olhares" (Bruno, 2006b, p.133) e traz "questionamentos sobre as memórias abandonadas" que são características fundamentais e diferenciais da pedagogia museológica (Bruno, 2006b, p.135).* (CÂNDIDO; 2013, ps. 61-62)

Carvalho (2008, p.42) coloca que "o trabalho em rede é a principal estratégia para que estas instituições cumpram sua missão de preservação, conservação e acesso ao público".

Tal colocação de Carvalho reverbera também na opinião posta por Bruno (2012, p.48) quando diz que os museus,

> *antes instituições isoladas e esquecidas, hoje têm valorizada a atuação em redes e sistemas, procurando mostrar a sua importância para o desenvolvimento socioeconômico. Antes instituições devotadas exclusivamente à preservação e comunicação de objetos e coleções, hoje têm assumido a responsabilidade por ideias e problemas sociais, ampliando o seu escopo para os domínios do patrimônio imaterial.*

Assim, a museologia, como campo de conhecimento, enriquecido e constantemente atualizado, inclusive em documentos como a Declaração de Caracas, que em 1992, apontou para a falta de políticas culturais desenvolvidas por meio de relações significativas com a comunidade, atua sob a seguinte dinâmica:

> *No **campo essencial**, define-se a especificidade da Museologia como o estudo da relação entre a sociedade e seu patrimônio. Como **campo de interlocução**, conforme já visto, tem-se a identificação e interpretação do comportamento humano perante o patrimônio, um olhar interpretativo **que torna o museal – fato, em museológico – fenômeno**, mas que também ocorre em um diálogo desejável com outras áreas do conhecimento. Finalmente, como **campo de projeção, tem-se o processo de musealização ou o que é possível atingir em termos de ação sistêmica e com visibilidade junto à sociedade**.* (CÂNDIDO; 2013, p.60, negrito da autora)

Devemos lembrar que na área cultural e, mais especificamente, na área museológica, "a temática política pública está diretamente vinculada aos órgãos formuladores das políticas, visto que a grande maioria dos museus no Brasil é mantida por órgãos governamentais, nos níveis federal, estadual e municipal" (BERTOTTO; 2013, ps. 16-17).

Entendendo assim a missão do museu, a busca de qualificação e o aprimoramento do fazer museológico tornam-se suas diretrizes constantes. Desta maneira, os sistemas e redes de museus inserem-se como instrumentos de política pública, com o pressuposto de, por meio da promoção da articulação entre os museus, garantir a melhoria contínua das instituições.

> *Pensando um Sistema de Museus para São Paulo, o diagnóstico de um de seus elos específicos se preocupa em reiterar a necessidade de articulação programática entre os museus, que extrapole a mera divulgação conjunta. São apontadas diversas possibilidades, como ações educacionais, comunicação visual, pesquisa, captação de recursos e planos de formação integrados, para citar apenas algumas.* (CÂNDIDO; 2013, p.176)

1.5 Proposta de análise

A partir dos parâmetros da cadeia operatória museológica e, da interdisciplinaridade inerente à Museologia, foram estudados os princípios do rizoma

de Deleuze e Guatari, que identificam as características das estruturas em rede, conforme proposto por Kastrup (2010), estabelecendo-se a base para a análise das estruturas em rede.

Pensando ainda que, das estruturas a serem analisadas comparativamente nesta dissertação, apesar de algumas se denominarem como sistemas, atuarem como rede[55]; buscou-se uma proposta de análise.

Esta proposta, além dos princípios do rizoma, considerou também alguns pontos levantados por Arquilla e Ronfeldt (2001)[56], apresentados por Henrique Antoun[57] em *"Democracia, multidão e guerra no ciberespaço"*, que destaco no trecho abaixo:

> *Mas, segundo Arquilla e Ronfeldt, o principal instrumento que deve ser usado para compreender uma rede é o de sua análise organizacional, pois enquanto para o analista social de redes basta determinar os grupos de atores com vínculos para sua compreensão, a análise organizacional ainda irá se perguntar se os atores se reconhecem como participantes da rede e se eles se comprometem com as suas operações.*
> *Devemos, ainda, considerar junto com o nível de seu design organizacional os demais níveis que a compõem; como o narrativo da história que está sendo contada, o doutrinário dos métodos e estratégias de colaboração, o tecnológico dos sistemas de informação em uso e o social dos vínculos pessoais que asseguram lealdade e a confiança. O nível social e tecnológico dizem respeito à base material, humana ou técnica da rede, o doutrinário responde por seu modo de ação, o organizacional fala da sua forma de ordem estrutural e o narrativo diz respeito à sua constituição e sustentação. De todos estes níveis chama a atenção esta recente inclusão do nível narrativo como sendo determinante na compreensão da realidade da rede. Embora eles o apresentem abaixo do nível organizacional acreditamos que sua importância pode vir a crescer, sobrepujando a do design na sua constituição.* (ANTOUN, 2010, ps.218-219)

O princípio da conexão, por exemplo, traz o elemento de análise "forma de adesão à rede", no qual podemos questionar: É uma rede de fácil aderência? Os pontos trazidos por Arquilla e Ronfeldt, auxiliam na particularização desta análise, ao

---

[55] Como já colocado por Lacasta: ver página 38 desta dissertação.

[56] David Ronfeldt e John Arquilla (1954) são pesquisadores do RAND Corporation, uma organização destinada a desenvolver estudos para as forças armadas norte-americanas, e desenvolveram o termo *netwar* para definir formas de conflitos de baixa intensidade, ações criminosas e ativismo que são conduzidos por meio de agentes conectados em redes sociais, em estruturas em rede flexíveis e descentralizadas.

[57] Doutor em Comunicação pela UFRJ, professor adjunto da Escola de Comunicação da UFRJ, desenvolve pesquisa sobre comunicação na internet, em especial sobre a importância das redes móveis e das comunidades virtuais para o futuro da democracia na cibercultura.

trazer elementos como os níveis "narrativo, doutrinário, social e tecnológico". Em que bases materiais e humanas estão sendo desenvolvidas estas redes? De que forma se mantém a coesão da rede?

Desta maneira, à proposta de análise, tomando como ponto de partida os parâmetros da cadeia operatória museológica, associam-se os princípios do rizoma de Deleuze e Guatari e os níveis de Arquilla e Ronfeldt.

Nesta pesquisa, além de se observar o design organizacional das redes e sistemas de museus, isto é, forma de organização, com os diferentes níveis de representatividade e participação dos integrantes, buscou-se informação dos níveis:

- social (equipe de gestão, quantificação dos integrantes, etc.);
- tecnológico (sistemas de informação em uso e possíveis infraestruturas de conectividade);
- doutrinário (forma de adesão, promoção à participação, forma de participação, articulação);
- narrativo (missão, objetivos, eixos programáticos, tendências e movimentos percebidos, bloqueios e impasses percebidos).

A partir desta base que foram estruturadas as coletas de informações sobre os sistemas e redes de museus desta pesquisa, possibilitando assim um princípio comparativo.

1.6 Redes e sistemas no cenário museológico

> *A idéia de Castells sobre o Estado-rede pode ser percebida no nível macro, ao envolver diversas nações que se unem para realizar ações multilaterais em parceria, como a União Européia, o Mercosul e a Alca. Mas também pode ser considerada no nível interno das nações, exemplificada pelas redes ou sistemas de museus existentes em alguns países e em alguns estados brasileiros.* (TOLENTINO, 2006, p.106)

A ideia de redes e sistemas na área cultural não é algo novo. Sistemas de bibliotecas e arquivos e até mesmo sistema de teatros podem ser observados como antecessores aos sistemas de museus. Em Portugal, a Rede Nacional de Bibliotecas

Públicas foi lançada em 1987, a Rede Nacional de Arquivos Municipais em 1998, a Rede Nacional de Teatros e Cine-teatros em 1999; enquanto que a Rede Portuguesa de Museus foi criada como estrutura de projeto em decreto datado de maio de 2000[58].

O Estado de São Paulo passou por situação semelhante, com a criação anterior ao Sistema Estadual de Museus, de um Sistema Estadual de Bibliotecas em 1984 e um Sistema Estadual de Arquivos em 1985, conforme descrito em artigos de autoria do então secretário de Estado da Cultura à época, Jorge da Cunha Lima, para o jornal Folha de São Paulo:

> *A Secretaria da Cultura acaba de preparar dois projetos essenciais e complementares: o Sistema Estadual de Arquivos e o Sistema Integrado de Bibliotecas, cujos decretos serão assinados ainda neste semestre pelo governador.* (LIMA, 2002, p.71) [59]
>
> *Cria-se por ele* (o decreto) *a oportunidade de uma integração entre 450 bibliotecas municipais, o mais expandido equipamento cultural existente no interior do estado. Deseja-se transformar a biblioteca de consulta em verdadeiros centros de informação e convivência, pela ampliação do acervo, adaptando-o à realidade social do município, pela introdução de elementos de informação do dia-a-dia, revistas, jornais, vts e, por fim, pela criação de um ambiente de convívio entre as pessoas, acrescentando aos livros e aos periódicos essa fonte inesgotável de conhecimento que é o bate-papo. A Secretaria de Cultura fornecerá apoio técnico e recursos humanos (bibliotecários treinados para esse novo estilo). O Banespa, através do Pró-Cultura, fornecerá empréstimos a juros mínimos, para a readaptação das bibliotecas. O município, com apoio da comunidade, administrará, em nível local, a biblioteca que lhe pertence.* (LIMA, 2002, p.80) [60]
>
> *O Sistema Estadual de Arquivos decretado há apenas um ano por Montoro já tem 143 abnegados arquivistas em todos os órgãos de administração, salvando e catalogando todos os documentos de significação histórica. Quando inaugurarmos o novo Arquivo do Estado na velha fábrica de tapetes Ita, esses documentos serão introduzidos à história e postos à disposição dos historiadores.* (LIMA, 2002, p.147) [61]

---

[58] Todas as datas foram retiradas de apresentação realizada por Isabel Victor, diretora da RPM, à época do 3º Encontro Paulista de Museus, ocorrida em 07 de junho de 2011, no Memorial da América Latina, em São Paulo. O registro em vídeo da apresentação pode ser consultado em http://www.forumpermanente.org/event_pres/encontros/iii-encontro-paulista-de-museus/programacao . Para esta pesquisa, o retromencionado endereço eletrônico foi acessado em 16 de abril de 2014.

[59] Do artigo "Cultura Já", publicado no jornal Folha de São Paulo em 30 de maio de 1984.

[60] Do artigo "Um nome para a rosa", publicado no jornal Folha de São Paulo em 13 de novembro de 1984.

[61] Do artigo "Jardins - preservando o futuro", publicado no jornal Folha de São Paulo em 23 de janeiro de 1986.

O estabelecimento de estruturas de sistemas e redes visando a articulação de equipamentos culturais parece ter sido uma solução adotada em diversas épocas e locais. Cunha Lima (2002, p.70) admitia como natural esta estruturação visto que para ele "todos os equipamentos culturais do estado (bibliotecas, arquivos, museus, pinacotecas) tenham um papel orgânico e irradiador; não sejam apenas centros culturais de consumo, mas de produção, convivência e instrução".

O recente Plano Nacional de Cultura - PNC, em suas diretrizes para o setor museal, enfatiza a importância das estruturas de sistemas e redes ao colocar como diretriz a "consolidação dos sistemas de participação social na gestão das políticas culturais", devendo para tanto "Articular os sistemas de rádio e televisão pública, museus, centros culturais, gestão do patrimônio e outros temas com as instâncias participativas de formulação e acompanhamento das políticas culturais"[62].

Outros documentos produzidos no âmbito da recente política museológica também trazem o enfoque nas estruturas de redes e sistemas. A "Base para a Política Nacional de Museus", que traz um descritivo breve do processo de estabelecimento dos eixos programáticos da Política Nacional de Museus, menciona a estruturação de sistemas e redes em dois dos sete eixos programáticos.[63] E, o próprio Plano Nacional Setorial de Museus possui diversas diretrizes, estratégias, ações e metas que tratam diretamente de sistemas e redes[64], utilizando tais estruturas como meios de execução, como por exemplo, na meta "Organizar e realizar cursos de elaboração de projetos para museus étnicos e tradicionais, por meio dos Sistemas Municipais ou Estaduais de

[62] A diretriz "Consolidação dos sistemas de participação social na gestão das políticas culturais" foi acolhida pelo setor museal, conforme posto no documento "Plano Nacional Setorial de Museus: uma agenda política para os próximos 10 anos", página 12.

[63] No eixo programático "Gestão e configuração do campo museológico", traz como ponto a "implementação do Sistema Nacional de Museus e incentivo à criação de sistemas estaduais e municipais de museus e outras instituições de memória". E, no eixo "democratização e acesso aos bens culturais", menciona explicitamente o "apoio à criação de redes de informação entre os museus brasileiros e entre os profissionais desses museus, a fim de facilitar a pesquisa, o desenvolvimento profissional e democratizar o acesso ao conhecimento produzido". Os outros eixos, a saber, "Formação e capacitação de recursos humanos", "Informatização de museus", "Modernização de infra-estruturas museológicas", "Financiamento e fomento para museus" e "Aquisição e gerenciamento de acervos culturais", não tratam explicitamente de sistemas e redes, mas deixam em alguns pontos antever a idéia premente de articulação inerente às redes e sistemas.

[64] Para esta pesquisa foi elaborado um quadro estruturando as diretrizes, estratégias, ações e metas que tratam diretamente de redes e sistemas de museus e de instrumentos visando o fortalecimento de articulação de instituições museológicas. Este material pode ser visto no Anexo A - "Excertos do Plano Nacional Setorial de Museus".

Museus e do IBRAM"[65] ou em "Implementar, em parceria com o IBRAM e sistemas de museus, oficinas para a identificação e diagnóstico das demandas locais"[66]. Outros excertos do Plano Nacional Setorial de Museus que tratam de sistemas e redes, ou que tangenciam o tema, podem ser vistos na tabela constante do Anexo A desta pesquisa.

A ordem das redes e sistemas está realmente na pauta das políticas públicas para museus[67]. Sobre tal fato, Átila Tolentino colocava que "países onde existem sistemas ou redes de museus demonstram que essa experiência tem contribuído extremamente para o desenvolvimento e o fomento dos museus da região". (TOLENTINO, 2006, p.107)

Reforça ainda que:

> *(...) essa experiência tem contribuído extremamente para o desenvolvimento e fomento dos museus da região. No Brasil, a experiência também tem demonstrado a eficácia dos sistemas estaduais de museus para o desenvolvimento das instituições. Estados que se anteciparam na criação de sistemas de museus, tenham sido eles oficializados ou não, detêm uma política para a área mais consolidada e conseguiram sistematizar as informações sobre os seus museus.* (TOLENTINO, 2008, p.21)[68]

A flexibilidade da estrutura em rede e a articulação inerente à uma estrutura sistêmica podem ser as características principais que levam à adoção destas estruturas para as políticas públicas para museus.

Bruno, em entrevista concedida ao Fórum Permanente em maio de 2005, dá algumas pistas para a adoção de tais estruturas (sistemas ou redes) para o âmbito dos museus.

Primeiro coloca que considera que "as redes e os sistemas têm grandes atributos no que se refere à gestão. São metodologias apoiadas na reciprocidade, na

---

[65] Ação proposta dentro do eixo de Produção simbólica e diversidade cultural (diretriz 8, estratégia 2).

[66] Ação proposta dentro do eixo de Cultura e economia criativa (diretriz 7, estratégia 4)

[67] Márcia Bertotto, em sua tese de doutoramento "Entre o paralelo 20 e 30: analisando e propondo políticas públicas para museus no sul do Brasil", coloca que " A Política Nacional de Museus, como política pública cultural, estimula a ampliação de uma rede sistêmica, buscando integração e aprimoramento." (2013; p.18)

[68] Do artigo "Políticas Públicas para museus: o suporte legal no ordenamento jurídico brasileiro", publicado na Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental: RES PVBLICA - vol. 7, nº1.

solidariedade, na partilha e na articulação. Com isso as vaidades e disputas ficam em segundo plano e isso é extremamente importante para o amadurecimento das instituições museológicas".[69]

Mas, lembrando a lição de Sennett (2012, p.88)[70], a cooperação, apesar de inscrito nos nossos genes, tampouco pode ser estável pois o ambiente natural nunca é fixo.

Ou seja, a tendência natural do homem à cooperação reflete-se na sua forma de relação social e consequentemente nas próprias estruturas que concebe, entretanto tal cooperação é mutável conforme o ambiente na qual se insere esta mesma estrutura.

Aloísio Magalhães[71] visualizava o princípio da cooperação como inerente à uma estrutura de sistema, como destacava em seu discurso:

> *Na realidade poderão pedir ajuda às unidades mais complexas e mais estruturadas. Em outras palavras, não creio que se esteja colhendo o benefício que se pode colher do conhecimento acumulado em algumas das nossas instituições museológicas. Muitas dessas instituições detêm no seu corpo recursos humanos, detêm, na sua existência ao longo dos anos, experiências e vivências que deveriam ser transmitidas, transpostas, adequadas a outros contextos. Essa*

---

[69] Em resposta à questão "Considerando sua experiência nessa área, a posição que ocupa e a possibilidade de se auto-avaliar os processos em andamento, tanto na esfera federal, como estadual e municipal, históricos e atuais, como ficará o nosso campo museológico?". Na época, Maria Cristina de Oliveira Bruno ocupava a diretoria da Divisão de Iconografia e Museus do Departamento de Patrimônio Histórico (DIM/DPH) da Secretaria Municipal de Cultura de São Paulo.

[70] Richard Sennett remete ao enunciado do etologista Robert Axelrod quando diz que a cooperação está inscrita em nosso gene, ocorrendo "sem amizade nem previsão".

[71]Aloísio Barbosa Magalhães (Recife PE 1927 - Pádua, Itália 1982). Pintor, designer, gravador, cenógrafo, figurinista. Forma-se em direito pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), em 1950. Nessa época, participa do Teatro do Estudante de Pernambuco (TEP), onde exerce as funções de cenógrafo e figurinista, além de ser responsável pelo teatro de bonecos. Com bolsa do governo francês, estuda museologia em Paris, entre 1951 e 1953. Volta ao Brasil em 1953. Em 1956, com bolsa concedida pelo governo americano, viaja aos Estados Unidos, onde se dedica às artes gráficas e à programação visual. Em 1960, volta ao Brasil e abre um escritório voltado à comunicação visual, campo no qual é um dos pioneiros no país, e realiza projetos para empresas e órgãos públicos. Em 1963, colabora na criação da Escola Superior de Desenho Industrial (Esdi), onde leciona comunicação visual. Cria, em 1964, o símbolo do 4º Centenário do Rio de Janeiro e, no ano seguinte, desenha o símbolo para a Fundação Bienal de São Paulo. Desde 1966, desenvolve desenhos para notas e moedas brasileiras. Em 1979, é nomeado diretor do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan) e, no ano seguinte, presidente da Fundação Nacional Pró-Memória, quando inicia campanha pela preservação do patrimônio histórico brasileiro. (Informações obtidas na Enciclopédia de Artes Visuais do Itaú Cultural, em http://www.itaucultural.org.br/aplicExternas/enciclopedia_IC/index.cfm?fuseaction=artistas_biografia&cd_verbete=543&cd_idioma=28555, acessado em 29 de junho de 2013).

> *interligação de matriz, essa idéia sistêmica, não me parece que esteja existindo de maneira convincente e determinante.* (MAGALHÃES, 1997, p.163)

Bruno prossegue afirmando que "a metodologia sistêmica ou em rede é apoiada na participação coletiva, na articulação entre instituições museológicas, técnicos e gestores, e seu desenvolvimento pode ser virtual e real. Nesse sentido, é mais difícil o isolamento, como normalmente ocorre com os museus"[72].

Assim, a utilização das estruturas de sistemas e redes de museus, por sua natureza inerente de flexibilidade e articulação, garantindo assim a soma de esforços em um cenário no qual recursos financeiros e humanos não abundam.

> *Esses modelos visam, especialmente, a multiplicação das ações públicas, a potencialização dos recursos técnicos e a possibilidade de revisão em relação aos acervos e coleções. Em alguns casos, as redes e sistemas são benéficos para a construção da imagem da instituição museológica junto à sociedade.* [73]

1.7 Uma política pública de museus no Brasil: as bases e o SNM - Sistema Nacional de Museus

Maria Célia Teixeira Moura Santos, em "Processo museológico e educação: construindo um museu", ao contextualizar as políticas culturais para a área de museus, afirma que:

> *Uma política museológica para o País é tentada, a partir de 1975, com a reunião dos dirigentes de Museus, realizada em Recife, e nas reuniões dos secretários de Educação e Cultura dos Estados e dos Conselhos Federal e Estadual de Cultura, realizados em Brasília e em Salvador, em 1976. Deu-se início à discussão e, posteriormente, foram formuladas as propostas para criação do Sistema Nacional de Museus, que deveria ser capaz de organizar, em âmbito nacional, as*

---

[72]Respondendo a questão "Pensando em metáforas, às vezes os sistemas podem virar uma espécie de mundo à parte e assim criticados pela forma que operam, monopolizam e estandardizam o conhecimento e as atividades que em seu interior são processadas. No caso da computação, por exemplo, o sistema operacional do Bill Gates, o Windows, é criticado por aqueles que defendem códigos mais abertos e uma efetiva participação na elaboração e renovação desses sistemas pelos seus usuários. Sendo assim, no caso do sistema de museus de São Paulo estamos para “Windows” ou para “Linux”?"

[73] Resposta de Maria Cristina Oliveira Bruno à questão formulada pela equipe do Fórum Permanente "Por que implementar sistemas de museus agora? O que está por detrás desse movimento?: A contemporaneidade cultural está precisando disso?".

> *atividades dos museus brasileiros, "proporcionando a que suas múltiplas finalidades sejam de fato atingidas, como exige o desenvolvimento global do País" (MEC, s.d., p.2).* (SANTOS, 1996, ps.75-76)

Aloísio Magalhães, presidente da Fundação Nacional Pró-Memória, colocava que "Uma das primeiras providências que se tomou (...) foi a de colocar os vários diretores delas (as instituições museológicas) assentados em torno de uma mesa para se discutir a melhor maneira de administrar o setor que elas passaram a constituir"[74]. Segundo Thaís Gomes Fraga (2004, p.45), estaria aí "o embrião do futuro Sistema de Museus de São Paulo e Sistema Nacional de Museus"

A ideia de um sistema de museus já era acalentada por Magalhães, como se pode perceber no trecho do discurso de saudação aos participantes do VII Congresso Nacional de Museus, realizado no Rio de Janeiro, em 18 de maio de 1982, apresentado na parte de Introdução desta dissertação[75].

A continuidade dos esforços de articulação do setor cultural resultou no Decreto nº 91.144 de 15 de março de 1985, assinado durante o governo de José Sarney, que criava o Ministério da Cultura. E em suas considerações, o texto explicitava a necessidade de uma política nacional de cultura:

> *CONSIDERANDO que os assuntos ligados à cultura nunca puderam ser objeto de uma política mais consistente, eis que a vastidão da problemática educacional atraiu sempre a atenção preferencial do Ministério; e*
> *CONSIDERANDO que a situação atual do Brasil não pode mais prescindir de uma política nacional de cultura, consistente com os novos tempos e com o desenvolvimento já alcançado pelo País,*[76]

Esta articulação na área da cultura, e mais especificamente do setor de museus, prosseguiu gerando novidades na área de políticas públicas de cultura. Em 1986, no âmbito do setor técnico da Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo, a partir de estudos anteriores coordenados por Maria Ignez Mantovani Franco e Sônia

---

[74] SPHAN - Prómemória, n.20, p. 2, set/out.1982 *apud* FRAGA; 2004: p.45

[75] Ver página 17 desta dissertação.

[76] Decreto nº 91.144/1985 obtido na página do Ministério da Cultura, em http://www.cultura.gov.br/documents/10883/12503/decreto-criacao-minc.pdf/44fecef5-12b2-4af7-a526-1b9b7768ff74, acessado em 29 de junho de 2013.

Guarita do Amaral[77], foi criado pelo então governador do Estado Franco Montoro, por meio do Decreto nº 24.634, de 13 de janeiro de 1986, o primeiro sistema de museus brasileiro: o Sistema de Museus do Estado de São Paulo, que será tratado mais detalhadamente em capítulo próprio.

Logo após, durante o IX Congresso Nacional de Museus, realizado em São Paulo de 24 a 28 de agosto de 1986, foi apresentada a proposta de criação do Sistema Nacional de Museus, cujo objetivo seria a "definição de uma política museológica participativa, em que cada estado da federação estaria representado nesse sistema para estudo de suas prioridades e linhas de ação" (Fraga; 2004: p.114).

Amaral (1989: ps.19-20) descreve as discussões ocorridas durante o evento:

> *Among the subjects discussed was the participation of museum professionals in the establishment of a museum policy to guide the actions of the recently created Ministry of Culture.*
> *The group representing the state of São Paulo submitted a project, based on the State System, to establish a National System of Museums. After a thorough discussion, this proposal was approved by the participants in the Congress and was sent to the Ministry of Culture, which gave it its full support.*
> *Thus, in 1986, the National System of Museums was established.*[78]

Este protagonismo do Estado de São Paulo nas tratativas para a organização do Sistema Nacional de Museus é corroborado também por Bertotto (2013: p.58):

> *Durante o IX Congresso Nacional de Museus em São Paulo – de 24 a 28 de agosto de 1986, Sônia Guarita e Maria Ignez Mantovani expuseram seus ideais de criação de uma ação conjunta já que viajavam pelo Brasil discutindo com a categoria museológica uma forma de trabalhar em rede. As discussões se davam em todos os estados, com os profissionais que então atuavam nos museus e com as secretarias de cultura locais, com o anseio de organizar o que viria a ser uma política de atuação conjunta.*

---

[77] Sônia Guarita do Amaral seria posteriormente a primeira coordenadora do Sistema Nacional de Museus, permanecendo nesta posição durante o primeiro ano de existência do sistema.

[78] Tradução nossa: "Entre os assuntos discutidos estava a participação dos profissionais de museus no estabelecimento de uma política de museus para conduzir as ações do recém-criado Ministério da Cultura. O grupo representante do Estado de São Paulo submeteu um projeto, baseado no Sistema Estadual, para estabelecer um Sistema Nacional de Museus. Depois de uma discussão aprofundada, esta proposta foi aprovada pelos participantes do Congresso e foi encaminhado para o ministro da Cultura, que deu seu apoio total. Então, em 1986, o Sistema Nacional de Museus foi estabelecido."

A estruturação do Ministério da Cultura incorporou também o setor de museus, e em 1986[79] foram criados dois órgãos visando "dotar o País de uma política museológica: a Coordenadoria Geral de Acervos Museológicos da Fundação Nacional Pró-Memória - com o objetivo de “coordenar, integrar e apoiar as ações das unidades museológicas da Fundação” e das conveniadas – e o Sistema Nacional de Museus, órgão do Ministério da Cultura." (Santos; 1996: ps. 78-79).

Tanto a Coordenadoria Geral de Acervos Museológicos quanto o Sistema Nacional de Museus atuaram de forma integrada, conforme se percebe em fala de Priscila Freire, coordenadora do Sistema Nacional de Museus de 1987 a 1990:

> *Com essa colaboração mútua, é possível sonhar o museu como operador da realidade, em condições de captar práticas e soluções engendradas pelos diversos segmentos sociais, bem como suas carências, anseios e possibilidades. E, sobre esses conhecimentos – com amplo e real envolvimento das representações que congregamos – descobrir vias alternativas para o desenvolvimento coerente afinado com os compromissos sociais que as entidades de cultura devem assumir (Fundação Pró-Memória, 1987, p.1)[80].*

O Sistema Nacional de Museus, formado por uma coordenadoria e um comitê composto de representantes de cada Estado e território brasileiros, era uma instituição à qual cabia "tão somente um controle técnico que busca amparar as atividades museológicas, sem coibir os museus em seu desempenho individual" ("Relatório do Sistema Nacional de Museus: 1986-1990"; 1990: p.4)[81].

A dinâmica estabelecida para o funcionamento era baseada na realização de reuniões anuais do comitê para discussão e avaliação de projetos. Este mesmo comitê, por meio de votação, elegia os programas prioritários que a coordenadoria atenderia.

---

[79] Bertotto diz que "Neste momento, encaminhava-se no Brasil a abertura e distensão política que culminaram na finalização de um extenso período de ditadura militar e, nada mais profícuo do que tentar ampliar este setor que ficou - como grande parte dos setores ligados à cultura nacional - em compasso de espera por longo período." (2013: p. 60)

[80] *Apud* SANTOS; 1996: ps. 78-79

[81] Cópia deste documento foi consultada no acervo pessoal da museóloga Maria Inês Lopes Coutinho, que atuou como assessora técnica do Sistema Nacional de Museus de julho de 1987 a março de 1990.

Visto a ausência de uma equipe técnica, o primeiro ano de atuação do Sistema Nacional de Museus foi marcado por simples repasses financeiros para projetos. "Com a estruturação do órgão e formação de uma equipe técnica mínima é que o Sistema pôde atuar no acompanhamento e execução de alguns projetos" (retirado do documento "Relatório do Sistema Nacional de Museus: 1986-1990"; 1990: p.60). E, além do apoio financeiro, posteriormente o Sistema também atuou em outras frentes "estimulando cursos de treinamento básico ou de especialização, edição de livros, concursos, encontros, congressos e seminários" ("Relatório do Sistema Nacional de Museus: 1986-1990"; 1990: p.75).

O Sistema Nacional de Museus operou até sua extinção, juntamente com o Ministério da Cultura, ocorrida em 17 de março de 1990 através de medida provisória do governo Collor[82]. Sobre tal assunto, Jorge da Cunha Lima escreveu no artigo "A cultura dançou no Carnaval", publicado no jornal Folha de São Paulo em 06 de março de 1990:

> *A outra grande significação de um Ministério da Cultura é institucionalizar o acesso do setor cultural às decisões políticas do poder. O setor cultural tem o que dizer de um forma diversa do setor tecnológico, do setor militar, do setor burocrático e do setor econômico. Um bom representante dos setores artísticos, do mesmo calibre de um Ozires Silva, que representa o setor técnico industrial, haveria de inspirar e direcionar o governo para uma visão mais humanística da sociedade brasileira. De Gaulle, Kennedy, Miterrand, Marco Aurélio, Péricles, Juscelino nunca dispensaram essa contribuição. Estranho que o Collor não tenha percebido isso. E coloque a cultura no mesmo saco da contenção do déficit público.* (LIMA, 2002, p.195)

O Ministério da Cultura retornou dois anos depois no governo Itamar Franco, por meio da publicação da Lei nº 8.490, de 19 de novembro de 1992. A área de museus, entretanto, teria ainda um longo caminho para retomar sua rearticulação.

Somente em 2003, o setor de museus voltou a constituir um departamento específico (DEMU - Departamento de Museus e Centros Culturais) dentro da estrutura do IPHAN - Instituto de Preservação do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional,

---

[82]Em 13 de outubro de 1990, o presidente Collor assinou o Decreto nº 99.600 no qual criava a Secretaria de Cultura, diretamente vinculada à Presidência. O Ministério da Cultura, criado em 1986, por se considerar "que os assuntos educacionais quanto os assuntos culturais, tem suscitado, em relação às duas áreas, a necessidade de métodos, técnicas e instrumentos diversificados de reflexão e administração, e tem exigido políticas específicas bem caracterizadas, a reclamarem o desmembramento da atual estrutura unitária em dois ministérios autônomos", passou ao status de Secretaria.

mesmo ano de lançamento da Política Nacional de Museus, em 16 de maio, "em meio às comemorações do Dia Internacional de Museus, no Museu Histórico Nacional, no Rio de Janeiro"[83]. No ano seguinte, foi realizado na cidade de Salvador/BA, o 1º Fórum Nacional de Museus, que produziu as diretrizes para a PNM - Política Nacional de Museus e para o SBM - Sistema Brasileiro de Museus.

Ainda em 2004, foi criado por meio do Decreto nº 5.264, de 5 de novembro, assinado pelo Presidente da República Luiz Inácio Lula da Silva e pelo Ministro da Cultura Gilberto Passos Gil Moreira, o SBM - Sistema Brasileiro de Museus, com a finalidade de

> *promover a interação entre os museus brasileiros; o registro e a disseminação dos conhecimentos do campo museológico; a gestão integrada e o desenvolvimento das instituições, acervos e processos museológicos; e o desenvolvimento de ações de capacitação, documentação, pesquisa, conservação e difusão entre as unidades museológicas que integram o Sistema.* (TOLENTINO, 2008, p.21).

O texto da Política Nacional de Museus coloca claramente que a criação do Sistema Brasileiro de Museus é uma "ação fundamental para implantação da Política Nacional de Museus"[84].

Este processo de rearticulação do setor museológico desaguaria ainda na elaboração do Plano Nacional Setorial de Museus, cujas diretrizes foram "elaboradas e aprovadas na 4ª edição do Fórum Nacional de Museus, que aconteceu em Brasília, entre os dias 12 e 17 de julho de 2010"[85], e na criação do IBRAM - Instituto Brasileiro de Museus[86], pela Lei nº 11.906, de 20 de janeiro de 2009, coroando anos de rearticulação do setor museológico brasileiro.

---

[83] Página 2 do documento "Política Nacional de Museus", acessado em 09 de junho de 2013, em http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2010/01/politica_nacional_museus.pdf

[84] Página 29 do documento "Política Nacional de Museus", acessado em 09 de junho de 2013, em http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2010/01/politica_nacional_museus.pdf

[85]Página 3 do documento "Plano Nacional Setorial de Museus: uma agenda política para os próximos 10 anos", acessado em 09 de junho de 2013, emhttp://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2011/04/Plano_Nacional_Setorial.pdf

[86] Maria Cecília Londres Fonseca reconhece a iniciativa em seu prefácio à terceira edição de seu livro *Patrimônio em processo. Trajetória da política federal de preservação no Brasil*: "Outra mudança recente no desenho da política federal de patrimônio é a criação do Instituto Brasileiro de Museus, como corolário de processo iniciado na gestão do ministro Gilberto Gil. (...) aquela iniciativa sinaliza para o caráter específico e diferenciado das atividades de guarda, conservação e promoção realizadas pelos museus." (p. 18)

Capítulo 2 - O Sistema Estadual de Museus de São Paulo: da rede de Museus Histórico-Pedagógicos ao SISEM-SP

2.1 Museus e identidade

> *(...) os museus parecem preencher uma necessidade antropologicamente arraigada às condições modernas: pois é ele que permite aos modernos negociarem e articularem uma relação com o passado, o que significa também uma relação com o transitório e com a morte, incluída a nossa própria. Como Adorno ressaltou certa vez, museus e mausoléus estão associados por outros motivos além da própria fonética.*
>
> *(...) alguns vêem o museu até como nosso próprio memento mori, e mais como uma forma de realçar a vida do que como uma instituição mumificadora numa época empenhada na negação destruidora da morte: o museu, então, se mantém como um espaço e um campo para reflexões sobre a temporalidade, a subjetividade, a identidade e a alteridade.*
>
> *A pergunta chave é, obviamente, se a cultura de espetáculos do novo museu e a mise-en-scène podem preencher tais funções ou se a propalada discussão sobre a liquidação do sentido da história e a morte do sujeito, a celebração do pós-moderno sobre a superficialidade contra a profundidade, a velocidade contra a vagarosidade, tirou do museu sua aura específica de temporalidade.* (HUYSSEN, 1994, p.37-38)

Os trechos acima foram retirados do artigo "Escapando da amnésia" de Andreas Huyssen, e são apropriados para nos lembrar o papel da instituição "museu", relembrando sua vinculação com a memória e a identidade e, situando assim sua importância na sociedade contemporânea.

Chagas (1999) ao lembrar o mito de origem do museu como "casa das musas", lembrava que as Musas eram filhas de Zeus e Mnemósine. Ou seja, por via materna são "lugares de memória", mas por via paterna são "estruturas e lugares de poder". E que poder seria este? Talvez o poder de fortalecer a construção de uma memória. Talvez o poder decorrente da vontade política de grupos de indivíduos para celebrar uma memória convenientemente selecionada e que represente os interesses de determinados segmentos sociais. Poder, inclusive, para colocar no esquecimento memórias representativas de outros grupos não-dominantes.[87]

[87] Lembro aqui o trecho retirado de "Há uma gota de sangue em cada museu" (CHAGAS; 1999: ps. 20-21): "(...) a memória (provocada ou espontânea) é construção e não está aprisionada nas coisas e sim situada na dimensão

Se identidade é uma construção simbólica, podemos dizer que "não existe uma identidade autêntica, mas uma pluralidade de identidades, construídas por diferentes grupos sociais em diferentes momentos históricos" (Ortiz, 2006, p.8).

Assim, uma identidade nacional não é algo único, é sim algo forjado na exclusão da realidade social de diversos segmentos e, reflexo do ideal almejado por uma classe dominante, que consolida seus ideais por meio do discurso simbólico. Neste grande esforço, com o objetivo de construir uma identidade e uma coesão nacional, os museus são colocados como instrumentos na construção da ideia de uma nação acima das diferenças e das diversidades, buscando o apaziguamento dos conflitos por meio de um ideal transcendente e acrítico.

Tal fato pode ser amplamente ilustrado pela análise de Vasconcellos (2007) sobre as alterações efetivadas nas representações da Revolução Mexicana conduzidas no Museu Nacional de História, na Cidade do México. Citando Chartier, Vasconcellos mostrava como as diferentes concepções expográficas traziam "lutas de representação", entendendo-as como

> *aquelas que subtendem a construção das realidades sociais e que resultam do confronto entre as representações impostas por aqueles que têm o poder de classificar e de denominar e aquelas construídas pela própria comunidade, de maneira passiva ou resistente.* (Chartier *apud* Vasconcellos; 2007: p.152)

Meneses (1994, p.21) já colocava que o museu histórico, por meio de suas exposições, comunica inferências sobre o passado. Os objetos de museu falam por meio dos argumentos dos historiadores. "O historiador não faz o documento falar: é o historiador quem fala e a explicitação de seus critérios e procedimentos é fundamental para definir o alcance de sua fala." [88]

---

interrelacional entre os seres, e entre os seres e as coisas, teremos, então, os elementos necessários para o entendimento de que a constituição dos museus celebrativos da memória do poder decorre da vontade política de indivíduos e grupos, e representa os interesses de determinados segmentos sociais."

[88] Em "A problemática da identidade cultural nos museus: de objeto (de ação) a objeto (de conhecimento)", texto de 1993 publicado nos Anais do Museu Paulista Nova Série nº 1, Ulpiano Bezerra de Meneses coloca que "Os museus de horizontes nacionais são os que mais riscos correm na abordagem da identidade, por sua necessidade de dar conta de uma suposta totalidade da nação, obrigando a sínteses históricas discutíveis." (p.213) e complementa opinando que os museus locais/ regionais seriam aqueles em que os processos de identidade encontrariam um espaço mais aceitável de expansão, mas alerta para o risco de que esses museus espelhem uma pretensa unidade local/regional, o que seria um erro visto que não há realidade local/ regional homogênea ou estática.

Para fundamentar as ideologias nacionais, argumentos como etnicidade, a língua ou a História eram utilizados para convencer a todos que constituíam aquele povo. Santos (1996) descreveu, citando Hobsbawn[89], este processo como a "invenção das tradições", ou seja, "um processo de formalização e ritualização, caracterizado por referir-se ao passado, mesmo que apenas pela imposição da repetição" (Cunha, 1992, p.32 *apud* Santos, 1996, p.31).

O discurso simbólico de uma idéia de nação acima das diferenças e das diversidades, negando a alteridade, "uma vez que o *alter* passa a ser um desafio ameaçante, pois não habita o interior do Estado (...) no caso, o Estado, é tido como doador de sentido" (Santos, 1996, p.33). Assim, a identidade nacional não será a somatória das diversas memórias coletivas da nação, e sim a memória única e integradora, buscando a harmonia e evitando destacar os conflitos e diferenças internas. A identidade, que será definida pela História, será a de uma unidade na diversidade, sendo responsabilidade do Estado a defesa desta memória, como colocado por Ortiz,

> *O Estado aparece, assim, como guardião da memória nacional e da mesma forma que defende o território nacional contra as possíveis invasões estrangeiras preserva a memória contra a descaracterização das importações ou das distorções dos pensamentos autóctones desviantes. Cultura brasileira significa neste sentido "segurança e defesa" dos bens que integram o patrimônio histórico.* (ORTIZ, 2006, p.100)

Rússio (1977, p.35) destaca que "a busca de uma identidade nacional própria e de valores culturais autenticamente brasileiros" resultou em movimentos estético-intelectuais (Semana de Arte Moderna de 1922), políticos (movimentos tenentistas de 1922 e 1924 e a Revolução de 1930) e, "em termos de memória, à criação do Museu Histórico Nacional".

O Museu Histórico Nacional, criado pelo Decreto nº 15.596, de 2 de agosto de 1922, durante o Governo de Epitácio Pessoa, foi inaugurado a 11 de outubro do mesmo ano, decorrente dos esforços de Gustavo Barroso.

---

[89] A citação de Hobsbawn utilizada por Santos (1996) é a seguinte: "toda tradição inventada, na medida do possível, utiliza a história como elemento legitimador e de coesão", é impossível deixar de pensar nos vínculos entre memória histórica e o conceito de nação (Hobsbawn e Ranger, 1987:21)

Para Gustavo Barroso, o papel central do museu estava em "fazer amar a pátria", ou melhor, "fazer brotar nos indivíduos um sentimento nacional" (ABREU, 1991, p.94 *apud* SANTOS, 1996, p.66). E o que deveriam amar os indivíduos? Basicamente a ação das elites, "o escol, a nata, aqueles que comandam, inauguram" (ABREU, 1991, p.96 *apud* SANTOS, 1996, p.67) na edificação nacional.

O Museu Histórico Nacional destinava-se a preservar o acervo de uma elite, apresentando um discurso nacional sem conflito, cumprindo uma função de preservação de uma identidade nacional unitária e integrada.

Santos (1996), tomando como exemplo a análise de Alfredo Bosi para a área de literatura brasileira, relacionando à atuação dos museus brasileiros, elucidava este papel dos museus em conservar a memória das elites, por meio do culto ao herói, em detrimento da memória de outras camadas sociais.

> *(...) desde a implantação da cultura letrada portuguesa no Brasil, ficaram abaixo do limiar da escrita quase todos os conteúdos da vida indígena, da vida escrava, da vida sertaneja, da vida artesanal, da vida rústica, da vida proletária, da vida marginal; abaixo do limiar da escrita ficaram as mãos que não puderam contar no código erudito, a sua própria vida.* (BOSI, 1990, p.16 *apud* SANTOS, 1996, p.84)

Segundo Bertotto (2007, p.11), a maioria dos museus brasileiros foi criada visando "manter e contar a história oficial, salvaguardando a cultura brasileira, a identidade nacional, sem respeitar a diversidade".

Curioso destacar que o museu celebrativo, local para a exaltação da pátria, a celebração da glória dos heróis nacionais e para o "culto à saudade", levado adiante por Gustavo Barroso era contemporâneo à uma visão diametralmente oposta: a de Mário de Andrade, que posteriormente, influiria enormemente nas questões de preservação da memória, efetuando inclusive o anteprojeto que serviria à criação do futuro SPHAN - Serviço do Patrimônio Histórico Artístico Nacional[90].

---

[90] Mário de Andrade, a convite do ministro da Educação e Cultura Gustavo Capanema, preparou um anteprojeto visando a criação de uma instituição nacional de proteção do patrimônio. Este documento que foi usado nas discussões preliminares sobre a estrutura e os objetivos do SPHAN, criado em 13 de janeiro de 1937 e regulamentado pelo Decreto-Lei nº 25, de 30 de novembro de 1937, com Rodrigo Melo Franco de Andrade como presidente (cargo que ocupou de 1937 a 1969). Destaca-se aqui que o projeto original de Mário de Andrade recebeu modificações significativas conduzidas por Rodrigo Melo Franco de Andrade e sua equipe.

Mário de Andrade concebia o museu como "espaço de estudo e reflexão, a serviço das classes trabalhadoras, instituição catalisadora, âncora de identidade cultural. Em comum, a preocupação com a questão do nacional." (Cândido, 2003, p.137)

Entretanto, a visão barrosiana predominou no campo da museologia brasileira. Getúlio Vargas, durante o período do Estado Novo, deu novo impulso à esta visão, buscando superar os regionalismos e impondo a criação de uma unidade nacional por meio do discurso simbólico dos museus e, assim

> *(...) pela primeira vez em diversos Estados do território nacional e em tão curto período, quatro museus históricos federais. O Museu das Missões, em Santo Ângelo, no Rio Grande do Sul (Decreto-lei 2.077, 8.3.1940), o Museu do Ouro, em Sabará (Decreto-lei 7.483, 23.4.1945) e o Museu da Inconfidência, em Ouro Preto (Decreto-lei 965, 20.12.1938), ambos em Minas Gerais e o Museu Imperial, em Petrópolis (decreto-lei 684, 3.02.1939 e Decreto-lei 29.03.1940), no Rio de Janeiro. (...)*
> *Percorre-se dessa maneira, os períodos bandeirista (das Missões), colonial (do Ouro), imperial (da Monarquia) e republicano (da Inconfidência). Todos os museus evocam partes de uma história maior e nacional, e em pouco ou nada abordam questões ligadas ao desenvolvimento das diversas regiões onde estão sediados. Esta **"rede" nacional de museus,** se assim podemos mencioná-la, temática, multi-regional, de caráter **integrador e evolutivo** dos acontecimentos ligados à história, criada sob o prisma do **Estado Nacional** (...).* (MISAN, 2005, ps.88-89, negritos da autora)

2.2 A construção da identidade paulista por meio da cultura

> *[...] Com a criação da Universidade e com os Departamentos de Cultura [...] São Paulo poderá ser, no plano social e político, esse tipo de catalisador, capaz de regular o ritmo do progresso material e espiritual do país e de lhe aumentar a velocidade de transformação."* (DUARTE *apud* RAFFAINI, 2001, p.35)

O trecho acima foi extraído de um discurso de Paulo Duarte por ocasião do banquete em homenagem a Fernando de Azevedo[91], e ilustra bem a motivação paulista em se destacar nacionalmente no plano da cultura, decorrente de uma cadeia de fatos anteriores.

[91] Segundo a fonte consultada (RAFFAINI, 2001, p.35), o discurso de Paulo Duarte foi publicado na revista do Arquivo Municipal, São Paulo, v.XXX, p.251, dez. 1936.

O discurso corrente dos intelectuais da época visava à construção de uma identidade paulista, incluindo aqui suas instituições culturais. Schwartz (1993, p.126), ao analisar a atuação dos Institutos Históricos e Geográficos, menciona uma “missão paulista”: "A história de São Paulo é a história do Brasil", frase que abria o primeiro volume da revista do Instituto Histórico e Geográfico de São Paulo, era simultaneamente mote condutor ao projeto paulista e provocação ao projeto unitário do Instituto Histórico e Geográfico Brasileiro.

> *Uma das nobres feições do Instituto é a tradução exacta de um forte aspecto da terra paulista: a generosidade, a magnífica hospitalidade,... o mais elevado sentimento de solidariedade humana. É que impera a tradição: assim também nunca coube São Paulo dentro das fronteiras.* (TAUNAY *apud* SCHWARTZ, 1993, p.127)[92]

Raffaini (2001, p.31) reforça tal fato, destacando dentre as várias ações empreendidas por Washington Luís visando à criação de uma identidade paulista, a partir de 1914, ano em que assumiu o cargo de prefeito: a reorganização do Museu Paulista e concurso para monumento em comemoração ao Centenário da Independência, assuntos a serem tratados adiante neste trabalho; a criação de um brasão para a cidade, com os dizeres “*Non ducor duco”*[93] e a publicação de manuscritos antigos relativos à história da cidade.

Tais ações eram coerentes com o projeto de construção de uma identidade paulista, na qual se procurava dar proeminência ao Estado de São Paulo, que já se configurava como força motriz econômica central do país.

> *Essas iniciativas do poder público paulista podem ser inseridas em um projeto difuso de hegemonia cultural que vinha se desenvolvendo desde as primeiras décadas desse século no sentido de deslocá-la do centro nacional por excelência, o Rio de Janeiro, para a já então capital econômica, São Paulo. A capital federal detinha a*

[92] Trecho de artigo de Afonso d’Escragnolle Taunay publicado na Revista do Instituto Histórico e Geográfico de São Paulo, em 1912, p.97. Este mesmo trecho foi também utilizado em artigo *Museu Paulista e trocas intelectuais na escrita de Afonso de Taunay*, de Karina Anhezini, na qual a autora complementa: "A tese exposta no discurso de posse no IHGSP em 1912, ocasião na qual Taunay afirmou que “nunca S. Paulo coube dentro das suas fronteiras”, foi enfatizada no prefácio de S. Paulo nos primeiros annos, “S. Paulo centro de irradiação da conquista do Brasil pelos brasileiros, primeiro posto avançado da civilização no interior do nosso país”. (ANHEZINI, 2002-2003, p.54)

[93] *NON DVCOR DVCO*, frase em latim que significa “Não sou conduzido, conduzo” e presente no brasão do município de São Paulo, valorizando a independência das ações desenvolvidas pela cidade de São Paulo e destacando seu papel de liderança no Estado e no país. O brasão, criado a partir do desenho do poeta Guilherme de Almeida e do pintor José Wasth Rodrigues selecionado por concurso, foi oficializado em 08 de março de 1917. Durante o período do Estado Novo, o uso do brasão foi suspenso, juntamente com outros símbolos municipais e estaduais (bandeiras), sendo retomado somente em 1947.

> *preeminência cultural em termos nacionais, e desde a derrota da oligarquia paulista, em 1910, podemos notar várias iniciativas, dentre as quais a Semana de 22 pode ser inserida, no sentido de construir uma hegemonia de cunho mais paulista.* (RAFFAINI, 2001, p.32)

A criação do mito do bandeirante, símbolo eleito das elites paulistas, era perfeita à imagem que se queria vincular do país tributário de suas fronteiras atuais aos aventureiros bandeirantes paulistas visto que "São Paulo nunca coube dentro das fronteiras". O bandeirante "fazia jus a uma imagem muito veiculada, que aliava o estado paulista em sua ascensão às principais qualidades desses românticos e destemidos desbravadores do sertão." (SCHWARTZ, 1993, p.133)

Cabe destacar neste projeto de construção da identidade paulista por meio da cultura, dois momentos: a reconfiguração do Museu Paulista em comemoração ao centenário da Independência (1922), conduzida por Afonso d'Escragnolle Taunay, e a criação do Departamento de Cultura de São Paulo (1935), chefiado por Mário de Andrade.

O Museu Paulista, definido em seus primeiros anos como "o exemplo mais extremado de um "gabinete de quinquilharias" a serviço da elite local e em homenagem a ela" (SCHWARTZ, 1993, p.90), já trazia em si o desejo de uma elite paulista que queria se representar na esfera da cultura. A ascensão econômica do Estado de São Paulo demandava um novo discurso. "(...) um museu em São Paulo parecia constituir um suporte para outras significações, representando a ascensão de uma nova província no cenário nacional." (SCHWARTZ, 1993, p.79)

A celebração do centenário da Independência foi a oportunidade perfeita para que o Estado de São Paulo pudesse se representar como eixo principal da nação. A história do Brasil tinha São Paulo como ponto focal e, Taunay, como diretor do Museu Paulista,

> *(...) agiu como demiurgo, arregimentando todos os elementos do passado paulista anteriormente dispersos no território das tradições e da memória coletiva, concedendo-lhes um espaço próprio e um significado único: São Paulo, sintetizado no Monumento do Ipiranga, é o solo da pátria brasileira e o paulista é o responsável pelo transbordamento do território nacional por todos os pontos do mapa e, ao mesmo tempo, o elemento unificador destes pontos dispersos. A decoração histórica do Museu busca dar um tom nacional – especialmente no salão de honra –, mas o solo da Independência e, portanto, da origem da nação, é paulista."* (BREFE, 2002-2003, ps.95-96)

Em relação à criação em 1935 do Departamento de Cultura de São Paulo, o primeiro órgão estruturado para tratar da cultura[94], "pode ser compreendido como parte de uma idéia hegemônica, por meio da qual o estado de São Paulo, depois da derrota na revolução de 1932, conseguiria (...) conquistar e transformar o resto do país através da cultura e da educação, (...) acreditavam ser possível a volta ao poder federal do grupo paulista, pela via cultural." (RAFFAINI, 2001, p.35).

Tal fato é explicitado no discurso de Mário de Andrade, diretor do Departamento de Cultura:

> *Hoje, aniversariante, com os ouvidos do Brasil à escuta da tua voz, São Paulo escolhe o mais jovem dos seus organismos culturais para anunciar à sua terra natal que esse desequilíbrio está acabando e que isso se dará pelo complemento de cultura do espírito. [...]*
> *Tudo é novo, e muito está apenas nascendo. São Paulo é uma cidade dum dia, mas já está agora os seus caminhos conjuntamente vão e vêm. O Departamento de Cultura que tudo isto já está fazendo, com toda a sua autonomia municipal, cresce e quer crescer como a flor, como perfume irradiante doutra criação mais básica, a Universidade de São Paulo. E, sendo municipal, o Departamento de Cultura cresce e quer crescer, esculpido na forma do Brasil [...]*
> *A grande cidade, até hoje indestinada em seus tão diferentes destinos, está por fim consciente da sua maravilhosa predestinação. [...]*[95] (*in* RAFFAINI, 2001, p.83)

Conforme pensamento corrente entre pensadores, no passado os bandeirantes paulistas foram os responsáveis por desbravar o país, expandir as fronteiras da nação brasileira e civilizar todo o país, assim "na década de 1930 os intelectuais paulistas pareciam acreditar possuir o mesmo papel. A partir de São Paulo pensavam construir um país, esculpindo por meio da cultura uma nação." (RAFFAINI, 2001, p.83) [96]

---

[94] Conforme enunciado por Silvana Rubino, professora de história da UNICAMP e curadora da exposição "Ocupação Mário de Andrade", montada no Itaú Cultural de 28/06 a 28/07/2013, que afirmou que "Mário (de Andrade) foi o primeiro secretário de cultura do Brasil", em aula "Patrimônio cultural em suas múltiplas dimensões", proferida no Curso de Gestão e Políticas Culturais, em 15 de julho de 2013, na sede do Itaú Cultural. Tal opinião também é corroborada por afirmação de Patrícia Tavares Raffaini, que diz que "o Departamento de Cultura de São Paulo era o primeiro dentre os vários departamentos que seriam criados em outras cidades do Estado e capitais pelo país a fora, como um protótipo a ser seguido" (Raffaini; 2001: p.35).

[95] Discurso de Mário de Andrade, irradiado na Hora do Brasil de 25 de janeiro de 1936. Revista do Arquivo Municipal. São Paulo, v.19, p.271-4, jan. 1936

[96] Como complemento a esta colocação, vale lembrar aqui a análise feita por Maria Cecília Londres Fonseca ao analisar o papel dos intelectuais na definição das políticas referentes ao patrimônio histórico no Brasil: "**Essa função** que alguns intelectuais brasileiros exerceram, como únicos mediadores possíveis entre o Estado e a sociedade - referida como "as massas" na fase *heróica* e como "os diferentes contextos culturais" na fase *moderna* - **se justifica em períodos autoritários, ou quando ainda predominava uma cultura política que identificava Estado, nação e sociedade, não encontra mais argumentos nos tempos atuais.** Trata-se, hoje, de procurar politizar a política

2.3 A rede de Museus Histórico-Pedagógicos

A construção de discurso simbólico do "paulista, construtor e motor da nação", como mencionado anteriormente foi uma constante a partir da emergência do Estado de São Paulo no cenário econômico. No campo dos museus, além do caso da reconfiguração do Museu Paulista, devemos considerar também as iniciativas de criação de novos museus, começando pelo Museu Republicano Convenção de Itu e, posteriormente os Museus Histórico e Pedagógicos, que trataremos mais detidamente.

> *Devemos considerar, entretanto, que perpetuar a memória da participação dos paulistas na República foi, desde cedo, uma vontade do Estado e precedeu a criação dos MHP. Uma das primeiras ações empreendidas nesse sentido foi a criação do Museu Republicano Convenção de Itu (MCRI), em 1923.* (MISAN, 2008, p.182)

A rede de Museus Históricos e Pedagógicos[97] foi iniciada sob a gestão de Sólon Borges dos Reis com a criação, em 1956, dos Museus Históricos e Pedagógicos Campos Salles (em Campinas), Prudente de Moraes (em Piracicaba), Rodrigues Alves (em Guaratinguetá) e Washington Luís (em Batataes). Museus referenciando a memória dos quatro presidentes paulistas do período da República Velha.

Em 1957, já sob a gestão de Vinício Stein Campos, foram criados mais cinco. Em 1958, mais dezenove. Em 1973 totalizavam setenta e nove Museus Históricos e

---

federal de preservação no Brasil, o que não significa reduzi-la a uma prática ideológica, seja a serviço do Estado ou das classes que o ocupam, seja dos excluídos até hoje dos benefícios dessa política. Politizar no sentido de ter como objetivo que esses bens sejam apropriados simbolicamente pelos diferentes grupos sociais que compõem a sociedade brasileira. Ou seja, tirá-los da situação de "pesados e mudos" referida na introdução, e fazê-los circular no espaço público, enquanto referências de identidades coletivas e enquanto conteúdos do imaginário social." (FONSECA; 2009: ps. 219-220) (negrito meu)

[97] Waldisa Rússio, em sua dissertação de mestrado, usava o termo "rede de museus", historiando o processo de instalação dos Museus do Estado de São Paulo: "*Entre 1956 e 1958, somente através da Secretaria de Educação, entretanto, o Estado criara mais um museu na Capital e doze no Interior. E já se falava numa **"rede de museus"**. Na verdade, porém, a primeira tentativa de sistematização ocorre em 1958 e está claramente consubstanciada no Decreto nº 33. 980, de 19 de novembro daquele ano, que "dispõe sobre a complementação da **rede de museus históricos e pedagógicos** do Estado, etc. ..." (...) e) embora não se trate, rigorosamente, de uma sistematização – a que a palavra "rede" induz -, o decreto agrupa os diversos museus de maneira mais orgânica. Resta saber se tanto as combinações dos órgãos, como suas respectivas denominações, campos de atividade previstos e cidades eleitas, correspondiam a uma verdade, a objetivos claros e definidos mediante pesquisa acurada.* (Rússio; 1977: ps.81-82, negrito nosso)

Pedagógicos, que remetiam aos três períodos históricos (Brasil Colônia, Brasil Império, Brasil República), configurando a primeira rede museal pública[98].

A classificação dos Museus Históricos e Pedagógicos nestes três períodos históricos privilegiava uma visão integrada da História do Brasil, contada em etapas, colocando o Estado de São Paulo em destaque visto que a história do país era contada por meio da história do patrono do museu e da própria cidade[99].

Ao atribuir patronos para cada museu, a rede de Museus Históricos e Pedagógicos conseguiu simultaneamente inserir o Estado de São Paulo em posição de destaque por contar a história do Brasil através da participação dos patronos e cidades de São Paulo em episódios que cobriam a história de 1532 (Martim Afonso de Souza, patrono do Museu Histórico e Pedagógico criado em São Vicente) a 1945 e, impor a hegemonia do Estado sobre os municípios ao priorizar um determinado ponto de vista sobre a história do Estado ao invés da própria história da cidade.

Conforme colocado por Misan:

> *Tal estratégia, denominada "Implantação dos museus históricos e pedagógicos do estado de São Paulo", permitiu ao poder estadual afirmar-se no campo da cultura e da educação de modo hegemônico, relegando ao município a cessão do imóvel, o deslocamento de professores da rede pública para a direção dos museus, e o auxílio na coleta e no armazenamento do acervo. Ao impor-se na criação, direção e organização da rede de museus, o governo estadual pôde priorizar e preservar um determinado ponto de vista sobre a história do estado de São Paulo, relegando outros focos, como por exemplo, a própria história das cidades.* (MISAN, 2005, ps. 176-177)

Vinício Stein Campos propunha como lema para cada Museu Histórico e Pedagógico "preservar a história do patrono e da cidade" (MISAN, 2005, p.6)[100], entretanto, muitas vezes a escolha deste patrono seguia critérios não muito claros. Misan (2005), em sua tese expõe que alguns patronos eram escolhidos pelo fato da

---

[98] Simona Misan coloca que a rede de Museus Históricos e Pedagógicos foi a primeira rede de museus criada sob a inspiração das "propostas pedagógicas de cunho cívico propagadas pelos escolanovistas" (2005: p.202).

[99] Manuelina Duarte Cândido, em "Ondas do pensamento museológico brasileiro", analisando o trabalho de Waldisa Rússio Camargo Guarnieri, coloca que "Os museus do Serviço de Museus Históricos, salvo poucas exceções, *"são constituídos sob a égide de um patrono, sem, contudo, serem museus biográficos"*. – e ainda implicações negativas na relação patrono-comunidade." (2003: p.66)

[100] Vale dizer que a museologia brasileira produzida até os anos 1970 estava baseada nos preceitos de Gustavo Barroso e "detalhava a história do herói, da identidade nacional, revelando uma narrativa oficial" (BERTOTTO; 2013: p.33).

cidade ser o local de nascimento; em alguns casos, a cidade era o local em que o patrono desenvolveu suas atividades políticas e, em outros, a cidade que recebia o museu era um importante marco histórico-geográfico (um local de passagem de tropeiros ou um sítio de deslocamento de combatentes da Revolução Constitucionalista de 1932, por exemplo). Assim, os patronos dos museus iam de bandeirantes (como o M.H.P. Antônio Raposo Tavares, em São Bernardo do Campo), figuras históricas do Império (como o M.H.P. Dom Pedro I e Dona Leopoldina, em Pindamonhangaba), republicanos (como o M.H.P. Prudente de Moraes, em Piracicaba), locais históricos (como o M.H.P. das Monções, em Porto Feliz) e até os "voluntários da pátria" (M.H.P. Voluntários da Pátria, em Araraquara).

Outro fator observado por Misan foi que as cidades que receberam a implantação dos museus históricos e pedagógicos "**foram antigos núcleos de acesso ao interior, abrigaram antigas sedes de políticos filiados ao Partido Republicano Paulista, focos de resistência da Revolução de 1932, e sede de agremiações e institutos históricos, além de serem destacados centros econômicos do Estado."** (2005, p.79, negrito da autora)

Ao adotar esta estratégia de implantação, o Estado "garantia a supremacia de uma visão oficial da história. Ao mesmo tempo enfraquecia núcleos locais que pudessem exigir, com base em reais necessidades, ações que visassem a preservação da cultura material "extra-oficial" e a reflexão sobre seu significado na sociedade." (MISAN, 2005, p.137)

Neste sentido, a implantação da rede de museus construiu uma "identidade" para estas cidades, deslocada da sua história local, com o enaltecimento de personagens que "fizeram a história" em detrimento das demais esferas da comunidade como o caipira, o negro, o imigrante e o migrante. A rede de museus históricos e pedagógicos contava a história de um Estado hegemônico, desconsiderando as diversidades regionais. Estaria aí raiz desta falta de identificação futura entre estes museus e a comunidade nas quais estão inseridos? Acreditamos que este seja um dos fatores.

Misan reforça a ideia de que a implantação da rede de Museus Histórico e Pedagógicos "construiu uma versão de "reconhecimento identitário" à custa do relevo

da história local" (2005, p.23) e vai mais adiante dizendo que foi "um eficaz instrumento de apagamento da identidade dessas cidades" (2005, p.23).

Cabe aqui lembrar as palavras de Rússio:

> *(...) esquecemos que os bens se preservam quando se constituem em valor. Não em valor para uma minoria, ainda que seja uma "inteligência" atuante: mas num valor social, derivado de uma consciência que dele se tem como fator fundamental, como condição absoluta de ser e de existir. E essa valoração e essa consciência só podem derivar de uma historicidade da qual significativas parcelas do povo estejam cônscias. Em duas palavras: patrimônio cultural é questão de consciência histórica.* (BRUNO, 2010b, v.1, p.121)

É esta rede de Museus Históricos e Pedagógicos que se configuraria, com todas as suas controvérsias, como "forma embrionária do sistema de museus"[101] de São Paulo.

[101] Sílvia Antibas, em entrevista concedida ao Fórum Permanente de Museus de Arte (http://www.forumpermanente.org/revista/edicao-0/entrevistas/silvia-antibas-e-cristina-bruno, acessado em 09 de junho de 2013), ao responder a questão "A idéia de um sistema nacional não é nova. Na década de 80 quase tivemos o sistema implantado pelo então Ministro Celso Furtado da Cultura. Nos casos do estado e do município houve tentativas anteriores de implementação de sistemas de museus aqui?" traz em sua resposta a lembrança da criação da Rede de Museus Históricos e Pedagógicos em 1956, qualificando-a como forma embrionária do sistema de museus de São Paulo.

2.4 Por um sistema de museus em São Paulo

Em 1964, Mário Neme[102], diretor do Museu Paulista, publicava o artigo "Utilização cultural de material de museu". Neste artigo, além de abordar o tema central exposto no título, tangenciava também as políticas estaduais vigentes na época para o setor de museus, criticando duramente o projeto de implantação da "rede de Museus Históricos e Pedagógicos".

Criticava a forma de criação de tais museus - uma criação arbitrária e descolada da realidade local:

> *Se a criação de um desses museus do Estado em cidade do Interior (...) não fosse uma criação meramente arbitrária, nunca surgiria o problema que, com relação a esses museus, vem preocupando as autoridades responsáveis: que fazer deles, que funções atribuir-lhes, como dar-lhes utilidade. Não se tratasse de uma criação arbitrária, e estas questões não teriam razões de ser.* (NEME; 1964: p.22)

Não poupava tampouco a forma de gestão vigente[103] para tais museus:

> *Cada um deles tem sido confiado a um elemento do magistério primário ou secundário, sem formação museológica, prevalecendo assim, logo de saída, um caráter de diletantismo incompatível com a seriedade dos trabalhos que se executam nesse gênero de estabelecimentos. E qual o grau de confiança que este museu despertará na população da cidade, se é voz corrente que o Professor Fulano "cavou" o lugar de encarregado ou diretor do museu, sem nada entender disso, apenas para ficar livre de dar aulas? Se além desse por assim dizer beneficiário da situação, ao museu só se destinam, em matéria de funcionários, um ou dois serventes para limpezas e serviços equivalentes?* (NEME; 1964: ps. 19-20)

---

[102] Mário Neme nasceu em Piracicaba, em 2 de maio de 1912. Com a exoneração do historiador Sérgio Buarque de Hollanda, em 1958, assume a direção do Museu Paulista, e se mantém no cargo até 1973. Como diretor do Museu Paulista, Mário Neme “reiniciou, ainda, a publicação dos Anais do Museu Paulista e iniciou uma nova série, Coleção Museu Paulista. Sob sua administração, o Museu Paulista foi transferido da Secretaria da Educação do governo de São Paulo, para a Universidade de São Paulo, em 1963". Faleceu em 1973, aos 61 anos. (Informações coletadas na Enciclopédia Itaú Cultural de Artes Visuais - http://www.itaucultural.org.br/aplicExternas/enciclopedia_ic/index.cfm?fuseaction=instituicoes_texto&cd_verbete=4989 - e no sítio "A província" - http://www.aprovincia.com.br/memorial-piracicaba/gente-nossa/mario-neme/; ambos consultados em 05 de abril de 2014).

[103] Além do trecho destacado, Neme era taxativo e colocava ainda no mesmo artigo que "Não basta criar museus, sem lhes dar a organização e os recursos indispensáveis não só ao seu crescimento, mas ao aproveitamento do seu acervo e à sua conservação." (1964; p.15)

E, em sua crítica a esta política da Secretaria de Educação, na época responsável pela área de cultura, que criava os Museus Históricos e Pedagógicos, "pseudo-museus" que retardavam a criação de autênticos museus municipais (NEME; 1964: p.22), fazia recomendações no sentido da criação de um sistema de museus.

Segundo Neme, o Estado deveria, ao invés de criar os Museus Históricos e Pedagógicos, "fomentar a criação de verdadeiros Museus Municipais" (1964; p.15), onde o Estado assumia um papel de orientação, "dispondo-se a prestar-lhes auxílio e assistência técnica e científica indispensável à sua organização e funcionamento" (1964; p.15).

Cabe dizer que a "assistência técnica" proposta por Neme seria posteriormente adotada no decreto de criação do Sistema Estadual de Museus de São Paulo em 1986, permanecendo até hoje como linha de ação na atual gestão do SISEM-SP.

A ideia de uma ação sistêmica do Estado para os museus era muito clara para Neme, tanto que em seu artigo, quando trata enfaticamente de "Sugestões para uma política de museus", demonstra claramente isso ao propor que os museus "regionais e municipais, se congregariam num sistema de auxílio mútuo, em redes de cooperação e técnica" (1964; ps.13-14).

Neme propunha inclusive a criação e manutenção pelo Estado de "cinco ou seis Museus Regionais, de tal modo distribuído pelo território do Estado, que deles se pudesse dar assistência pronta e direta aos Museus Municipais de cada região" (NEME; 1964: p.15):

> *11. Falamos de Museus regionais, sob a égide do Estado. Estes seriam cinco ou seis em todo o Estado, e neles se procuraria retratar toda a vida da região respectiva, abrangendo: história, geografia, geologia, fauna e flora, demografia e etnografia, produção, economia, costumes, artes e técnicas populares, etc. Estes Museus Regionais se constituiriam em centros de estudo dos vários aspectos da vida regional, e com o auxílio de bom serviço de estatística poderiam continuamente fornecer um conhecimento completo das condições de vida, da capacidade de trabalho e produção, da atividade e das possibilidades de cada região e seus municípios e, por conseguinte de todo o Estado.*
> *Os museus regionais, que teriam ainda por função obrigatória prestar assistência técnica aos Museus Municipais.* (NEME; 1964: p.23)

Surpreendente notar que tal proposta aparecerá na Lei nº 47 de 19 de agosto de 2004, que cria a RPM - Rede Portuguesa de Museus, como "núcleos de apoio a museus"[104]. Tal ponto será melhor tratado no capítulo seguinte.

O apelo à criação de um sistema de museus, ou como dito por Waldisa Rússio Camargo Guarnieri, "que esses museus se entrosem e se articulem num Sistema museológico racional e atuante, com sólidas estruturas de apoio mútuo e intercâmbio técnico e cultural"[105] (*in* BRUNO coord.; 2010b, v.1, p.56) foi uma constante desde a criação da rede MHP.

Waldisa Rússio Camargo Guarnieri, em sua dissertação[106], estudando a situação dos museus no Estado de São Paulo, discorria sobre a situação dos MHPs, tendo já levantado anteriormente a existência de uma "rede de museus":

> *(...) a primeira tentativa de sistematização ocorre em 1958, através do Decreto nº 33.980, de 19 de novembro. Esse decreto cria 14 novos museus, que iriam somar aos 13 anteriormente institucionalizados, e reúne todos os estabelecimentos em grupos históricos, por período, a saber: museus do período colonial, monárquico e republicano. Não se pode falar em verdadeira sistematização, mas há uma tentativa de agrupamento orgânico, ao menos sob o aspecto legislativo e formal.* (*in* BRUNO coord.; 2010b, v.1, p.110)[107]

Analisando a situação dos museus nos anos 1970, dizia que "apesar dos esforços do IPHAN, ele possui uma série de museus e não um sistema museológico" e que "não se chegou, ainda, em São Paulo, como no resto do Brasil, a constituir um sistema museológico" (*in* BRUNO coord.; 2010b, v.1 p.51)[108].

---

[104] O artigo 107º da chamada Lei-quadro de museus portugueses dispõe que "1 — Os núcleos de apoio a museus constituem uma forma de desconcentração da coordenação da actividade dos museus da Rede Portuguesa de Museus no âmbito das funções museológicas. 2 — Os núcleos de apoio a museus serão instalados em museus nacionais e em outros museus da Rede Portuguesa de Museus que se destaquem pela qualidade dos serviços prestados em determinadas áreas disciplinares e temáticas. 3 — A instalação de núcleos de apoio será feita de forma a promover a qualificação dos museus municipais. 4 — Serão constituídos núcleos de apoio a museus em todas as áreas geográficas de actuação das comissões de coordenação regional."

[105] Retirado do texto "Museu: uma organização em face das expectativas do mundo atual", de 1974.

[106] Chamada "Museu, um aspecto das organizações culturais num país em desenvolvimento" e apresentada em 1977 na Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo.

[107] Retirado do texto "Museus de São Paulo", de 1980.

[108] Ambos os trechos foram retirados do texto "Museu: uma organização em face das expectativas do mundo atual", de 1974.

E ao tratar de uma proposta de política cultural para o Estado de São Paulo, no que tange à área museal, expõe ideias congruentes com aquelas já defendidas por Mário Neme: da criação de museus regionais (ou até mesmo a conversão de alguns museus municipais em regionais) à oferta pelo Estado de assistência técnica aos museus municipais. Waldisa enfatiza ainda a necessidade de "*sistematização* (ainda inexistente) da chamada "rede" de museus do Estado". (*in* BRUNO coord.; 2010b, v.1 p.62).

A chegada dos anos 1980 marcou o período de redemocratização do país, um momento de grande entusiasmo por mudanças e discussões. Bertotto (2013) destacava que o clima na sociedade era de discussão e troca de idéias para formatação de políticas e cita uma frase de Véra Barroso (2010): "era tudo num primeiro momento, organização de sociedade civil, não havia muito como dar apoio governamental" (*apud* Bertotto; 2013; p.69).

Sônia Guarita do Amaral corrobora tal impressão dizendo:

> *If the seventies represented a period of reflection and analysis, the beginning of the decade of the eighties was marked by the realization of the previously conceived plans, with the signing of governmental decrees, the creation of the Ministry of Culture and, subsequently, the National System of Museums. Politically, the country was enjoying the first moments of the New republic after 20 years of military dictatorship.*[109] (AMARAL; 1989: p.16)

A Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo, na gestão Cunha Bueno (1979-1982), então como secretaria extraordinária, iniciou nesta época nova movimentação para a revisão da rede MHP. Sônia Guarita do Amaral e Maria Ignez Mantovani Franco iniciaram um extenso trabalho de revisão por meio da então criada "Comissão de Dinamização dos Museus".

Em entrevista concedida em 25 de fevereiro de 2014, Sônia Guarita do Amaral diz que por meio do trabalho da Comissão de Dinamização de Museus, "que era eu e

[109] Tradução nossa: "Se os anos 70 representaram um período de reflexão e análise, o começo da década de 80 foi marcada pela realização de planos previamente concebidos, com a assinatura do decreto governamental, a criação do Ministério da Cultura e, subsequentemente, do Sistema Nacional de Museus. Politicamente, o país estava aproveitando seus primeiros momentos da Nova república depois de 20 anos de ditadura militar."

a Maria Ignez", visitou todos os museus do interior do Estado, buscando tomar contato para posteriormente definir um plano de ação.

A Comissão de Dinamização de Museus, segundo Maria Ignez Mantovani Franco, foi criada em 1980 visando uma ação qualificada nos museus do interior do Estado[110]. Documento nomeado "Os museus da Rede Estadual"[111], assinado por Sônia Guarita do Amaral e Maria Ignez Mantovani Franco, trazia tal diagnóstico após a realização das primeiras atividades da referida Comissão:

> *No entanto, estes Museus através dos anos não vinham cumprindo suas finalidades básicas e diagnóstico técnico datado de 1980 já apontava as seguintes dificuldades graves vividas desde o início de suas implantações:*
> *1. Acervos ecléticos, inexpressivos e pouco representativos das realidades locais;*
> *2. Inadequação física;*
> *3. Falta de capacitação técnica na área de recursos humanos;*
> *4. Inexistência de uma política cultural.*
> *Criou-se então, por determinação do Secretário que assumia a pasta da nova Secretaria Extraordinária da Cultura, uma Comissão de Dinamização de Museus que implantou um projeto de revitalização destas unidades museológicas regionais, visando sanar as dificuldades mais prementes que faziam com que estes Museus se encontrassem decadentes e totalmente distanciados de uma museologia dinâmica que propõe a transformação do museu num verdadeiro centro de comunicação para o desenvolvimento da sociedade contemporânea.*

O mesmo documento trazia adiante recomendações para a criação do Sistema de Museus de São Paulo, prevendo um serviço de assistência técnica a "ser executado por meio de um corpo de funcionários estaduais, de formação multidisciplinar" e, colocava apelos racionais e, de certa forma até pragmáticos, para a criação de tal estrutura:

> *A quantia significativa hoje gasta com aluguéis, vigilância, manutenção e funcionários, encargos estes que passarão*

[110] Em entrevista concedida em 28 de janeiro de 2014, na qual localiza a criação da Comissão de Dinamização de Museus "no segundo (ano de gestão de Cunha Bueno à frente da Secretaria de Cultura) mais ou menos, porque no primeiro ano eu fiquei na Casa Guilherme de Almeida" e diz que a motivação para a criação de tal comissão era "por conta do Secretário ter um desconforto de que ele achava que no interior... primeiro, ele era um político então ele queria que houvesse uma ação no interior para os museus".

[111] Documento consultado no Arquivo Expomus em 28 de janeiro de 2014. Não consta data no documento, mas considerando que Sônia Guarita do Amaral assina como museóloga do DEMA - Departamento de Museus e Arquivos, e Maria Ignez Mantovani Franco assina como museóloga do DARC - Departamento de Atividades Regionais da Cultura, supõe-se que tal documento tenha sido produzido no período da gestão Cunha Bueno (1979-1982).

> *parcialmente ao poder municipal, poderá ser aplicada em recursos técnicos que permitam ao Departamento assumir o verdadeiro papel de órgão viabilizador de uma efetiva ação dinâmica, sem postura paternalista marcada pela rigidez burocrática e divorciada de uma ação eficiente e criadora.*

Cabe aqui observar a relação direta entre os museus da rede MHP, o processo de municipalização dos mesmos e a criação do Sistema Estadual de Museus. Estudos como o de Simona Misan[112] inferiam tal relação, entretanto, apesar de o Decreto nº 24.634, de 13 de janeiro de 1986, que institui o Sistema de Museus do Estado de São Paulo dizer que um dos objetivos principais do recém-instituído sistema era "IV - promover a adoção de medidas visando à gradual municipalização de museus estaduais localizados no interior do Estado;"[113], tal relação não era muito clara.

As entrevistas realizadas com Maria Ignez Mantovani Franco e Sônia Guarita do Amaral foram bastante elucidativas para esclarecer esta relação entre processo de municipalização dos museus da rede MHP e a criação do Sistema de Museus do Estado de São Paulo. O diagnóstico preliminar realizado pelas duas museólogas dentro das atividades da Comissão de Dinamização de Museus apontava para uma inadequação destes museus, coerente com as críticas realizadas tanto por Mário Neme quanto por Waldisa Rússio Camargo Guarnieri. Nas palavras de Maria Ignez Mantovani Franco:

> *A gente tinha uma consciência de que os museus eram criados por esta rede (MHP)... é, vamos dizer... este caminho não foi de uma condução, de uma vocação natural da cidade nem... aqueles nomes dos seus patronos eram coisas completamente estapafúrdias, que muitas vezes não tinham relação nenhuma com a história local. Nós tínhamos uma clareza de que os museus localizados nestas cidades tinham que se aproximar sim da história da cidade, tinham que ser um museu focado. Aí, mais do que nunca ficou claro o processo de*

---

[112] A já referida tese denominada "A implantação dos museus históricos e pedagógicos do Estado de São Paulo", defendida em 2005, no Doutorado em História Social da FFLCH/USP. Na tese, Misan dizia que "O Decreto nº 38.947, de 1994, autorizou a Secretaria da Cultura a celebrar convênio com municípios do Estado, com o objetivo de transferir à administração pública municipal os museus estaduais. Tal decreto evidenciou a política descentralizadora do Estado e enunciou as prerrogativas que terminaram por conduzir a municipalização. (...) O Decreto acompanhado de três anexos estabelece, primeiramente, o modelo de convênio a ser firmado entre o Estado e o município para a efetivação da transferência dos museus. Neste convênio, é definida a forma de parceria entre o Estado e o Município quanto ao funcionamento do museu e sua nova relação com o Estado. Os museus Históricos e Pedagógicos que **não mais pertencerão à "rede de museus estaduais"** passam, por meio do processo de municipalização, a **integrar o "Sistema de Museus do Estado de São Paulo".** Novas terminologias aplicadas, neste caso, a antigos conceitos norteiam a "nova" relação da gestão dos Museus Históricos e Pedagógicos entre Estado e municípios." (MISAN; 2005; p.145)

[113] Quarto item dentre os onze objetivos principais enunciados no artigo 2º do decreto.

> *municipalização dos museus. Neste momento foi que a gente pela primeira vez recomendou que houvesse o processo de municipalização.*[114]

Sônia Guarita do Amaral endossava as mesmas opiniões sobre a inadequação dos museus estaduais presentes no interior do Estado (todos da rede MHP):

> *(...) eram todos acervos muito iguais e os acervos sem nenhum significado para a região. Principalmente porque os museus tinham o nome de patronos que não tinham nada a ver com a região. Então as pessoas não sabiam quem era aquele marechal, nada... porque não tinha nada a ver com aquela realidade. Aí nós fizemos um levantamento para saber quais eram aqueles que tinham condição e os que não tinham condições. Aí chegamos à conclusão de que uns 15 davam para a gente trabalhar, mas que o restante teria que fazer um trabalho técnico de formação com as pessoas que estavam à frente...* [115]

O pressuposto de uma ação sistêmica já se permite entrever quando Sônia Guarita do Amaral menciona a necessidade de realização de um trabalho técnico de formação. Realizado o diagnóstico, no qual ficava clara a inadequação dos museus do Estado no interior, que não se configuravam como verdadeiros museus municipais (reverberando a crítica realizada em 1964 por Mário Neme), foi recomendada a transferência de tais museus para os municípios, processo que recebeu o nome de "municipalização de museus"[116].

Tal processo certamente merece estudo mais aprofundado e, é acalentador saber que já é objeto de estudo de Ana Carolina Xavier Ávila[117], colega do mestrado do PPGMUS/USP.

---

[114] Em entrevista concedida em 28 de janeiro de 2014, respondendo uma questão sobre como se dava a relação entre a Secretaria de Cultura e os museus que estavam sob outras tutelas.

[115] Em entrevista concedida em 25 de fevereiro de 2014.

[116] Cabe dizer que o processo de municipalização dos MHP prossegue até hoje devido a diversas revisões processuais. Encontram-se referências a este processo em diversos documentos presentes no Arquivo UPPM. O documento "Relatório do Sistema Estadual de Museus - 1986 a 2006" colocava que "Os Decretos nº 38.947/1994 e nº 44.735/2000 instituíram a municipalização das unidades que apresentavam acervos de caráter eminentemente local. Assim, desde o início do processo foram municipalizadas 33 unidades." (p.2). E, no documento "Relatório de atividades 2001 - Departamento de Museus e Arquivos" é observado que "De forma especial tem desenvolvido a municipalização de alguns museus, localizados no interior do Estado, posto que algumas unidades possuem um acervo de caráter eminentemente local, que não justificam sua manutenção enquanto unidades estaduais e, já se encontram sob o cuidado informal das municipalidades. Para concretização desta medida, o procedimento adotado, através da edição do Decreto nº 44.735/2000, tem sido a doação dos acervos e respectivos patrimônios às Prefeituras Municipais e extinção das unidades a nível estadual." (p.1)

[117] A pesquisa em desenvolvimento tem o nome "Museus Históricos e Pedagógicos no século XXI: processo de municipalização e novas perspectivas" e tem como orientador o Profº Drº Camilo de Mello Vasconcellos.

Mas, percebe-se que tal transferência não seria realizada de forma simples e, o Estado permaneceria com a função de oferecer apoio técnico a estes museus, conforme explicitado anteriormente. Percebe-se que a gênese do Sistema de Museus do Estado de São Paulo é decorrente do processo de municipalização dos museus pertencentes à rede MHP, criada pelo Estado e então, após várias reflexões, transferidos aos municípios na tentativa de requalificação dos mesmos.

As manifestações anteriores visando uma política estadual de museus seguiam no caminho da estruturação de um sistema de museus, visando ações que articulassem os museus paulistas, fomentando apoios mútuos e trabalhos cooperativos. Tais esforços de longo tempo[118] resultaram na criação do Sistema de Museus do Estado de São Paulo[119].

> *Na década de 80, no governo Franco Montoro, é implantado pelo Decreto nº 24.639, de 13 de janeiro de 1986, o Sistema de Museus do Estado de São Paulo. Este Sistema de Museus, já preconizado por Vinício Stein Campos na década de 50, reuniria desde os museus pertencentes à Secretaria da Cultura da capital até os museus e casas de cultura do interior do Estado, subordinando-os diretamente ao departamento de Museus e Arquivos (DEMA), além de outras entidades museológicas de direito privado ou público com atuação no território do Estado.* (TOJAL; 2007: p.71)

O SISEM-SP, que na época ainda não tinha oficialmente esta denominação[120], seguiu desde a sua instituição na oferta de capacitação técnica e assessoria aos museus, conforme relatórios de atividades encontrados no Arquivo da UPPM.

---

[118] Sônia Guarita do Amaral sintetiza, em parágrafo de seu trabalho desenvolvido para mestrado do Bank Street College of Education, parte destes esforços: "*It was in association with the network of museums administered by the Secretariat of Culture that a team coordinated by myself and another museum professional, Maria Ignez Mantovani Franco, established a project to revitalize the field. This project culminated in the creation of the first system for cooperation among museums in the country, in the year 1985.*" (AMARAL; 1989: p.17). Fala sobre a rede MHP ("network of museums administered by the Secretariat of Culture"), sobre a Comissão de Dinamização de Museus ("a project to revitalize the field") e por fim, a criação do Sistema de Museus do Estado de São Paulo ("the creation of the first system for cooperation among museums in the country").

[119] Cabe mencionar que durante a realização desta pesquisa, deparamo-nos com uma referência trazida por Thaís Gomes Fraga em sua dissertação, na qual colocava que "O Sistema Estadual de Museus de São Paulo é instituído pela lei 9717, artigo 89, em 1º de junho de 1983."(FRAGA; 2004: p.117). Realizamos pesquisa na base de dados da Assembléia Estadual, mas não conseguimos encontrar referência a tal lei no ano de 1983.

[120] A denominação SISEM-SP tornar-se-á oficial somente com a publicação do Decreto nº 57.035, de 02 de junho de 2011. Em seu artigo 1º, o decreto institui que a denominação passa de "Sistema de Museus do Estado de São Paulo" para "Sistema Estadual de Museus - SISEM-SP".

Entretanto, percebe-se que há uma constante na falta de uma estruturação da própria atuação do SISEM-SP, que passava por restrições orçamentárias[121] e falta de equipe estruturada, além do esvaziamento posterior do próprio Conselho de Orientação do Sistema de Museus do Estado de São Paulo, recomposto somente em 2012[122].

A revisão efetuada recentemente no SISEM-SP decorre da alteração na própria forma de gestão empreendida desde 2005 pela Secretaria de Estado da Cultura na forma de gestão dos equipamentos culturais a ela vinculados. Tal mudança na forma de gestão afetou profundamente a percepção do papel da própria Secretaria, fazendo com que o poder público evidenciasse seu papel de formulador das políticas públicas.

2.5 A reestruturação da gestão da Secretaria de Estado da Cultura: o advento das Organizações Sociais de Cultura

> *A cultura não é uma responsabilidade apenas do Estado, mas de toda a sociedade. Negar, porém, a enorme influência do Estado no incentivo à ação cultural seria, além de uma hipocrisia, desconhecer o papel fundamental da ação dos governos na área cultural, que é garantir a oportunidade de a sociedade se expressar, preservar e resgatar os seus valores, em termos criativos.*
> *Sua ação envolve três questões fundamentais, sem a avaliação das quais em vez de transição teremos transigência.*
> *1. Definir as premissas políticas sobre as quais se desenvolverá o projeto cultural do Estado democrático.*
> *Essas premissas referem-se fundamentalmente ao problema da liberdade de criação, ao problema da identidade cultural e à democratização dos meios de comunicação de massa.*
> *(...)*
> ***2. Avaliar, denunciar e corrigir o funcionamento e as deficiências da máquina do Estado na promoção da cultura.***
> ***A máquina é inadequada e apoiada em legislação que dificulta a seleção de recursos humanos, a destinação e a captação de recursos financeiros, e praticamente impede a participação da***

[121] Thaís Gomes Fraga, em sua dissertação, apoiada em textos do secretário de Cultura Jorge da Cunha Lima (1983-1986), descrevia a situação da seguinte maneira: "A Secretaria de Estado paulista tinha uma precária estrutura, derivada de todos os equívocos a que a atividade cultural havia sido submetida nos últimos anos. Esta secretaria havia nascido do desmembramento da Secretaria da Educação e, segundo Lima, "Foi comitê eleitoral de governos que não gostavam de eleições. Acabou, pelo desrespeito que se devota a cultura na administração pública, uma secretaria extraordinária e com uma participação de 0,17% no orçamento do Estado". (FRAGA; 2004: ps. 50-51)

[122] Conforme Resolução SC nº 96, de 03 de outubro de 2012, publicada no Diário Oficial do Estado (edição de 12 de outubro de 2012, Caderno Poder Executivo, Seção I, p.29)

> ***sociedade.*** *Até a relação do governo federal com os estados é imprópria, como detectou o Fórum dos Secretários de Cultura.*
> *3. Definir a participação do Estado na produção cultural da sociedade, na preservação dos seus valores e no resgate de sua alma nacional.* (LIMA; 2002: ps.89-90, negrito nosso)

O secretário de Estado da Cultura de São Paulo no período 1983-1986, Jorge da Cunha Lima, expõe no trecho acima a grande fragilidade na relação do Estado com sua atuação cultural. As normas que regulamentam a administração pública, muitas vezes, não são adequadas para a flexibilidade e agilidade necessárias para a gestão cultural. Mas, como bem observado pelo autor, negar a influência do Estado no incentivo à ação cultural, seria uma hipocrisia, visto que no Estado de São Paulo, a grande maioria dos museus instalados em território paulista é vinculada às gestões públicas[123].

Cunha Lima defende que a gestão pública não compreende as peculiaridades da gestão cultural, exemplificando com duas situações: "Algumas figuras como *maestro, professor de oboé, monitor de museu* não existem nos quadros oficiais dos recursos humanos. Temos que contratá-los como faxineiros ou datilógrafos." (2002; p.307), quando comenta sobre a necessidade de pessoal, e "Nós gastamos com coisas imponderáveis, e as coisas de cultura nunca coincidem com o código dos orçamentos" (2002; p.307), ao falar da inadequação do planejamento orçamentário público e as necessidades orçamentárias da pasta da Cultura.[124]

Tentativas de flexibilização das regras públicas sempre foram buscadas ao longo dos tempos. Waldisa Rússio Camargo Guarnieri, em sua dissertação, já falava

> *(...) em outras formas de organização e estruturação jurídica, que possibilitariam a utilização mais rápida e de forma mais flexível dos recursos financeiros como, por exemplo, as Fundações... Uma fundação de Museus para o Estado de São Paulo, seria, antes de mais nada, um novo processo de atualização e dinâmica no conspecto museológico.* (RÙSSIO; 1977: p.131)

---

[123] Segundo o Diagnóstico realizado em 2010 pela UPPM, na qual foram mapeados os museus abertos ao público, o Estado de São Paulo possui 415 museus em 190 municípios. Cabe dizer que esta é uma informação datada (de 2010) e, necessita de atualizações. Destes 415 museus mapeados, 300 declararam estar vinculados à administração pública direta ou indireta, ou seja, 72,29% dos museus paulistas são vinculados à gestão pública.

[124] Elizabeth Ponte, partindo da distinção feita por Teixeira Coelho entre "setores nobres (agricultura, indústria, fazenda, obras públicas, comércio)" e "setores pobres (cultura, educação, saúde)" no que diz respeito à supremacia de cultura organizacional na administração pública, diz que há uma "imposição de normas e leis que não levam em consideração as especificidades do funcionamento de certas áreas, gerando dificuldades de gestão e execução em setores que lidam, por exemplo, com valores mais intangíveis, como é o caso da área cultural." (PONTE; 2012, p.55)

Em 1995, teve início no Brasil a chamada "Reforma da Gestão Pública" ou reforma gerencial do Estado, promovida no governo Fernando Henrique Cardoso, com a publicação do Plano Diretor da Reforma do Estado. Bresser Pereira contextualizava a necessidade pela reforma do Estado da seguinte forma:

> *A globalização impôs, assim, uma dupla pressão sobre o Estado: de um lado representou um desafio novo - o papel do Estado é proteger seus cidadãos, e essa proteção estava agora em cheque; de outro lado, exigiu que o Estado, que agora precisava ser mais forte para enfrentar o desafio, se tornasse também mais barato, mais eficiente na realização de suas tarefas, para aliviar o seu custo sobre as empresas nacionais que concorrem internacionalmente.* (BRESSER PEREIRA; 1997: ps. 14-15)

O Estado burocrático, que tinha sido efetivo "em combater a corrupção e o nepotismo no pequeno Estado Liberal, demonstrava agora ser ineficiente e incapaz de atender com qualidade as demandas dos cidadãos-clientes" (BRESSER PEREIRA; 1997: p.13), precisava ser reformulado visando a redefinição do papel regulador do Estado, a delimitação do tamanho do Estado e a recuperação da governança.

Um dos pilares neste processo de reforma do Estado promovido nos anos 90, foi a redução do Estado através de programas de privatização, terceirização e "publicização"[125]. Sabe-se que existem atividades cujo monopólio é do Estado, ou seja, de competência exclusiva do Estado[126] e, atividades nas quais o Estado se envolve visando uma interferência no setor econômico atuando diretamente na produção de bens e serviços para o mercado e, também que há atividades na área social e científica executadas pelo Estado, mas que não são de sua atuação exclusiva[127], como por exemplo, escolas, universidades, centros de pesquisa científica, hospitais, museus, orquestras sinfônicas, emissoras de rádio e televisão educativa...

---

[125] Nas palavras de Bresser Pereira: "Privatização é um processo de transformar uma empresa estatal em privada. Publicização, de transformar uma organização estatal em uma organização de direito privado, mas pública não-estatal. Terceirização é o processo de transferir para o setor privado serviços auxiliares ou de apoio." (1997; p.19)

[126] Exemplos destas atividades exclusivas são: "poder de definir as leis do país, poder de impor a justiça, poder de manter a ordem, de defender o país, de representá-lo no exterior, de policiar, de arrecadar impostos, de regulamentar as atividades econômicas, fiscalizar o cumprimento das leis." (BRESSER PEREIRA; 1997: p.23)

[127] Ainda segundo Bresser Pereira: "Há toda uma série de razões para que o Estado subsidie estas atividades, que não cabe aqui discutir. O principal argumento econômico que as justifica é o de que estas são atividades que envolvem externalidades positivas importantes, não sendo, portanto, devidamente remuneradas pelo mercado. O argumento ético é o de que são atividades que envolvem direitos humanos fundamentais que qualquer sociedade deve garantir a seus cidadãos." (1997; p.23)

Para cada tipo de atividade, o Plano Diretor da Reforma do Estado estabelecia uma diretriz. As atividades exclusivas do Estado permanecem com o Estado; a produção de bens e serviços para o mercado deveria ser transferida para o setor privado por meio de programas de privatização e, as atividades na área social e científica que não são de competência exclusiva do Estado, mas que recebem transferências significativas de recursos, passariam por um programa de publicização, ou seja, a transferência para o setor público não-estatal[128].

Assim, no final dos anos 1990, no contexto do Plano Diretor da Reforma do Estado, foram estabelecidos diversos programas e uma base legal para a modernização do Estado. Dentre os programas governamentais surgidos nesta época estão a criação de centros de atendimento integrado ao cidadão, o incentivo ao governo eletrônico, a modernização das compras governamentais e a criação da carreira de gestores (PONTE; 2012, p.27). E na parte legal, foram promulgadas duas leis que criaram novas figuras jurídicas - as Organizações Sociais (OSs), pela lei federal nº 9.637/98, e as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscips), pela lei federal nº 9.790/99 - pavimentando assim o caminho para o programa estatal de publicização.

Tal situação de busca de parceria entre o setor público e o setor privado na área cultural tem sido recorrente. Segundo Bertotto (2013):

> *A parceria entre Estado e iniciativa privada tem sido cada vez mais utilizada como instrumento de gestão, apresentando, na maior parte das vezes, resultados positivos. Não se trata de isentar a função do Estado enquanto gestor, esta instância deve estar a frente, mas de qualificar e apoiar iniciativas, de modo especial no setor econômico, que possam beneficiar os museus. Resta realizar com mais rigor o acompanhamento, controle, assiduidade das ações e projetos, a fim de dar continuidade aos processos que venham, quiçá, alterar a situação de desamparo em que se encontram atualmente, muitos museus públicos que guardam e perpetuam nossa memória.* (2013; ps. 101-102)

[128] O setor público não-estatal seria formado por "fundações e associações sem fins lucrativos e não voltadas para a defesa de interesses corporativos mas para o interesse geral não podem ser consideradas privadas. A Universidade de Harvard ou a Santa Casa de Misericórdia de São Paulo não são entidades privadas, mas públicas. Como, entretanto, não fazem parte do aparelho do Estado, não estão subordinadas ao governo, não têm em seus quadros funcionários públicos, não são estatais. Na verdade são públicas não-estatais (ou seja, usando-se os outros nomes com que são designadas, são entidades do terceiro setor, são entidades sem fins lucrativos, são organizações não-governamentais, organizações voluntárias)." (BRESSER PEREIRA; 1997: p.26)

A parceria promovida no programa de publicização busca atender assim à necessidade de flexibilização e eficiência na realização de tais atividades, visto que em sua realização direta, o Estado muitas vezes encontrava-se restringido pelas diretrizes da gestão pública. Bem elucidativa sobre como seguia a gestão pública direta na cultura, destaco um trecho do documento "Relatório do DEMA junho de 1984" que diz que "herdamos a tradição do TEM QUE SAIR DE QUALQUER FORMA, sem levar em consideração as condições de salário, horas máximas de trabalho, limites de tarefas, falta de material humano e permanente, o que ratifica o improviso e a falta de investimento no futuro.[129]"

Segundo Bresser Pereira, o processo de publicização é um novo modelo de administração pública "baseado no estabelecimento de alianças estratégicas entre Estado e sociedade, quer para atenuar disfunções operacionais daquele, quer para maximizar os resultados da ação social em geral." (1997; p.42). Como característica da administração pública gerencial, em substituição à administração pública burocrática, o Estado passa a orientar sua ação para o cidadão-usuário (ou cidadão-cliente) e a enfatizar o controle dos resultados por meio dos contratos de gestão, deixando de ser o responsável direto pela execução direta de bens e serviços e fortalecendo-se na função de promotor e regulador do desenvolvimento.

Por meio do programa de publicização, foi criada a qualificação "Organização Social"[130] para as entidades públicas de direito privado sem finalidades lucrativas e que assumem por meio de contratos de gestão as atividades outrora desenvolvidas diretamente pelo Estado. Cabe dizer que a inspiração para as "organizações sociais" provém das *qangos* ("quasi non-governamental organizations") inglesas, que por meio dos contratos de gestão celebrados com o Estado executam a atividade pública com financiamento parcial ou mesmo total pelo orçamento público.

---

[129] Documento consultado no Arquivo da Expomus. Trecho presente na folha 25.

[130] "Organizações Sociais (OS) são um modelo de organização pública não-estatal destinado a absorver atividades publicizáveis mediante qualificação específica. Trata-se de uma forma de propriedade pública não-estatal, constituída pelas associações civis sem fins lucrativos, que não são propriedade de nenhum indivíduo ou grupo e estão orientadas diretamente para o atendimento do interesse público.
As OS são um modelo de parceria entre o Estado e a sociedade. O Estado continuará a fomentar as atividades publicizadas e exercerá sobre elas um controle estratégico: demandará resultados necessários ao atingimento dos objetivos das políticas públicas. O contrato de gestão é o instrumento que regulará as ações das OS." (MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO; 1998: p.13)

O contrato de gestão é o instrumento que rege a relação entre Estado e Organizações Sociais e que registra as metas de desempenho acordadas, que assegurarão a qualidade e efetividade dos serviços prestados ao público. Como entidades de direito privado, as Organizações Sociais não estão restritas às condições impostas à gestão pública, aproximando-se das práticas de gestão do setor privado. Assim, as OSs executarão o serviço público publicizado utilizando-se de expedientes do setor privado como, contratação de pessoal nas condições de mercado, adoção de normas próprias para compras e contratos e flexibilidade na execução orçamentária.[131]

O Estado, por sua vez, assume o papel de formulador da política pública cultural e controla a aplicação dos recursos transferidos às Organizações Sociais por meio do controle dos resultados estabelecidos nas metas acordadas no contrato de gestão[132].

No âmbito da UPPM, o primeiro contrato de gestão foi assinado em 22 de dezembro de 2005 para a gestão da Pinacoteca do Estado e Estação Pinacoteca[133]. E nestes quase dez anos da experiência, observam-se diversas melhorias no que diz respeito à gestão dos museus: da ampliação do público à maior oferta de serviços, da estabilidade dos serviços educativos ao incremento da programação cultural, da melhoria de infraestrutura garantida através de intervenções rápidas quando

---

[131] Destaco aqui dois trechos do Caderno 2 do MARE: "Do ponto de vista da gestão de recursos, as Organizações Sociais não estão sujeitas às normas que regulam a gestão de recursos humanos, orçamento e finanças, compras e contratos na Administração Pública. Com isso, há um significativo ganho de agilidade e qualidade na seleção, contratação, manutenção e desligamento de funcionários, que, enquanto celetistas, estão sujeitos a plano de cargos e salários e regulamento próprio de cada Organização Social, ao passo que as organizações estatais estão sujeitas às normas do Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos, a concurso público, ao SIAPE e à tabela salarial do setor público." (MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO; 1998: p.15) e "Verifica-se também nas Organizações Sociais um expressivo ganho de agilidade e qualidade nas aquisições de bens e serviços, uma vez que seu regulamento de compras e contratos não se sujeita ao disposto na Lei nº8.666 e ao SIASG." (MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO; 1998: p.16)

[132] Cabe aqui observar que o Estado de São Paulo não está sozinho neste processo de publicização na área de cultura. Segundo Elizabeth Ponte: "Até a conclusão da pesquisa, 19 estados do Brasil já possuíam leis estaduais para regulação de parcerias com o Terceiro Setor, seja com Organizações Sociais (OSs) ou Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscips). Em seis estados (Ceará, Bahia, Minas Gerais, Pará, Mato Grosso e São Paulo), o governo estadual adotou o modelo para a gestão de espaços e projetos culturais públicos, a exemplo de museus, centros culturais e corpos estáveis, como companhias de dança e orquestras sinfônicas." (PONTE; 2012, p.19)

[133] Contrato de gestão nº 07/2005, celebrado entre Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo e Associação dos Amigos da Pinacoteca do Estado. Informações obtidas no relatório conclusivo do período 22/12/2005 a 21/12/2006 publicado no sítio da Pinacoteca do Estado (http://www.pinacoteca.org.br/pinacoteca-pt/Upload/file/PDFs/Relatorios-de-Atividades/Relatorio%20Conclusivo.pdf - consultado em 07 de abril de 2014).

necessário à estabilidade na execução de serviços decorrente da previsibilidade da execução orçamentária.

Claro que todo modelo, quando mal estruturado, pode ser utilizado de forma distorcida.

> *Nas palavras de um gestor da Secretaria de Estado da Cultura, pode haver dois tipos extremos de distorção no nível de autonomia das OSs. No primeiro, as OSs seriam completamente autônomas e insuladas, sendo o contrato de gestão mero instrumento de terceirização e repasse de recursos públicos. Nesse caso, a própria política cultural passaria a ser formulada pela OS, cabendo ao Estado tão somente a apuração dos resultados e o controle contábil padrão – ou seja, sua função seria meramente fiscalizadora.*
> *Já no contexto oposto, as OSs seriam completamente dependentes do Estado e com pouca capacidade de negociação, tornando-se apenas "barrigas de aluguel" para a execução das políticas da Pasta. Nesse caso, o Estado se aproveitaria da estrutura da OS como forma de driblar a rigidez do serviço público, seja para a contratação de serviços fora da Lei de Licitações, seja para a contratação de funcionários sem a necessidade de concursos públicos.*
> *Ainda que de maneira simplificada, os cenários acima expõem os dilemas da complexa relação entre Estado e OSs.* (FIORE, PORTA, DUARTE; 2011: ps. 10-11)

Cabe então ao Estado, criar estruturas e procedimentos que evitem tais distorções, além de garantir o espírito de parceria que deve reger a relação com as Organizações Sociais. A princípio, nestes quase dez anos de experiência de gestão dos museus próprios da Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo por meio de contratos de gestão celebrados com Organizações Sociais, percebe-se uma consolidação nos orçamentos para a área de museus, visto que todos agora possuem um orçamento próprio e garantido para os anos de vigência do contrato de gestão, permitindo assim um planejamento em prazo mais longo em conjunto com a sociedade civil organizada e, além disso, os resultados apresentados para o público tem caminhado no sentido de uma oferta cada vez mais qualificada dos serviços culturais.

O advento da reformulação da gestão dos museus da Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo por meio dos contratos de gestão celebrados com as Organizações Sociais repercutiu na reflexão sobre o papel da própria Secretaria de Cultura, que assumiu mais o papel de formulador da política pública para o setor de museus, jogando novas luzes para a ação do SISEM-SP.

Bertotto (2013), referindo-se ao âmbito federal diz que "(...) primeiro se organiza a casa, ou seja, os museus que são da tutela federal, já que o programa é de

Estado, a fim de que estes sirvam de exemplo e base para multiplicar as ações em todo o país". (p.108)

Posição que é corroborada por Sílvia Antibas[134], coordenadora da UPPM (2003-2008) ao falar sobre a relação entre Organizações Sociais e Sistema de Museus:

> *Com as Organizações Sociais, o Departamento de Museus e Arquivos poderá se dedicar mais ao Sistema de Museus. Como órgão articulador e com a gestão dos museus descentralizada, teremos fôlego para centralizar nossas ações em políticas públicas propostas pelo novo Sistema de Museus do Estado de São Paulo.*[135]

No documento "Relatório Sistema Estadual de Museus SISEM - São Paulo 2008", a relação entre SISEM-SP e as Organizações Sociais de Cultura é colocada como uma relação de parceria, definindo-as inclusive como "parceiros natos na elaboração de ações conjuntas para a implementação de uma política pública para a área de museus no Estado". (p.2)

Sendo museus do Estado, compreende-se que sua área de atuação, apesar de muitos estarem localizados na Capital, é o Estado de São Paulo. Desta maneira, além da gestão dos próprios equipamentos culturais relacionados no contrato de gestão, a Organização Social de Cultura também possui metas de ação relacionadas a uma atuação além de seus próprios muros, visando à integração de trabalho entre os museus.

Trabalhando dentro de uma lógica de cooperação, as Organizações Sociais de Cultura, como gestoras dos museus vinculados à Secretaria de Estado da Cultura,

---

[134] Silvia Alice Antibas, historiadora, formada pela PUC/SP, com especialização em Estratégias de Desenvolvimento Cultural na área de Políticas Culturais Internacionais e Gestão de Artes na França. Por mais de 20 anos atuou na Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo como Diretora de vários Departamentos, na área de difusão e formação cultural. De 2004 a 2008 foi Coordenadora do Departamento de Museus e Arquivos. Implantou o Curso Técnico de Museus, na Fatec (2007) e o projeto Patrimônio em Rede junto ao Acervo Artístico do Governo do Estado de São Paulo (2010). Tem obras e artigos publicados, entre eles a História da Câmara de Comércio Árabe Brasileira. Atualmente é Presidente da Comissão de Análise de Projetos do Programa de Ação Cultural (Proac) do Estado de São Paulo e Diretora Cultural de Câmara de Comércio Árabe Brasileira.

[135] Em resposta à questão formulada: " Essa idéia de um sistema de museus surge em um momento em que desponta outro modelo de administração de instituições culturais, as Organizações Sociais. Há alguma intersecção entre os dois projetos?". Íntegra da entrevista disponível no sítio do Fórum Permanente de Museus, em http://www.forumpermanente.org/revista/edicao-0/entrevistas/silvia-antibas-e-cristina-bruno e, acessado em 09 de junho de 2013.

inserem-se dentro dos trabalhos do SISEM-SP, oferecendo atividades e promovendo diálogos interinstitucionais intermediados pelo GTCSISEM-SP.

Em conclusão retirada do documento "Relatório de atividades do SISEM 2012"[136] afirma-se que "a partir de 2009, com a inserção de atividades de apoio ao SISEM-SP, no plano de trabalho das Organizações Sociais de Cultura (OSs), houve um incremento no número de ações oferecidas" (p.34), demonstrando assim a nova dinâmica que se estabeleceu para o SISEM-SP com a incorporação das OSs em sua rotina de relacionamento.

2.6 A reestruturação do SISEM-SP

> *A palavra e a noção de arquivo parecem, numa primeira abordagem, apontar para o passado, remeter aos índices da memória consignada, lembrar a fidelidade da tradição. Ora, se tentamos sublinhar esse passado desde as primeiras palavras dessas questões é também indicar outra problemática. Ao mesmo tempo, mais que uma coisa do passado, antes dela, o arquivo deveria pôr em questão a chegada do futuro.*[137]

A partir da ideia remetida pela frase de Jacques Derrida, entendemos que o levantamento de informações realizado por esta pesquisa e explicitado até então, coloca em perspectiva os caminhos futuros do SISEM-SP.

Entender o processo de criação do Sistema de Museus do Estado de São Paulo auxilia-nos na compreensão do caminho percorrido e dos motivos que levaram às suas modificações. Neste processo de pesquisa, percebeu-se uma complementaridade de situações: primeiro, a ausência de registros documentais nos Arquivos da UPPM sobre as ações desenvolvidas para a estruturação do Sistema de Museus do Estado de São Paulo complementada, felizmente, pela disponibilidade dos

---

[136] Disponível no sitio do SISEM-SP, no endereço http://www.sisemsp.org.br/index.php?option=com_docman&view=docman&Itemid=261. Acessado em 09 de abril de 2014.

[137] Retirado de *Mal de arquivo - uma impressão freudiana*, de Jacques Derrida (ps. 47-48) *apud* "O banco de dados do Itaú Cultural: sobre o passado e o futuro", de autoria de Fábio Cypriano e publicado na Revista Observatório Itaú Cultural: OIC. – n.13 (set.2012) – São Paulo: Itaú Cultura, 2012

profissionais vinculados a este período de criação e implementação do Sistema de Museus do Estado de São Paulo.

Muitos dos levantamentos de informações realizados foram baseados em outras fontes de consulta, como por exemplo, artigos publicados do secretário Jorge da Cunha Lima (1983-1986) e informações encontradas em outros fundos documentais, como o Arquivo Expomus. Esta ausência de registros históricos das ações desenvolvidas pelo SISEM-SP motivou a equipe técnica do GTCSISEM-SP a realizar um esforço de busca por tais informações. Afinal, "Seria, ante o exposto, absurdo traçar um plano cultural para o estado de São Paulo sem um prévio levantamento das condições atuais e das reais necessidades e potencialidades"[138] (BRUNO coord.; 2010b, v1, p.60).

Desta maneira, buscando entender o cenário museológico paulista, em 2009, iniciou-se um projeto de mapeamento dessas instituições, em parceria com a Associação Cultural de Apoio ao Museu Casa de Portinari (ACAMP) - Organização Social de Cultura[139]. Este projeto recebeu o nome de "Diagnóstico dos museus do Estado de São Paulo" e foi desenvolvido em duas etapas: a primeira etapa, no período de maio a julho de 2010, percorreu 500 municípios paulistas, e a segunda etapa, de maio a julho de 2010, percorreu os 145 municípios restantes.

O projeto gerou uma base de dados, resultando em um cadastro de 415 museus e instituições afins em 190 municípios e, uma lista de 48 acervos e projetos em implantação em 44 municípios[140]. Segundo consta no documento "Relatório de atividades do SISEM 2012":

---

[138] Do texto de autoria de Waldisa Rússio Camargo Guarnieri: "Algumas considerações para uma política cultural para o estado de São Paulo", de 1976.

[139] Inicialmente criada como Associação Cultural de Amigos do Museu Casa de Portinari, a ACAMP foi fundada em 27 de novembro de 1996, assinou o contrato de gestão nº29/2008 para a gestão de unidades museológicas da Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo presentes no interior: Museu Casa de Portinari, em Brodowski; Museu Histórico e Pedagógico Índia Vanuíre, em Tupã; Museu Histórico e Pedagógico Prudente de Moraes, em Piracicaba; Museu Monteiro Lobato, em Taubaté; Museu Histórico e Pedagógico Conselheiro Rodrigues Alves, em Guaratinguetá; Museu Felícia Leirner, em Campos do Jordão; Museu Paulo Setúbal, em Tatuí e, Museu Histórico e Pedagógico Bernardino de Campos, em Amparo. Com o término de vigência do contrato de gestão nº29/2008, em 14 de julho de 2011, foi assinado o contrato de gestão nº 03/2011, com vigência até 30/11/2015.

[140] Um recorte dos dados levantados por este projeto foi publicamente apresentado no dia 07 de junho de 2011, durante o 3º Encontro Paulista de Museus, conforme pode ser conferido no registro em vídeo disponível em http://www.forumpermanente.org/event_pres/encontros/iii-encontro-paulista-de-museus/programacao

> *Para integrar o cadastro inicialmente elaborado pelo diagnóstico dos museus do Estado de São Paulo, os museus deveriam estar abertos à visitação pública. Assim, instituições para públicos restritos e acervos e coleções em depósito (e, portanto, sem possibilidade de visitação pública) não foram considerados no cadastro e, passaram a integrar a lista de "acervos e projetos em implantação".*[141] (2012: p.5)

A distribuição dos museus paulistas mapeados pelo "Diagnóstico dos museus do Estado de São Paulo" pode ser visto na figura abaixo[142]:

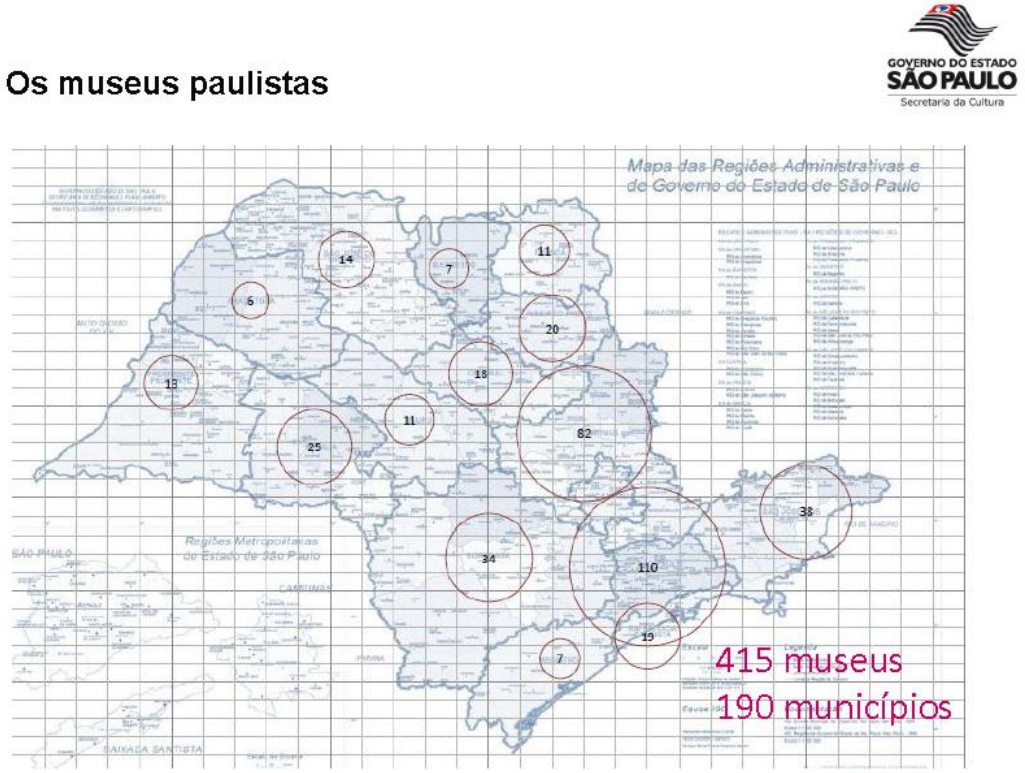


Figura 3 - Quadro com a distribuição dos museus pelas regiões administrativas do Estado de São Paulo, conforme mapeamento finalizado em 2010. Autoria: GTCSISEM-SP.

Dentro deste esforço na busca por informações, em 2012 a equipe técnica do GTCSISEM-SP procedeu com entrevistas a ex-integrantes do DEMA - Departamento de Museus e Arquivos[143], posteriormente, renomeado como UPPM e realizou estudos

---

[141] Documento consultado em 09 de abril de 2014 em http://www.sisemsp.org.br/index.php?option=com_docman&view=docman&Itemid=261

[142] Retirado do documento "Balanço das ações 2011", disponível em http://www.sisemsp.org.br/index.php?option=com_docman&view=docman&Itemid=261&limitstart=5, e consultado em 09 de abril de 2014

[143] Diná Terezinha Jobst, diretora do GTCSISEM-SP, durante o período 1986-2008, e Maria Beatriz Xavier Cruz, museóloga e integrante da equipe do DEMA, posteriormente, diretora do GPPM até 2008.

sobre as ações desenvolvidas e registradas em relatórios arquivados. Muitos dos resultados destes levantamentos foram extrovertidos durante apresentação realizada em 14 de junho de 2012, no 4º Encontro Paulista de Museus.

Nas palavras de Renata Motta, diretora técnica do GTCSISEM-SP (2011-2013), durante esta apresentação[144]:

> *No âmbito de uma frente do Sistema ligada à questão da articulação, emergiu um conjunto de questões e inquietações do próprio grupo técnico. Um pouco o entendimento do que era o próprio SISEM historicamente. Lembrando que o SISEM tem mais de 25 anos. O Sistema de São Paulo é o primeiro sistema brasileiro (de museus), criado em 1986. E ficavam muitas perguntas... Afinal, como foi este histórico? E de fato, a gente tem sempre esta dificuldade de, no âmbito público, preservação da própria memória destas histórias institucionais. Nós tínhamos muito poucos elementos sobre o que tinha acontecido no âmbito das realizações do SISEM, anteriores aos últimos quatro anos. Então a gente começou o que acabou se transformando no primeiro recorte que a gente está desafiadoramente fazendo a extroversão hoje, mas na verdade é pesquisa inicial a partir das nossas próprias inquietações, mas que a gente acha bem importante apresentá-las aqui, no contexto deste grande fórum estadual de museus, que o Encontro é necessariamente isso. No sentido também da gente ter um entendimento e aí lançar um debate coletivamente do que são então as premissas do Sistema.*

Cabe lembrar que tal reflexão segue-se à publicação do novo Decreto de estruturação do SISEM-SP[145], ocorrida em junho de 2011 e amplamente divulgada na edição do Encontro Paulista de Museus daquele ano (3ª edição), como se a reestruturação legal motivasse a própria revisão das ações até então desenvolvidas pelo SISEM-SP.

Os estudos efetuados pelo GTCSISEM-SP sobre o histórico das ações apontam que as ações do SISEM-SP desenvolvidas de 1986 até 2012[146] podem ser classificadas em quatro linhas principais de ação:

- *Formação, incluindo ações como oficinas, palestras, seminários/cursos/estágios;*

---

[144] Conforme registro disponível em http://www.forumpermanente.org/event_pres/encontros/iv-encontro-paulista-de-museus/programacao, acessado em 09 de abril de 2014.

[145] Decreto nº 57.035, de 02 de junho de 2011.

[146] Segundo o "Relatório de atividades do SISEM 2012": "Esse levantamento de informações preliminares gerou uma listagem de ações realizadas pelo Sistema Estadual de Museus de 1986 a 2012, com as lacunas dos anos de 1995 e 2007, em que não foi possível até o momento localizar informações." (ps. 31-32)

- *Comunicação, incluindo ações como exposições e publicações;*
- *Apoio técnico, incluindo ações como assessorias, projetos/planos e visitas técnicas;*
- *Articulação, incluindo ações como encontros e reuniões.*

Tais linhas de ação do SISEM-SP permanecem, no geral, as mesmas. Segundo material de divulgação distribuído no 5º Encontro Paulista de Museus[147], foi acrescida a linha de ação "Fomento", tendo sua ação vinculada aos editais, conforme pode ser visto na figura abaixo[148]:

Figura 4 - Linhas de ação do SISEM-SP, conforme folder de divulgação distribuído do 5º Encontro Paulista de Museus. Autoria: SISEM-SP.

Segundo o estudo realizado pela equipe técnica do GTCSISEM-SP, constante do documento "Relatório de atividades do SISEM 2012", foi possível realizar uma análise da série histórica de realizações do sistema paulista, resultando no seguinte gráfico[149]:

---

[147] Realizado de 19 a 21 de junho de 2013, no Auditório Simon Bolívar, do Memorial da América Latina.

[148] Retirado do folder do SISEM-SP. Arquivo disponível no sítio do SISEM-SP, em http://www.sisemsp.org.br/index.php?option=com_docman&view=docman&Itemid=261&limitstart=5, com o nome "Folder SISEM_lancamento 19_06". Acessado em 09 de abril de 2014.

[149] Retirado do documento "Relatório de atividades do SISEM 2012", p.33. Disponível para consulta em http://www.sisemsp.org.br/index.php?option=com_docman&view=docman&Itemid=261

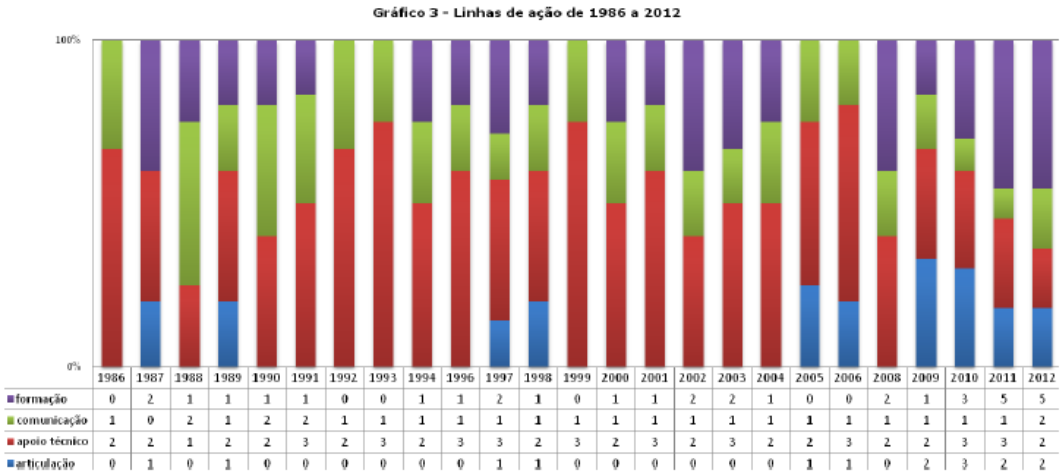


Figura 5 - Gráfico de distribuição das ações realizadas pelo SISEM-SP de 1986 a 2012, classificadas por linha de ação. Autoria: SISEM-SP.

As conclusões advindas desta análise, além do já citado aumento no número de ações oferecidas pelo SISEM-SP a partir da inserção das OSs, seguem no sentido de confirmar uma atuação continuada ao longo dos anos de existência do sistema desde a sua criação em 1986 e a irregularidade da linha de ação "articulação" durante o mesmo período. Além disso, conclui também que "a atualização do Decreto em 2011, não incluiu novas diretrizes ou ênfase de ação do SISEM-SP" (Relatório de atividades do SISEM - 2012; p.34).

Sobre o novo decreto[150], percebe-se uma atualização em relação ao Decreto nº 24.634/1986, no qual percebe-se, além da alteração de denominação, a supressão de objetivos principais, seja por meio de subtração ou por meio de redação mais ampla e que abarque vários pontos, e a redução no número de membros do Conselho de Orientação do Sistema, que passou de 16 membros para 7 membros. Para melhor visualizar a comparação entre os dois decretos, foi elaborado o quadro constante no Anexo B.

Dentre os objetivos principais, a subtração mais evidente foi a do objetivo "IV – promover a adoção de medidas visando à gradual municipalização de museus estaduais localizados no interior do Estado;", o que não deixa de ser peculiar visto que, segundo detectado por esta pesquisa, uma das próprias razões da criação do

[150] Decreto nº 57.035/2011

Sistema Estadual de Museus de São Paulo foi a transferência de museus da rede MHP aos municípios em que se localizavam.

Dos outros objetivos do decreto de 1986, percebe-se que foram congregados em uma redação mais ampla. Assim, o objetivo presente no Decreto de 2011, "contribuir para a vitalidade e o dinamismo cultural dos locais de instalação dos museus" parece agregar os objetivos II[151], III[152] e IX[153] descritos no decreto de 1986.

Entretanto, o decreto de 2011 aproxima-se mais da cadeia operatória museológica, quando se mostra mais descritivo no que diz respeito ao objetivo de "estimular e apoiar programas, projetos e atividades: a) de preservação, segurança, documentação, pesquisa, intercâmbio e divulgação do patrimônio museológico e cultural existente no Estado;";

A cadeia operatória, entendida como composta por ações de salvaguarda e ações de comunicação, mostra-se mais presente neste decreto de 2011 que no decreto de 1986, reforçando assim como um dos objetivos do SISEM-SP, o desenvolvimento de um trabalho em prol da consolidação dos museus como efetivos processos museológicos.

Após a publicação do decreto de 2011, os esforços posteriores do SISEM-SP seguiram no sentido de uma consolidação institucional e, como já sinalizado pelo GTCSISEM-SP em seu "Relatório de Atividades do SISEM - 2012", "2012 foi fortemente marcado por um esforço de consolidação institucional do SISEM-SP, por meio do fomento à articulação, buscando efetivar uma discussão participativa sobre as premissas e diretrizes da política cultural para o setor museológico no Estado de São Paulo." (p.31).

O que se percebeu foi um movimento de retomada dos esforços de articulação, em especial, a mobilização do setor museológico. A estratégia não era algo inédito, como já detectado nas entrevistas realizadas com Maria Ignez Mantovani Franco e

---

[151] "II - estabelecer uma identidade de trabalho baseada no papel e na função do Museu dentro da comunidade onde ele atua".

[152] "III - estabelecer programas comuns de trabalho, respeitadas as especificidades e o desenvolvimento da ação cultural de cada entidade museológica e a diversidade cultural no Estado;"

[153] "IX - estimular a realização de atividades culturais e educativas dos museus junto às comunidades;"

Sônia Guarita do Amaral, que destacavam sempre o cariz democrático do sistema, o que ficaria explícito no Decreto nº 24.634/1986 em um dos objetivos principais do Sistema de Museus do Estado de São Paulo: "VIII - estimular a participação democrática dos diversos segmentos da sociedade interessados na viabilização dos objetivos do Sistema;".

No documento "Apontamentos para uma política cultural do Estado de São Paulo (Grupo Dedutivo - Esboço Inicial) - São Paulo - 2003" foi destacado:

> *Utilizando a mesma estratégia, poder-se-ia atuar com a sociedade civil, atendendo-se ao disposto no artigo 262 da Constituição Estadual, ou seja,* ***garantindo-se a participação de representantes da comunidade no planejamento e gestão do conjunto das ações culturais.*** *Além da vantagem do atuar coletivo, essa participação minimizaria o natural desgaste que qualquer política cultural acaba por acarretar, quando prioriza este ou aquele setor ou atividade, em detrimento de outros.*

E o "Relatório Sistema Estadual de Museus SISEM - São Paulo 2008" destacava dentre as suas ações, a "criação de sistemas regionais como suporte para as ações do Sistema Estadual" (p.53). Segundo o mesmo documento, foram definidos 12 municípios para a articulação dos Sistemas Regionais de Museus, a partir de pesquisas desenvolvidas utilizando dados da Fundação SEADE - Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados: Araçatuba, Catanduva, Franca, Guaratinguetá, Itapeva, Marília, Piracicaba, Presidente Prudente, Ribeirão Preto, Santos, Sorocaba e Tupã.

O relatório de atividades do ano seguinte, 2009, apontava para a definição de "polos regionais", visando que o Sistema “consiga estruturar canais de comunicação mais eficientes com as instituições de todo o Estado, de modo a agilizar a identificação e o atendimento das demandas" e, complementava dizendo que "Esses polos são, portanto, estratégicos para uma inserção efetiva do SISEM em todas as regiões de São Paulo." (p.25). Os polos definidos foram:

> *Polo 1 – Itapeva (região de governo de Itapeva e de Avaré)*
> *Polo 2 – Araçatuba (região de governo de Araçatuba, Andradina e Jales)*
> *Polo 3 – Catanduva (região de governo de Catanduva, São José do Rio Preto, Lins, Fernandópolis e Votuporanga)*
> *Polo 4 – Franca (região de governo de Franca, Barretos e São Joaquim da Barra)*
> *Polo 5 – Guaratinguetá (região de governo de Guaratinguetá, Cruzeiro, Taubaté e São José dos Campos)*

> *Polo 6 – Marília (região de governo de Marília, Assis, Ourinhos e Bauru)*
> *Polo 7 – Piracicaba (região de governo de Piracicaba, Limeira, Campinas e Bragança Paulista)*
> *Polo 8 – Presidente Prudente (região de governo de Presidente Prudente, Dracena, Tupã e Adamantina)*
> *Polo 9 – Ribeirão Preto (região de governo de Ribeirão Preto, Araraquara, São Carlos e São João da Boa Vista)*
> *Polo 10 – Litoral (região de governo de Santos, Registro e Caraguatatuba)*
> *Polo 11 – São Paulo / Grande São Paulo (região de governo região Metropolitana de São Paulo)*
> *Polo 12 – Itu (região de governo Sorocaba, Itapetininga e Jundiaí)*
> *Polo 13 – Botucatu / Jaú (região de governo Botucatu, Jaú e Rio Claro)*[154]

Estes esforços de articulação garantiram posteriormente a criação oficial do Grupo de Trabalho do Sistema Estadual de Museus - SISEM-SP[155], que retoma a ideia dos representantes de polo, desta vez denominados representantes regionais visto que os polos inicialmente criados retornaram para a lógica das Regiões Administrativas, divisão efetuada pela Fundação SEADE e que oferecia maior facilidade na intersecção com outros dados já coletados pela mesma fundação.

O Grupo de Trabalho do Sistema Estadual de Museus, também chamado de Grupo de Representantes Regionais, representou um grande avanço no sentido de garantir a capilaridade do SISEM-SP por meio da mobilização incentivada de cada região.

Conforme dito por Neli Viotto, representante do Grupo de Trabalho do Sistema Estadual de Museus, durante o 4º Encontro Paulista de Museus[156]:

> *"Também devemos observar que a posição do SISEM como orientador de diretrizes para as práticas museológicas estabelece um novo paradigma no modo de trabalhar com as diversas instituições. O planejamento anual das ações, constituído em diálogo com os representantes, que por sua vez trazem a voz de suas regiões, permite que todas as propostas executadas sejam relevantes e tenham um retorno extremamente positivo."*

Esta reestruturação do SISEM-SP ocorrida neste período de 2008 a 2012 toma como ponto de partida o novo Decreto de 2011, mas demonstra continuidade visto que

---

[154] Retirado do documento "Relatório Sistema Estadual de Museus SISEM - São Paulo 2009", ps. 28-29

[155] Conforme Resolução SC nº 60, de 27 de agosto de 2012 (ver Anexo 6)

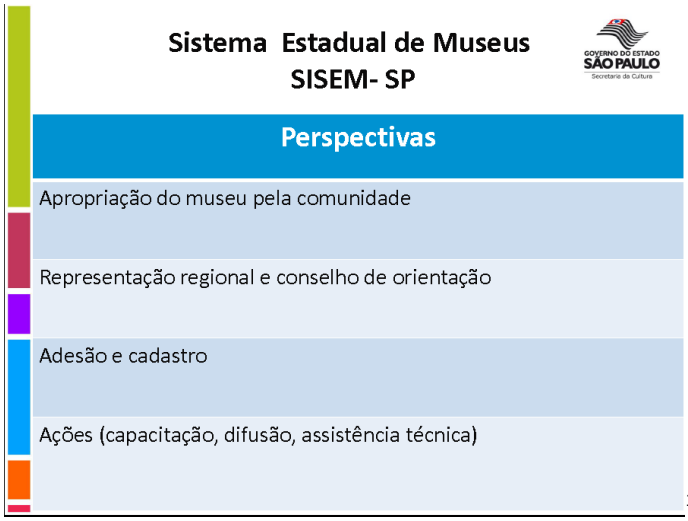
[156] Conforme registro disponível em http://www.forumpermanente.org/event_pres/encontros/iv-encontro-paulista-de-museus/programacao, acessado em 09 de abril de 2014.

as mudanças prosseguem, como se pode ver na implantação de novas formas de planejamento, com uma participação mais ampla de representantes do setor museológico, e também na própria inserção de nova linha de ação, "Fomento".

Os desafios prosseguem principalmente no que diz respeito à definição de fluxos de trabalho que se consolidem independentemente das pessoas que integrem o GTCSISEM-SP. Por isso, a consolidação de estruturas como o Conselho de Orientação do SISEM-SP e o do Grupo de Trabalho do Sistema Estadual de Museus é estratégica, pois "os grupos de interesse exercem influência sobre políticas públicas pois estão (ou deveriam estar) em contato direto com as instâncias governamentais" (BERTOTTO; 2013: p. 85).

Além disso, esforços de atualização do próprio mapeamento dos museus paulistas são necessários, visto que, como já dito antes, uma política pública para museus só será condizente se baseada em informações. De 2010, ano em que ocorreu a segunda etapa de coleta de informações, para agora ocorreram inaugurações de novos espaços, inclusive vinculados à própria Secretaria de Estado da Cultura, como o Museu do Futebol e o Catavento, além de encerramento de outros.

Em apresentação realizada no 4º Encontro Paulista de Museus, Renata Motta expunha que as perspectivas para o SISEM-SP, naquela ocasião eram:



[157]

Figura 6 - Quadro apresentando as perspectivas para o SISEM-SP. Autoria: SISEM-SP.

[157] Figura retirada de arquivo disponível no sítio do SISEM-SP, em http://www.sisemsp.org.br/index.php?option=com_docman&view=docman&Itemid=261&limitstart=0 . Consultado em 09 de abril de 2014.

Destas perspectivas colocadas pelo próprio GTCSISEM-SP, há uma gama de ações a serem desenvolvidas. Por exemplo, a apropriação do museu pela comunidade, passa pelo objetivo do SISEM-SP em promover a ação dos museus como processos consolidados a partir do fato museal identificado e apropriado pela própria comunidade.

A "Representação regional e conselho de orientação", como mencionado anteriormente, são pontos em consolidação dentro da estrutura do próprio SISEM-SP. E, os esforços realizados pelo GTCSISEM-SP tem focado nesta linha de ação "Articulação", como explicitado em relatório de atividades[158] e, notícia recente publicada no próprio site do SISEM-SP dizia que "SISEM promove VII Encontro de Representantes Regionais"[159].

O tópico "Adesão e cadastro" diz respeito à definição de critérios para qualificação das instituições que integrarão o SISEM-SP, garantindo assim, a definição de parâmetros mínimos com os quais as instituições serão avaliadas, inclusive para saber se atuam efetivamente como processos museológicos consolidados. A definição destes parâmetros é essencial para nortear a política pública para o setor e até mesmo a definição de ações a serem realizadas. E, por fim, "Ações (capacitação, difusão, assistência técnica)" denota a perspectiva de continuidade das ações já desenvolvidas pelo SISEM-SP desde 1986.

Percebe-se a necessidade de muito trabalho a ser desenvolvido. E, neste sentido, a experiência realizada por outros sistemas e redes de museus poderá auxiliar em muito na reflexão e, até mesmo, sugestão de práticas para o futuro do SISEM-SP.

---

[158] "No ano de 2012, duas dessas linhas de ação foram especialmente estimuladas: a promoção da articulação e cooperação entre os museus (Articulação) e o apoio a programas e projetos de formação, capacitação, aperfeiçoamento técnico e atualização profissional (Formação)." (Relatório de atividades do SISEM 2012; p.5)

[159] Disponível no endereço http://www.sisemsp.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1793:sisem-sp-promove-vii-encontro-de-representantes-regionais&catid=3&Itemid=76

Capítulo 3 - Sistemas e Redes de Museus: o SIM-PA, o SEM-RS e a RPM

3.1 SIM-PA: Sistema Integrado de Museus do Pará

> *Em relação ao campo museológico no estado do Pará, retrocedo ao período histórico do século XIX, precisamente até outubro de 1866, quando foi criado o Museu Paraense Emílio Goeldi (MPEG), chamado pelos moradores de Belém, como o Museu, por estar intimamente relacionado à memória emotiva dos paraenses. Sua criação foi efetivada por grupo de intelectuais e políticos, reunidos em uma Associação Philomática. O atual Museu está vinculado ao Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), sendo uma instituição que nasceu da "vontade coletiva, com fins de valorizar as especificidades regionais, e que se tornou um marco de resistência em prol da preservação da memória e do conhecimento amazônico"* (TOLEDO, 2006, p.15 *apud* BRITTO; 2009: p.90).

Como se percebe pelo trecho destacado acima, a ideia de museu em Belém esteve vinculada durante muito tempo ao Museu Paraense Emílio Goeldi, "intimamente relacionado à memória emotiva dos paraenses", mas este cenário passa por grandes mudanças a partir de 1998, com a implantação do projeto Feliz Lusitânia.

O projeto Feliz Lusitânia[160] foi um projeto de requalificação urbana realizada pelo Estado do Pará no bairro da Cidade Velha, o sítio mais antigo da capital paraense, no qual foram recuperadas diversas edificações históricas, reincorporando-as como espaços culturais e de lazer.

No entorno da Praça da Sé estão localizados as igrejas da Sé e de Santo Alexandre, o Palácio Episcopal, o Forte do Presépio, a Ladeira do Castelo (antiga Rua do Seminário, que liga a praça da Sé à praça do Açaí, local onde a fruta é desembarcada durante todas as madrugadas) e toda esta região, juntamente com empreendimentos em áreas contíguas (como a implantação da Estação das Docas), foram requalificados sob a coordenação da Secretaria de Estado da Cultura ao longo de aproximadamente doze anos consecutivos de gestão governamental sob o mesmo partido político (PSDB, na gestão dos governadores Almir Gabriel e Simão Jatene), "inserido em um programa de governo que ordenou sua ação político-administrativa

[160] O nome "Feliz Lusitânia" remete à denominação dada pelos colonizadores portugueses para o núcleo inicial da cidade de Belém.

em secretarias especiais voltadas para as áreas de proteção, produção (ações de turismo) e promoção social (ações de educação e cultura)". (BRITTO; 2009: p.85)

Atrelado a este projeto de requalificação urbana, como mencionado anteriormente, as edificações históricas foram sendo restauradas e apropriadas para o uso como espaços museológicos. Desta maneira tivemos a instalação do Museu de Arte Sacra na igreja de Santo Alexandre e do Palácio Episcopal, a implantação do Museu do Encontro na área do Forte do Presépio, a instalação da Casa das Onze Janelas no casarão contíguo ao forte, a conversão da Corveta Solimões, atracada no ancoradouro do mesmo casarão, em navio-museu e a implantação do Museu do Círio em casarão localizado na rua padre Champagnat. Lembrando que o bairro da Cidade Velha já contava com a instalação do MEP, Museu do Estado do Pará, no Palácio Lauro Sodré, antigo Palácio dos Governadores, desde 1994.

Uma melhor visualização desta distribuição dos museus na região da Cidade Velha pode ser feita na figura abaixo:

Figura 7: Vista aérea do Bairro Cidade Velha, Belém/PA, localizando os museus da região. Elaborado pelo autor a partir de recursos Google Maps.

A proposta de implantação de novos museus feita pelo Projeto Feliz Lusitânia implicava na revisão da própria estrutura da Secretaria de Cultura visto que ela "não possuía, não tinha toda esta dinâmica para, de repente, criando vários espaços museológicos, (...) administrar todos estes espaços"[161].

A criação do SIM é concomitante à inauguração do Museu de Arte Sacra, conforme informação corroborada pelos vários entrevistados[162], sendo formalizada pela Lei nº 6.104, de 14 de janeiro de 1998:

> *Enfim, o MAS e a Igreja de Santo Alexandre foram inaugurados em setembro de 1998 (Figuras 16, 17 e 18). A Igreja foi inserida no circuito museológico, assim como a permanência do culto religioso e outras funções artístico-culturais. No prédio do MAS, no segundo andar e em seu anexo, foi instalado o Sistema Integrado de Museus e Memoriais (SIM), departamento responsável pela gerência dos museus da Secretaria de cultura. Este momento histórico foi decisivo no itinerário museológico narrado, por dois motivos: o primeiro, por significar a mudança de relação do poder público estadual com a preservação da memória da cidade, por intermédio de seus museus; o segundo, a experiência vivenciada pela equipe de profissionais de museus da SECULT na instalação do MAS possibilitou a realização dos outros projetos especiais, que seriam instalados posteriormente, a propósito do Museu do Forte do Presépio.* (BRITTO; 2009:p.80)

Considerando-se a inauguração do Museu de Arte Sacra e a projeção de implantação subsequente de novas unidades museológicas advindas do Projeto Feliz Lusitânia, a criação de uma estrutura de gestão de forma sistêmica parecia atender a necessidade de uma estrutura suficientemente flexível para atender um cenário de expansão museológica.

Segundo levantado por pesquisa desenvolvida por Rosângela Marques de Britto (2009), a sugestão de uma estrutura sistêmica já era presente no ano de 1993, ocasião em que se planejava a instalação do MEP no Palácio Lauro Sodré. Na ocasião, foi produzido um relatório técnico de consultoria "Projeto do Museu do Estado

---

[161] Retirado de entrevista realizada com Renata Maués, diretora do SIM-PA no período de 2007 a 2010. Entrevista realizada em 28 de janeiro de 2013 em Belém/PA.

[162] No período de 25 de janeiro a 01 de fevereiro de 2013, foram realizadas entrevistas com ex-diretores do SIM-PA, coordenadores e diretores de museus vinculados ao SIM-PA em diferentes momentos. Dos diretores do SIM-PA foram entrevistadas Rosângela Marques de Britto (diretora no período de 1998 a 2006), Renata de Fátima da Costa Maués (diretora no período de 2007 a 2010) e Carmem Cal (diretora atual, desde 2011). Dos coordenadores foram entrevistados Zenaide Pereira de Paiva (coordenadora de Educação e Extensão) e Dayseane Ferraz da Costa (coordenadora de Documentação e Pesquisa). Dos diretores de museus foram entrevistados Marisa de Oliveira Mokarzel (diretora da Casa das Onze Janelas), Armando de Queiroz Santos (diretor do Museu da Imagem e do Som) e Anna Cristina Resque Meirelles (diretora do Museu das Gemas do Pará).

do Pará: observações preliminares", realizado pelo profº Ulpiano Bezerra de Meneses[163], que esteve em Belém nos dias 3 e 4 de junho de 1993. Neste relatório, ele recomendava a união do Memorial da Cabanagem, do Memorial Magalhães Barata e do Museu do Círio ao MEP, que seria o núcleo central dos demais espaços museológicos e, aqueles passariam a ser "satélites do Museu do Estado, sob orientação conceitual e técnica unificada [deste]" (MENESES, 1993, p.7 *apud* BRITTO; 2009, p.78).

Certamente, a ideia de uma estrutura sistêmica já estava plantada neste primeiro contato mas, ganhou corpo com a iminência da expansão no número de equipamentos museológicos decorrentes dos projetos em realização à época pela Secretaria de Cultura, pois além do Projeto Feliz Lusitânia, obras aconteciam para a implantação da Estação das Docas (onde foi implantado o Memorial do Porto), do Mangal das Garças (do qual faz parte o Memorial da Navegação Amazônica) e do complexo São José Liberto (onde foi instalado o Museu das Gemas do Pará).

A ideia de uma estrutura sistêmica também foi reforçada com a inspiração do Sistema Estadual de Museus de São Paulo, levada ao Pará por Maria Ignez Mantovani Franco, conforme depoimento da primeira diretora do SIM-PA, Rosângela Marques de Britto:

> *A partir da restauração do prédio da igreja e do arcebispado, foi pensado junto com a Maria Ignez, neste período a ideia de como é que a gente ia gerir este funcionamento, então foi nestas reuniões junto com o Paulo* (Chaves, secretário de Cultura) *e a Rosário* (Lima, diretora de patrimônio histórico) *que a Maria Ignez trouxe a ideia do sistema de vocês de São Paulo, que ela tinha participado em algum momento. (...) Aí, a partir desta ideia, que ela sugeriu que a base deste sistema estadual poderia ser no Museu de Arte Sacra. Então foi destinado um andar para organizar esta base sistêmica.*[164]

A estrutura descrita por Rosângela Britto em sua entrevista, remete a um organograma matricial, composto por diretorias de unidades museológicas e

---

[163] Professor Emérito da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, titular aposentado de História Antiga, docente do programa de Pós-Graduação em História Social, Licenciado em Letras Clássicas (USP, 1959), Doutorado em Arqueologia Clássica (Sorbonne, 1964). Dirigiu o Museu Paulista/USP (1989-1994), organizou o Museu de Arqueologia e Etnologia/USP (1963-8) e o dirigiu (1968-78). Membro do Conselho Superior da FAPESP (1977-79), da Missão arqueológica francesa na Grécia (antigo membro estrangeiro), do CONDEPHAAT (1971-87, 1996-2004, 2006-7), do Conselho do IPHAN (desde 2005). Fez pesquisas e publicou, no Brasil e no Exterior, nas áreas de História Antiga (história da cultura, pintura helenística, urbanismo antigo), cultura material, cultura visual, patrimônio cultural, museus e museologia. Recebeu a Comenda da Ordem Nacional do Mérito Científico (2002). Texto retirado de http://lattes.cnpq.br/8273181583572822, consultado em 11 de abril de 2014.

[164] Em entrevista concedida em 25 de janeiro de 2013, em Belém/PA.

coordenadorias técnicas. Estas coordenadorias técnicas estruturavam-se de maneira a percorrer a cadeia operatória museológica. "O SIM, funcionalmente articulou a aplicação dos objetivos previstos metodologicamente em três programas museológicos: a) de salvaguarda (documentar, pesquisar, preservar e conservar); b) de comunicação (expor, educar); e c) de infra-estrutura (manutenção preventiva dos prédios) dos patrimônios culturais." (BRITTO; 2009, p.93)

A imagem abaixo procura traduzir graficamente a estrutura do SIM-PA, com coordenadorias e diretorias de unidades museológicas dispostas em forma de matriz, de tal forma que a ação de todas as coordenadorias perpasse todas as unidades museológicas.

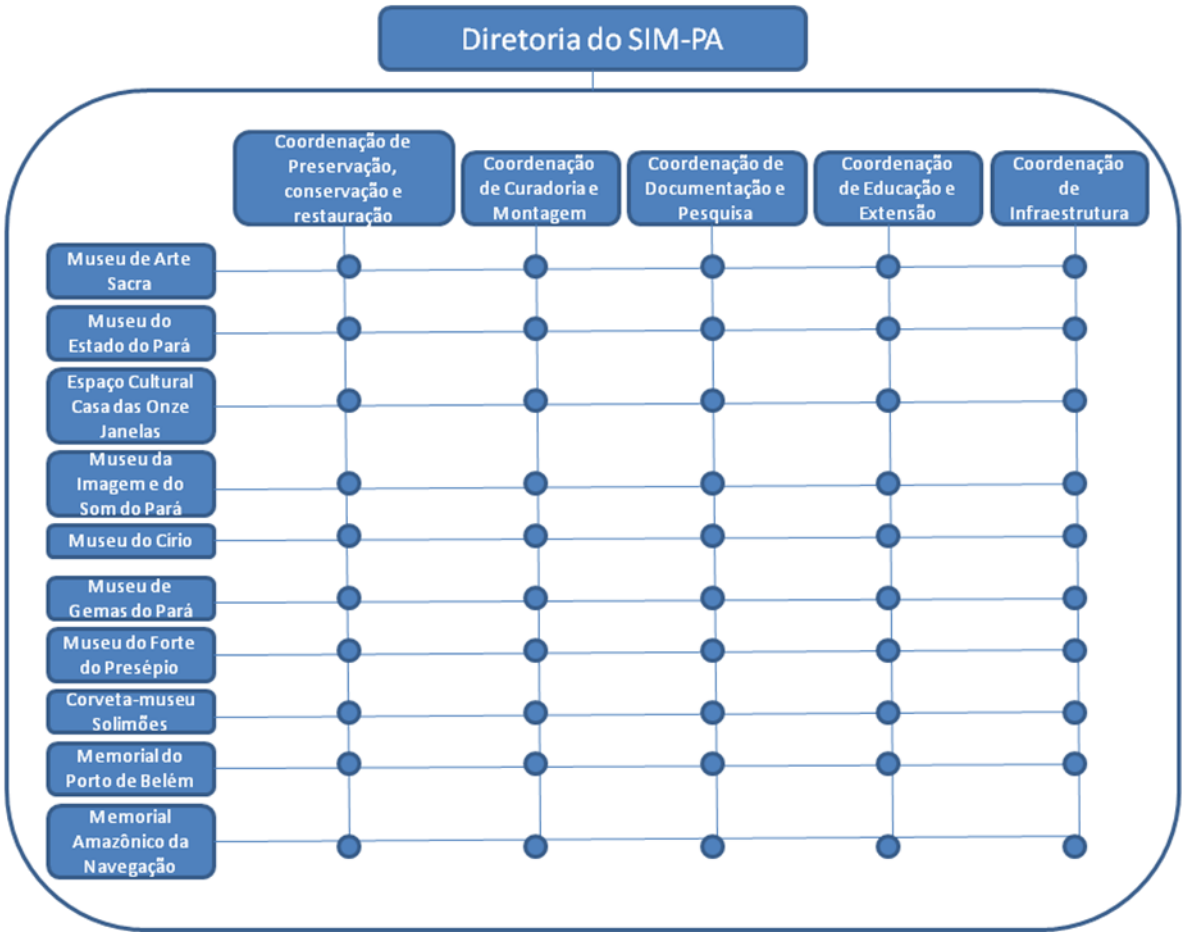


Figura 8 - Desenho de estrutura do SIM-PA em forma matricial. Elaborado pelo autor.

Percebe-se aqui uma inteligência na forma de utilização dos recursos, otimizando a estrutura de maneira que as atividades referentes à cadeia operatória museológica pudessem ser realizadas tendo uma visão do conjunto das unidades. Ao invés de se buscar a estruturação de, por exemplo, uma coordenação de ação

educativa para cada museu, é possível, em teoria, atingir aqui uma grande coerência na política de educação em museus visto que uma única coordenação poderá trabalhar com todas as unidades. E mesmo as especificidades tipológicas de cada museu permitiriam uma otimização na gestão de recursos, visto evitar sobreposições de ação que poderiam existir caso cada unidade atuasse isoladamente.

Em relação ao programa museológico de salvaguarda, sua manifestação concreta aparece na concepção e implantação de reservas técnicas sistêmicas, onde acervos de distintos museus compartilham o mesmo espaço. E, o programa museológico de comunicação "conta com a área de agendamento sistêmico dos serviços educativos e socioculturais oferecidos em cada espaço, com sala de atendimento ao professor, auditório e biblioteca com espaço para consulta". (BRITTO; 2009, p.93)

Entretanto, quando questionados sobre a dinâmica de operação do SIM-PA, técnicos e diretores apontam várias dificuldades, sendo uma das principais a implantação de uma cultura interna na qual se incentive e fortaleça a prática sistêmica, o que parece ser sintetizado em duas declarações coletadas em entrevistas: "A parte mais difícil de se trabalhar sistemicamente são as interpretações do que é sistêmico pelas gerências"[165] e "ser sistema não é só burocraticamente se unir nas ações, mas é pensar estas ações de forma integrada"[166].

O desenvolvimento desta cultura interna parece ter sido prejudicada por dois fatos: em 2007, após doze anos de gestão PSDB no governo do Estado, houve uma mudança de partido, assumindo a governadora Ana Júlia Carepa, do PT - Partido dos Trabalhadores. Com esta mudança, houve consequentemente a troca de muitos dos diretores de unidades museológicas, apesar da Direção do SIM-PA ter permanecido com alguém já interno e familiarizado com a estrutura sistêmica. A este caso, Marisa Mokarzel, em seu depoimento, denominou de "flutuabilidade das direções", referindo-se ao nível de interferência política impedindo muitas vezes a continuidade de políticas públicas em desenvolvimento.

---

[165] Declaração de Zenaide de Paiva, coordenadora de Educação e Extensão, em entrevista dada em 28 de janeiro de 2013.

[166] Declaração de Marisa Mokarzel, diretora do Espaço Cultural Casa das Onze Janelas, em entrevista concedida em 30 de janeiro de 2013.

O segundo fato foi realização de concurso público para a Secretaria de Cultura em 2006, visando atender um ajuste de conduta solicitado pelo Ministério Público, que considerou ilegais os funcionários terceirizados que estavam contratados até então e que atuavam no âmbito da Pasta da Cultura.

Houve uma grande renovação no quadro de funcionários do SIM-PA, gerando desta maneira uma descontinuidade brusca em todo o processo de criação desta cultura interna de ação sistêmica que se trabalhava até então.

Sobre este fato, é elucidativa a declaração dada em entrevista:

> *O próprio técnico da área de educação se você disser assim vá hoje ao MAS ou vá hoje à Casa* (das Onze Janelas)*, ele resiste. E não deveria porque isso enriquece o trabalho, não é? Você está aqui trabalhando no MAS. Se você puder saber o que tem e que dialoga com a Casa ou que dialoga com o Forte* (do Presépio)*, enriquece o seu trabalho porque você está aqui e pode falar do que está ali. Então há uma resistência a esta visão sistêmica. Então acho que o grande desafio dos sistemas de museus é de pensar esta questão mais sistêmica. (...) Pensar que a parceria entre museus é que fortalece.*[167]

Percebe-se que criação de uma "cultura sistêmica" demanda esforço e, o SIM-PA só poderia realizar plenamente o que pretende, a atuação integrada de todas as unidades museológicas dentro da cadeia operatória museológica, seguindo os programas museológicos de salvaguarda e comunicação e o programa de infraestrutura traçados.

Durante o período de 1998 a 2013, o SIM-PA teve quatro diretoras, Rosângela Marques de Britto (1998-2006), Renata Maués (2007-2010), Jane Santos (2010-2011) e Carmem Cal (2011 a atual data). Entretanto, percebe-se que há um esforço constante na própria consolidação da ideia sistêmica, conforme detectado nas entrevistas realizadas. A atual diretora, Carmem Cal, diz que no início de sua gestão estabeleceu três palavras-chaves para orientá-la: integração, modernização e divulgação. Chama a atenção que, tendo realizado seu diagnóstico para definir seu plano de gestão, tenha colocado a questão da integração entre os museus e coordenadorias como um dos pontos principais. Conclui-se que a pretendida integração prevista com a estrutura matricial do SIM-PA necessita ainda ser desenvolvida para que seu potencial seja demonstrado.

---

[167] Declaração de Dayseane Ferraz da Costa, coordenadora de Pesquisa e Documentação do SIM-PA, em entrevista realizada em Belém/PA, no dia 30 de janeiro de 2013.

Faço aqui um parêntese, lembrando que, da mesma forma que o Estado de São Paulo, o governo do Estado do Pará também realizou um processo de publicização de atividades, assinando contratos de gestão para alguns equipamentos públicos. O complexo São José Liberto, onde além do Museu de Gemas do Pará, possui implantado um polo joalheiro, com áreas para capacitação e espaços para estímulo ao microempresário, é gerenciado atualmente pelo IGAMA - Instituto de Gemas da Amazônia, Organização Social com contrato de gestão assinado junto à Secretaria de Comércio e Mineração. E, a Estação das Barcas, espaço que congrega lojas, restaurantes, centro de convenções e o Memorial do Porto de Belém, e o Mangal das Garças, complexo que agrega o Memorial da Navegação Amazônica, borboletário, aviário, restaurante, espaço expositivo e parque ambiental, são gerenciados pela Pará 2000, Organização Social com contrato de gestão assinado com a Secretaria de Cultura.[168]

Entretanto, diferente da situação paulista, as Organizações Sociais não têm planos de trabalho definidos em conjunto com o SIM-PA para o museu e memoriais. Segundo Dayseane Ferraz, "As OSs têm ligações indiretas, elas foram criadas para gerenciar outras estruturas que não os museus. Por uma questão estrutural tem um museu implantado dentro de um espaço gerenciado pela OS (...). Como elas não foram pensadas para administrar museus, não há um diálogo tão próximo"[169].

Assim, não me deterei muito nesta relação entre SIM-PA e Organizações Sociais, visto que, diferentemente do caso paulista, não há uma relação estabelecida entre o sistema e estas entidades.

O grande desafio posto para o SIM-PA, segundo muitos dos entrevistados, é a sua abertura aos museus que não o integram. São destacadas diversas iniciativas, principalmente na área de capacitação técnica, quando vagas para os cursos realizados pelo SIM-PA eram oferecidas a representantes de outros museus.

---

[168] Segundo Elizabeth Ponte (2012, p.92), além da Pará 2000, há também a OS Via Amazônia, qualificada em 2007 e que está responsável pela gestão do Hangar - Centro de Convenções e Feiras da Amazônia.

[169] Declaração de Dayseane Ferraz da Costa, coordenadora de Pesquisa e Documentação do SIM-PA, em entrevista concedida em 30 de janeiro de 2013.

O período de gestão de Renata Maués (2007-2010) a frente do SIM-PA, apesar de ser o período de ocorrência de mudanças nos quadros funcionais (tanto decorrente do concurso público realizado quanto da mudança de gestão do governo) e consequentemente um enfraquecimento na "cultura interna sistêmica", foi também o período em que o SIM-PA parece ter se aberto mais à relação com outros museus estabelecidos no Estado do Pará. Segundo ela,

> *Não dava para você esperar a estruturação de fato, a consolidação de fato do sistema para poder dar suporte a outros municípios. Em alguns momentos, você precisa ir mesmo. Se a gente tem dificuldades, imagina o museu lá de Cametá. É muito complicado. A gente tem a dificuldade aqui, mas eles tem muito mais dificuldade. Às vezes basta uma orientação. (...) Orientações simples, que você consegue uma melhor adequação. (...)*[170]

Foi a época da realização do I Fórum Estadual de Museus do Pará[171], de 16 a 19 de junho de 2008, na qual se buscou articular os museus[172], discutir a situação regional e elaborar propostas para o setor. Tal movimentação, ambicionava "trazer o Fórum Nacional para cá"[173]: a realização do fórum estadual era um preparativo para o Fórum Nacional que se pretendia realizar em Belém em 2010[174].

Reparo aqui que este movimento de expansão da atuação do SIM-PA parece alimentar-se do subsídio criado pela movimentação ocorrida a nível nacional que

---

[170] Declaração de Renata de Fátima da Costa Maués, diretora do SIM-PA no período 2007 a 2010 e atual coordenadora de preservação, conservação e restauração do SIM-PA. Entrevista realizada em Belém/PA, no dia 28 de janeiro de 2013.

[171] Não houve continuidade da iniciativa do Fórum Estadual, que se pretendia um evento bienal. As edições previstas para 2010 e 2012 não ocorreram. "Acho que foi um momento importante de articulação. Acho uma pena você não ter mais isso dentro da agenda. Pelo menos até o momento. Mas na época, para o momento, a gente estava pensando dentro desta questão de tentar aglutinar, trazer para a discussão. Não só os municípios que tinham museus, mas também os municípios que queriam criar estes espaços. Debater estas questões da museologia e todo o mais. Acho que foi importante. A gente até teve uma participação expressiva na época. Trouxemos até pessoas importantes... Mário Chagas, trouxemos o Régis de Fortaleza (Francisco Régis Lopes), a Magali Cabral. Foram três pessoas que conseguimos trazer para discutir, para debater. A Magali falando de educação, o Chagas falando de musealização. (...) E aí, eu acho que foi um momento muito interessante. É uma pena que a gente não deu esta continuidade." (Renata Maués, em 28 de janeiro de 2013)

[172] Segundo informações obtidas em entrevista com Dayseane Ferraz, na época, responsável pela coordenação do Fórum de Museus do Estado do Pará, o Estado contava com 42 museus distribuídos em 8 municípios, sendo que a grande concentração dos museus se dava na Capital, Belém. Entrevista concedida em 30 de janeiro de 2013.

[173] Renata Maués, em entrevista do dia 28 de janeiro de 2013. Segundo ela, "A gente queria também trazer o Fórum Nacional para cá. Quando a gente foi para Florianópolis, a gente foi exatamente com a intenção de trazer o Fórum Nacional para Belém (...)."

[174] As edições do Fórum Nacional de Museus, evento bienal, ocorreram em Salvador (2004), Ouro Preto (2006), Florianópolis (2008), Brasília (2010) e Petrópolis (2012).

culminou na criação do IBRAM - Instituto Brasileiro de Museus pela Lei nº 11.906, de 20 de janeiro de 2009.

> *Só que, como estás dizendo, neste período em que a Renata ficou, o fato de ter realizado o Fórum de museus, conseguiu consolidar esta parceria. Tanto que depois disso surgiu o termo de cooperação técnica. O SIM passou não só a capitanear as capacitações mas prestar apoio museológico às instituições de outros municípios, restaurando obras. Teve uma tela de um museu aqui próximo de Cametá (...). Além da articulação deste panorama da museologia aqui no Estado, a gente conseguiu também firmar estes termos de cooperação com Bragança, Cametá, São Geraldo do Araguaia, que estava pensando na implementação de um museu.*[175]

Como desafios atuais para o SIM-PA, os entrevistados apontam uma mesma direção: fortalecer o pensamento sistêmico dentro da própria estrutura do SIM-PA; buscar uma atuação em rede, ampliando a relação com outros museus que se encontram fora do sistema e "criar uma projeção futura de metas"[176].

Apesar de todas as dificuldades, percebe-se sempre a esperança e a crença de que o SIM-PA segue como o melhor caminho para a melhoria dos museus instalados no estado. Como dito por Renata Maués, "a nossa realidade não era tão diferente do restante do Brasil. (...) a nossa realidade não era uma coisa tão absurda que a gente não pudesse construir alguma coisa interessante aqui no nosso Estado. A gente conseguiu avançar muito"[177].

3.2 SEM-RS: Sistema Estadual de Museus do Rio Grande do Sul

A ideia de sistema como forma de organização aplicada à estrutura governamental no Rio Grande do Sul aparece no Decreto nº 20.818, de 26 de dezembro de 1970[178], refletindo a ideia de hierarquização de atividades visando a organização geralmente atrelado ao conceito de sistema. Bertotto (2013) faz breve análise do decreto considerando o momento histórico em que foi publicado:

---

[175] Dayseane Ferraz da Costa em entrevista de 30 de janeiro de 2013.

[176] Rosângela Marques de Britto em entrevista de 25 de janeiro de 2013.

[177] Renata Maués, em entrevista de 28 de janeiro de 2013.

[178] Ver anexo H que traz o texto do Decreto nº 20.818, de 26 de dezembro de 1970, em sua íntegra.

> *(...) faz crer que, sendo o período da ditadura militar brasileira, nada melhor do que manter sob o olhar do estado (leia-se dos militares) todas as ações que fossem realizadas nos mais diversos âmbitos, incluindo o cultural, e este Sistema Estadual de Museus não escapou a esta verticalidade, embora tenha sido criado muitos anos depois. "Considerando que essa nova modalidade de integrar atribuições afeta às diversas unidades de trabalho do Executivo, elimina paralelismos de ação e pluralidade de interpretações ou de tratamento de um mesmo tema, e une, por via de fluxo permanente de comunicação e dentro de uma mesma política específica, órgãos e agentes da Administração." (Decreto nº 20.818, de 26 de dezembro de 1970)* (BERTOTTO; 2013, p.72)

A pré-existência de uma ideia de sistema aplicada à gestão pública, aliado ao fato de um histórico consistente de articulações parece ter sido a tônica para a formação do SEM-RS. Literatura pesquisada e declarações coletadas em entrevistas[179] enfatizam as articulações do setor existentes e que contribuíram decisivamente na configuração do SEM-RS.

Poderíamos dizer que a rede foi a responsável pela conformação do sistema tal qual ele se apresenta hoje. Este é um ponto diferencial que fez com que incluíssemos o SEM-RS neste quadro de análise. Claro que percebemos, no decorrer desta pesquisa, que a articulação existente entre profissionais e outras pessoas atuantes no setor museológico foi também decisiva na própria configuração do SISEM-SP, à época nomeado Sistema Estadual de Museus de São Paulo. Mas percebe-se que enquanto no Rio Grande do Sul esta articulação permaneceu mesmo após a criação oficial do SEM-RS, parece ter ocorrido um certo arrefecimento na articulação paulista, que foi retomada muito recentemente, em parte por conta da organização das edições do Encontro Paulista de Museus, iniciado em 2009.

Como já dito no capítulo anterior, a década de 1980, marcada pelo período de redemocratização do país, veio acompanhada de uma euforia por discussões e desejo de mudanças.

> *Eram anos de efervescência cultural e política. Profissionais do centro do país, que estavam articulados para a criação do Sistema Nacional, vinham ao Rio Grande do Sul para participar de fóruns na área da*

[179] No período de 25 a 28 de outubro de 2013, foram realizadas entrevistas com profissionais que atuam ou atuaram no SEM-RS em diversas funções, a saber: Simone Flores Monteiro, coordenadora do SEM-RS no período de 2003 a 2011; Joel Santana da Gama, coordenador do SEM-RS de 2011 a atual data; Carine Silva Duarte, funcionária do SEM-RS desde 2001; Márcia Regina Bertotto, ex-coordenadora da 1ª região museológica e ex-assessora técnica do SEM-RS. Além destas entrevistas, foram feitos contatos com coordenadores regionais por e-mail, como Alice Bemvenutti (da 1ª região museológica) e Nóris Leal (ex-coordenadora regional da 1ª região museológica).

> *museologia e traziam a perspectiva de organizarem-se em rede. Na oportunidade, foi de suma importância o papel que o professor Tarcísio Taborda exercia, sendo ele um dos maiores apologistas à vinda de pensadores de fora do Rio Grande do Sul, com a finalidade de disseminar e multiplicar o conhecimento que tinham recebido em São Paulo, no Rio de Janeiro e em Salvador (especialmente nos dois últimos, em razão da existência de cursos de graduação em museologia).* (BERTOTTO; 2013, p.67)

O trecho acima, extraído da tese de Márcia Bertotto, mostra o intercâmbio existente entre as diversas regiões do país no setor museológico. Thaís Gomes Fraga, em sua dissertação "Os subterrâneos emergem: a institucionalização da cultura e a temporada dos museus no Rio Grande do Sul (1987-1991)", menciona a influência da criação do Sistema Estadual de Museus de São Paulo na criação do SEM-RS dizendo que "O primeiro documento (...) sobre a instituição do Sistema de Museus de São Paulo, chega ao Rio Grande do Sul em 28 de novembro de 1985 (...). Tal documento dá início oficialmente à mobilização que já vinha ocorrendo na área cultural gaúcha (...)." (FRAGA; 2004, p.121).

Bertotto (2013) complementa a informação dizendo que a organização do sistema gaúcho baseou-se nas experiências prévias existentes do Sistema Estadual de Museus de São Paulo e do Sistema de Museus do Paraná. Além disso, destaca a participação de Sônia Guarita do Amaral e Maria Ignez Mantovani Franco no Encontro de Museus de Bagé, ocorrido em 1985, na qual ambas relataram a criação do Sistema de Museus em São Paulo, "o que gerou grandes discussões com os interessados pela causa em solo sulriograndense" (2013, p.67).

Sobre a articulação anterior à criação do SEM-RS, destaca-se em vários depoimentos e na literatura pesquisada, a realização dos Encontros Sul-Rio-Grandenses de Museus, que aconteciam desde o início da década de 1970, na cidade de Bagé por iniciativa de Tarcísio Taborda[180]. O nome de Taborda, assim como de

[180] Tarcísio Antônio Costa Taborda (1928-1994), filho de Attila Taborda e Julia Costa Taborda. Bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais pela Faculdade de Direito da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, exerceu o magistério superior nas Faculdades de Filosofia Ciências e Letras e de Direito, integrante das Faculdades Unidas de Bagé (FUnBA) – Fundação Attila Taborda. Foi um dos primeiros associados do Conselho Internacional de Museus (ICOM/Brasil) no Estado do Rio Grande do Sul, tendo influído nos avanços da museologia no estado, principalmente com a organização dos Encontros Sul-Riograndenses de Museus em Bagé. Em entrevista concedida à pesquisa de Márcia Bertotto, Teniza Spinelli disse que: *"O Taborda foi o mais brilhante pensador da museologia e ele já trabalhava há muitos anos, ele era filho do Átila Taborda, que era o reitor das Faculdades de Bagé, então havia um respaldo institucional e de articulação regional. Ele foi o primeiro membro do ICOM do RS (...) Tarcísio tinha uma grande penetração nesta área política e cultural de estado". (Spinelli, 2010, entrevista)* (BERTOTTO; 2013, p.67)

Telmo Lauro Muller[181] e Teniza Spinelli[182] são muito mencionados neste processo de articulação já existente e anterior à criação do SEM-RS.

Fraga (2004), ao tratar desta articulação, destacava a participação dos municípios de Santo Antônio da Patrulha, Caxias do Sul, Carazinho, Bagé, Santa Maria, Ijuí e Pelotas no "processo que culminou na institucionalização do SEM/RS" (2004, p.128). Interessante notar que, apesar da capital do Estado, Porto Alegre, concentrar um grande número de museus, esta grande circulação de ideias ter ocorrido em municípios diversos no interior do Rio Grande do Sul.

Em 1987, com a chegada de Pedro Simon ao governo do Estado do Rio Grande do Sul, a nova administração pública buscava estabelecer uma nova forma de gestão, agregando cada vez mais a sociedade em seus processos, abrindo oportunidades para a oitiva de diversos grupos, como os próprios profissionais da área cultural.

Assim, pelo Decreto nº 32.515 de 1987 é instituído, vinculado diretamente ao governador, o Conselho de Desenvolvimento Cultural (CODEC)[183], juntamente com outros dois conselhos, o Conselho de Desenvolvimento e o Conselho de Desenvolvimento Social, tendo à frente como secretário executivo o professor Carlos Jorge Appel. O CODEC foi constituído inicialmente com dezoito integrantes, tendo como mote principal de ação, o estabelecimento de uma "Nova Política Cultural" (FRAGA; 2004, p.66) e como objetivo:

> *(...) desenvolver uma política cultural que estivesse mais próxima do Prata, visando à maior integração do Rio Grande do Sul com a Argentina e o Uruguai, para que fosse diminuída a dependência da*

[181] Telmo Lauro Muller(1926-2012), formado em Filosofia, Ciências e Letras pela UFRGS, museólogo, historiador, professor e pesquisador da imigração no Rio Grande do Sul. Idealizou e fundou o Museu Histórico Visconde de São Leopoldo, instituição da qual foi diretor durante 48 anos. Informações retiradas dos endereços eletrônicos http://www.cultura.rs.gov.br/v2/2012/01/morre-o-fundador-do-museu-historico-visconde-de-sao-leopoldo/ e http://www.oexplorador.com.br/site/ver.php?codigo=29774 , ambos acessados em 13 de abril de 2014. Segundo declarado em pesquisa de Márcia Bertotto, Telmo Lauro Muller, juntamente com Tarcísio Taborda, foi um dos responsáveis pela proposta de regionalização do setor museológico, utilizada até hoje pelo SEM-RS.

[182] Teniza Iara de Freitas Spinelli é jornalista, escritora e museóloga. Graduada em Letras e Comunicação Social pela UFRGS, atuou na Secretaria de Estado da Cultura de 1974 a 2006. Foi coordenadora do CEM - Coordenação Estadual de Museus e representante do Estado do Rio Grande do Sul no Sistema Nacional de Museus. Integra o Conselho Regional de Museologia do Rio Grande do Sul, sendo atualmente a representante estadual no Conselho Federal de Museologia. Membro do ICOM desde 1973.

[183] "O CODEC perdura até janeiro de 1991, quando foi finalmente criada a Secretaria de Estado da Cultura (...)." (FRAGA; 2004, p.66)

> *cultura gaúcha com relação ao sudeste do país. Estava prevista também maior integração com Santa Catarina e Paraná, visando à formação de um bloco ativo do sul do país.* (FRAGA; 2004, ps.99-100)

Vinculado ao CODEC, foi criado a Coordenadoria Estadual de Museus (CEM/RS), para a qual foi destacada Teniza Spinelli, "com a finalidade de sistematizar e agilizar operacionalmente as ações públicas e privadas na área museológica" (BERTOTTO; 2013, p.66). O CEM/RS, considerado como "origem do Sistema Estadual de Museus do Rio Grande do Sul" (BERTOTTO; 2013, p.36), desenvolveu diversas ações que resultariam na conformação do SEM-RS, utilizando-se da articulação já existente entre os profissionais do setor museológico. Assim, neste período de atuação, que vai desde sua criação em 1987 até sua requalificação por meio da criação do SEM-RS em Decreto nº33.791/1991[184], o CEM/RS procedeu com "o cadastramento das instituições museológicas e o levantamento dos profissionais envolvidos na atividade dos museus" (FRAGA; 2004, p.116), além de incentivar as discussões entre os profissionais do setor na definição de divisões regionais e na minuta de criação do SEM-RS.

A matriz de participação democrática[185], trazendo para o interior da organização do Estado as discussões que aconteciam em rede, foi a grande tônica deste período, com "encontros, fóruns de discussões, reuniões de trabalho com participantes da capital e interior" (FRAGA; 2004, p.116).

Para a definição da divisão regional, Bertotto (2013) relata o seguinte:

> *Foi neste momento, também, que os envolvidos começaram a pensar em como seria a divisão regional para o funcionamento eficaz do sistema e foi fundamental o conhecimento de muitos intelectuais, destacando-se dentre eles Barbosa Lessa, que havia sido Secretário de Cultura e já desenvolvera um mapeamento através de núcleos culturais. Também foi fundamental a participação de Taborda, cuja idéia era de uma representação diversificada e uma ampla discussão da regionalização, o que foi feito através de estudos e reestudos em encontros e fóruns regionais. Pensava-se em divisão tipológica, econômica, afinidade cultural, mas era premente uma divisão geográfica. A proposta de regionalização final, a que ficou definida e permanece até os dias de hoje, foi aprovada durante o II Fórum*

[184] Texto integral do Decreto pode ser visto no Anexo I desta dissertação.

[185] Segundo Bertotto (2013, p.71), "Esta pré-organização é muito respeitável na medida em que foi um primeiro movimento da sociedade gaúcha em prol da área museológica."

> *Estadual de Museus, em 1990, e desenvolvida por Telmo Lauro Muller e Tarcísio Taborda. Também neste segundo encontro regional foi aprovado – após acirradas discussões – o documento que viria tornar-se o decreto de criação do SEM/RS. Foi ao final do mandato de Pedro Simon – que estava sendo completado por Sinval Guazzelli – que o decreto foi finalmente acordado.* (BERTOTTO; 2013, ps.69-70)

A divisão regional, concebida por este grupo, permanece até hoje e é base para a definição estrutural do SEM-RS, que manteve a matriz democrática de atuação por meio da criação e reconhecimento de coordenadores regionais, que são democraticamente eleitos por seus pares em cada região. A figura abaixo, retirada do site do SEM-RS[186], ilustra a atual situação do SEM-RS com suas divisões regionais e relação de coordenadores.

1ª Região – Sede: São Leopoldo – Coordenadora: Alice Bemvenuti – Coordenadora – Colegiado Setorial de Museus do RS

2ª Região – Sede: Garibaldi – Coordenador: Jones de Paoli – Diretor do Museu Municipal de Garibaldi

3ª Região – Sede: Erechim – Coordenadora: Neusa Cidade Garzez – URI – Campus Erechim

4ª Região – Sede: São Luiz Gonzaga – Coordenador: João Alberto Hengen – Diretor do Museu Senador Pinheiro Machado e Diretor do Museu Arqueológico de São Luiz Gonzaga

5ª Região – Sede: Santa Maria – Coordenadora: Maria Izabel Duarte – Diretora do Museu Gama d'Eça (UFS)

6ª Região – Sede: Dom Pedrito – Coordenador: Adilson Oliveira – Diretor do Museu Paulo Firpo

7ª Região – Sede: Piratini - Coordenadora: Angélica Panatieri – Diretora do Museu Histórico Farroupilha

Figura 9 - Mapa e relação descritiva das regiões museológicas e coordenadores regionais do SEM-RS. Autoria: SEM-RS.

[186] Retirado do endereço eletrônico http://www.sistemademuseus.rs.gov.br/?page_id=11 , acessado em 13 de abril de 2014.

Com a publicação do Decreto nº 33.971, de 21 de janeiro de 1991, é formalizada a institucionalização do Sistema Estadual de Museus do Rio Grande do Sul, resultante deste grande movimento da rede museológica gaúcha. O cariz participativo foi transposto para o sistema no qual, além do reconhecimento formal dos coordenadores regionais conforme artigo 8º do retromencionado decreto, permite que haja manifestações dos profissionais de museus gaúchos no Fórum Estadual de Museus[187], evento bienal no qual são discutidas "as ações dos agentes museológicos, dos profissionais e das instituições" (BERTOTTO; 2007, p.39), para a definição do programa de ações a ser conduzido pelo SEM-RS. Sobre este aspecto, Joel Santana da Gama, atual coordenador do SEM-RS, declarou em entrevista que a importância dos coordenadores regionais é

> *Porque aquela pessoa se compromete com a questão de representar a região. Tanto que quando ela vem para cá nas nossas reuniões e nos encontros e faz o debate, a cobrança e tudo o mais, lá ela também faz o auxílio, faz a orientação, faz a mediação das questões para fortalecer.*[188]

Entretanto, o percurso histórico do SEM-RS mostra que a consolidação desta institucionalização não foi um processo fácil. No decorrer das gestões de governos seguintes, é relatada uma gradual desmobilização por parte da Secretaria de Cultura. Bertotto descreve, tanto em sua dissertação quanto em sua tese, a situação do SEM-RS nas gestões seguintes após a sua criação:

> *Durante o governo seguinte (1991/1995), gestão de Alceu Collares (PDT em coligação com o PSDB), foi o período em que ocorreu um desmantelamento do Sistema Museológico Gaúcho, pois, buscando suprir a carência de professores nas escolas, foram retirados os profissionais dos museus. Estes profissionais não eram museólogos e não tinham formação em Museologia. Eram professores, técnicos e funcionários antigos das instituições, que desenvolviam suas atividades com conhecimentos adquiridos na prática do dia-a-dia. O SEM/RS manteve-se e,* ***com o apoio das regiões****, deu continuidade ao importante trabalho já realizado até então.*
> *No mandato subsequente (1995/1999), no governo Antônio Britto (coligação entre PMDB e PSDB), é fundamental destacar uma descontinuidade do SEM/RS, que estava sem liderança, no ano de 1996. A saída da coordenadora (...) enfraqueceu o que havia sido realizado ao longo dos anos. Não foi nomeado outro profissional para*

[187] "A cada dois anos, no Fórum Estadual de Museus, são definidas as diretrizes que vão pautar as atividades do SEM/RS no período. É uma instância deliberativa das ações que serão desenvolvidas no âmbito do Estado, também, uma oportunidade de capacitação por meio dos minicursos oferecidos." (MONTEIRO; 2009, p.146)

[188] Retirado de entrevista concedida no dia 26 de outubro de 2013.

> *o cargo e* ***somente graças à coesão de alguns trabalhadores de museus fez com que não ficassem esquecidos os anseios da classe. Foi pela persistência da 1ª Região Museológica que o SEM/RS manteve-se em funcionamento.***
> *No governo seguinte, o sistema museológico e* ***a comunidade museológica gaúcha exigiram a retomada dos trabalhos.*** *No governo de Olívio Dutra (PT - 1999/2003) destacou-se a atuação do Coordenador do SEM/RS, dando ênfase aos objetivos do órgão e trazendo melhorias aos projetos já implantados. Com apoio do SEM/RS foram criadas campanhas de fomento (Pró-museu, através da FAPERGS), cursos e oficinas de formação profissional e várias atividades no mês dos museus, além de uma série de ações integradas entre órgãos do Estado, da área cultural e também de convênios com outros estados e sistemas de museus de outros países.* (BERTOTTO; 2007, ps.41-42, negritos nossos)
>
> *No governo Germano Rigotto (PMDB - 2003/2006), o SEM/RS desenvolveu uma política de parceria com o governo federal, dando continuidade às atuações anteriores, o que faz com que o Rio Grande do Sul, como já citamos, seja um referencial, na organização sistêmica, uma vez que funciona ininterruptamente desde sua criação.* (BERTOTTO; 2013, p.42)
>
> *O governo Yeda Crusius (PSDB – 2007/2010) foi de descompromisso com a área cultural e especialmente na museologia.* (BERTOTTO; 2013, p. 76)

Conforme destacado em negrito no trecho acima extraído da dissertação de Márcia Bertotto, a participação dos profissionais do setor museológico nos rumos do SEM-RS foi fundamental para a sua retomada. Formando um grupo de pressão articulado, conseguiu do governo um reconhecimento de seus pleitos e um reconhecimento mínimo de suas demandas.

Esta articulação foi tão presente na dinâmica do SEM-RS que, em 1996, mesmo sem um coordenador do SEM-RS nomeado pelo governador do Estado, foi realizado o 5º Fórum Estadual de Museus por meio da mobilização dos coordenadores regionais e de outros integrantes do sistema.

A retomada da atuação do SEM-RS no governo Olívio Dutra, tendo José do Nascimento Júnior à frente da coordenação do Sistema Estadual de Museus do Rio Grande do Sul, valorizou esta articulação existente. Como mencionado por Simone Flores Monteiro: "O Nascimento tem este mérito. Ele vai ao encontro das pessoas. (...) Então ele foi pelo Rio Grande do Sul mobilizando estas pessoas que já estavam em

suas regiões fazendo os seus trabalhos. (...) O grande mérito foi este: ele junta estas pessoas de novo no SEM."[189]

Atualmente, o Sistema Estadual de Museus do Rio Grande do Sul encontra-se em fase de planejamento, buscando estruturar uma Política Estadual Setorial para Museus e realizando para tanto reuniões em todas as regiões museológicas. O atual coordenador do SEM-RS, Joel Santana da Gama diz que "O papel hoje era focar um pouco na casa. (...) nós estamos mapeando, fazendo um diagnóstico real, discutindo com as pessoas quais são as prioridades. O foco foi nas políticas públicas. Tanto que o tema do fórum[190] foram as políticas públicas."[191]

Na mesma entrevista, Joel destacou a criação do Colegiado Setorial de Museus[192], formado em 2011 com o objetivo de auxiliar na construção do Plano Estadual de Cultura refletindo sobre as questões de museus e memórias e, também do Plano Estadual Setorial de Museus. Segundo ele, este Colegiado "num futuro possa vir a se constituir como o Conselho do Sistema"[193], que é a estrutura atualmente prevista no Decreto e não foi composta e "que não é chamada a participar das decisões" (BERTOTTO; 2013, p.76).

O SEM-RS mostra-se como uma experiência bem interessante de conversão da rede em sistema, ou seja, a institucionalização das articulações da rede em uma estrutura pública representada pelo sistema, com seu decreto, sua configuração de funções e dinâmica.

---

[189] Extraído da entrevista concedida por Simone Flores Monteiro em Porto Alegre, no dia 25 de outubro de 2013.

[190] O 13º Fórum Estadual de Museus teve como tema "Políticas museais: a memória, os avanços e a contemporaneidade" e foi realizado nos dias 11, 12 e 13 de junho de 2013. Chamou a atenção o fato desta edição do Fórum ter se realizado fora do prazo normal (geralmente nos anos pares). Tal fato também foi registrado por Bertotto (2013): "O ano de 2012, ano de realização do Fórum Estadual de Museus não presenciou a realização desta importante atividade. Pela primeira vez na história da museologia do Rio Grande do Sul, o evento de maior discussão será realizado fora de prazo." (p.76)

[191] Retirado de entrevista realizada em 26 de outubro de 2013.

[192] Segundo o conteúdo do site do SEM-RS, o Colegiado Setorial de Museus é composto por 15 integrantes, 5 do governo e 10 da sociedade civil. O nome dos integrantes pode ser visto no site http://www.sistemademuseus.rs.gov.br/?page_id=157 , acessado em 14 de abril de 2014.

[193] Retirado de entrevista realizada com Joel Santana da Gama, em Porto Alegre no dia 26 de outubro de 2013.

Buscou-se na estruturação do sistema a manutenção de muitos elementos que garantiram a dinâmica presente na rede. A matriz de participação representativa, com a criação da função dos coordenadores regionais, a previsão de um Fórum Estadual com periodicidade bienal para a definição de diretrizes de ações e até mesmo o desenho de uma estrutura para cada região museológica, composta por coordenador, vice-coordenador, secretário e tesoureiro[194].

Entretanto, muitas vezes a flexibilidade da rede não consegue ser acompanhada pela lógica da administração pública que permeia o sistema criado dentro da estrutura do Estado, gerando assim alguns descompassos. Por exemplo, havendo coordenadores regionais que fazem parte da estrutura do SEM-RS, como garantir condições, inclusive financeiras, para que o coordenador regional possa se deslocar dentro de sua região, prover condições logísticas para a realização das reuniões regionais e realizar este trabalho de articulação, se tais coordenadores regionais não são funcionários públicos vinculados à administração do Estado?[195]

As diferenças entre rede e sistema parecem se acentuar nesta estrutura do SEM-RS, que busca a organização sistêmica mantendo o nível de participação e colaboração democrática e livre da rede. Assim, uma definição clara dos limites de cada função, lembrando sempre a responsabilização de cada integrante do sistema[196], e uma comunicação intensa e constante entre os diversos níveis devem ser buscados para manter a harmonia nestas relações.

No fundo, o que deve sempre pautar todos os níveis do sistema, da coordenação do SEM-RS aos coordenadores regionais e todos os integrantes, é o objetivo primordial do sistema: sua razão de existir reside basicamente no desejo de qualificar sempre as instituições museológicas que o integram.

---

[194] Conforme artigo 7º do Regimento Interno do SEM-RS, cujo texto integral encontra-se no Anexo J desta dissertação.

[195] Simone Flores Monteiro, em sua entrevista, diz ser um dos grandes desafios do SEM-RS "viabilizar que estes coordenadores tenham condições para que eles possam realmente chegar lá." Referindo-se à necessidade de se encontrar um meio para que o SEM-RS pudesse garantir meios para que os coordenadores regionais exercitassem seu papel de fato.

[196] Sobre tal fato, tanto Simone Flores Monteiro quanto Márcia Regina Bertotto, manifestaram-se em entrevista, sentir a existência de uma "acomodação" na ponta. Monteiro é mais incisiva e diz que apesar de considerar uma atitude equivocada, percebe que "a institucionalização dá uma quebra na mobilização das pessoas" e que "Falta espírito de rede dentro do sistema".

Mas, sem dúvida alguma, a forma de estruturação do SEM-RS é exemplar no que diz respeito às garantias para a participação de vários níveis na definição de ações e políticas públicas para museus. O fortalecimento destas estruturas de participação e, mesmo desta articulação da base, garante a perenidade do próprio Sistema Estadual de Museus do Rio Grande do Sul. Sabemos dos riscos de descontinuidade das ações de governo, mas entendemos pelo percurso histórico do SEM-RS que o fortalecimento da articulação garante a criação de uma força de pressão em prol do objetivo central do próprio sistema: a garantia de políticas públicas visando o incremento dos museus sulriograndenses.

A experiência do SEM-RS mostra o quão importante é garantir esta articulação, trazendo sempre "o espírito da rede dentro do sistema"[197].

[197] Termo utilizado por Simone Flores Monteiro durante sua entrevista concedida em 25 de outubro de 2013.

3.3 RPM: Rede Portuguesa de Museus

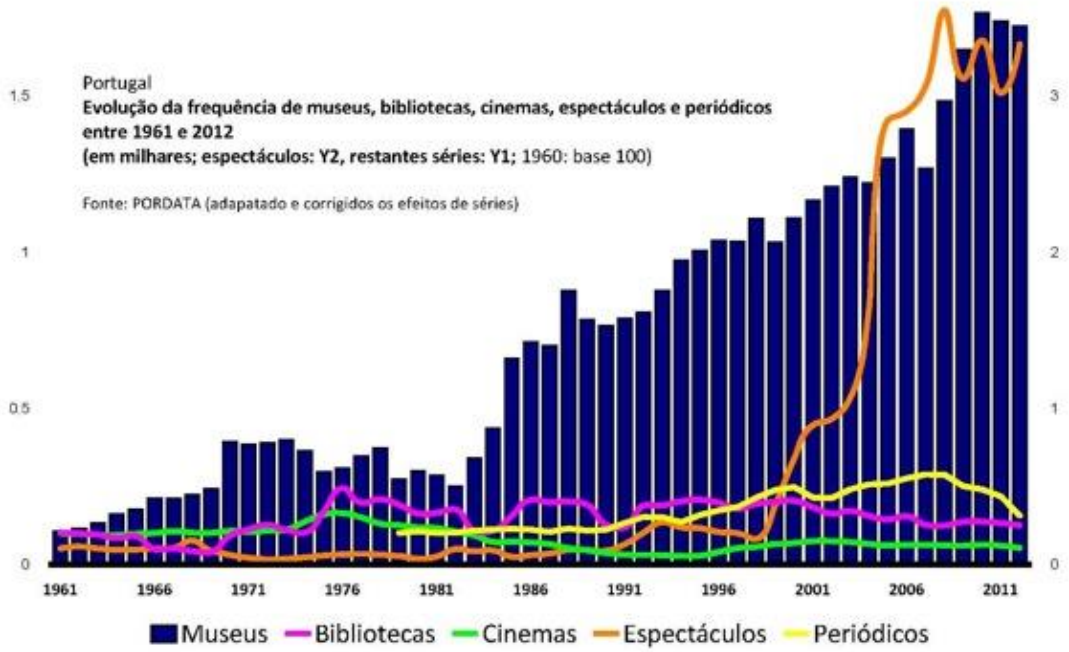


Figura 10 - Gráfico demonstrando a evolução do público português em atividades culturais, de 1961 a 2012. Autoria: PORDATA. Proveniente de artigo escrito por Luís Raposo.

> *Existem somente duas ofertas culturais que têm podido, num caso, e sabido, noutro, resistir ao digital: os museus e os espectáculos. Mas ainda assim, com dinâmicas muito diferentes, sendo flagrantemente mais sustentada, e mais sadia, a dos museus. Com efeito, verifica-se que o número de visitantes a museus (representados em barras no Gráfico 1) constitui um crescendo quase contínuo e muito acelerado, apenas com flutuações negativas na segunda metade da década de setenta do século passado (fruto das vicissitudes do tempo, que orientaram os públicos noutras direcções, admitimos que mais ingentes) e nos últimos anos (já como reflexo da crise). Trata-se, pois, de uma tendência de longo curso, consistente, sustentada.* (RAPOSO; 11 de março de 2014)[198]

[198] Figura e texto retirados de artigo publicado por Luís Raposo no sítio Património.PT em 11 de março de 2014. Disponível no endereço eletrônico http://www.patrimonio.pt/index.php/por-dentro/1063-alguns-dados-estatisticos-sobre-os-museus-portugueses-contexto-europeu-e-dinamicas-internas-iii . Acesso em 17 de abril de 2014.

A instauração do regime democrático em Portugal a partir de abril de 1974, vem acompanhada de mudanças sociais e políticas. A maior autonomia concedida às gestões municipais permitiu que muitos municípios, apoiados em seus desejos de organizar seus núcleos de memória, instalassem seus museus. Tal fato, associado com o apoio financeiro dos fundos europeus, garantiu desta maneira a expansão do número de museus portugueses nos últimos 30 anos[199].

A Rede Portuguesa de Museus surge seguindo a mesma orientação de uma política pública cultural que já atendia outros equipamentos culturais como as bibliotecas, arquivos públicos e teatros. A Rede Pública de Bibliotecas[200] foi instalada em 1987, sendo seguido após mais de uma década, da Rede dos Arquivos Municipais[201], criada em 1998, e da Rede Nacional dos Teatros, criada em 1999.

Segundo depoimento de Clara Frayão Camacho[202],

> *"(...) nesta mesma linha, quando em 1997 é revisto o organograma do Instituto Português de Museus, o que coincide também com uma mudança na direção do Instituto Português de Museus em que entra para a diretoria Raquel Henriques da Silva, há aqui uma convergência entre uma política cultural que vai no sentido das redes de equipamentos culturais: bibliotecas, arquivos e museus. (...) E então é nesse diploma de reorganização do IPM em 1997[203], que surge pela primeira vez a intenção do Estado em criar uma Rede Portuguesa de Museus."*

Entretanto, na literatura consultada para esta pesquisa, percebe-se que a ideia de uma rede de museus já permeava o setor museológico português há mais tempo.

---

[199] Conforme Camacho (2009), "A criação de museus, por parte de diferentes entidades públicas e privadas, progrediu num movimento crescente e contínuo, em que importa salientar ao longo dos últimos trinta anos a iniciativa da administração pública municipal." (p.76)

[200] Criada sob a responsabilidade do Instituto Português do Livro e das Bibliotecas (IPLB).

[201] Criada sob a responsabilidade do Instituto do Arquivos Nacionais / Torre do Tombo (IAN/TT).

[202] Entrevista concedida em 02 de janeiro de 2014, em Lisboa.

[203] Crê-se que Camacho faz referência ao Decreto-lei nº161/97, de 26 de junho, que aprova a orgânica do IPM - Instituto Português de Museus, posteriormente alterado pelo Decreto-lei nº 398/99, de 13 de outubro. Este Decreto-lei de 1999 coloca explicitamente dentre os motivos para alteração do Decreto-lei anterior (de 1997), que "O sucesso que se pretende na implementação e estruturação da Rede Portuguesa de Museus justifica as alterações propostas ao Decreto-Lei n.º 161/97, de 26 de Junho". E em seu artigo 4º define que " A Rede Portuguesa de Museus assentará em critérios de descentralização e transversalidade dos recursos museológicos existentes e dos que vierem a ser criados e será constituída por museus dependentes do IPM ou pertencentes ao Estado, a autarquias ou a outras pessoas colectivas públicas ou privadas que integrem nos seus acervos espécies e colecções de reconhecido valor e interesse."

Em 1941, é identificada uma proposta de João Couto feita em conferência apresentada no II Congresso do Pessoal Superior dos Museus de Arte, no qual colocava:

> *(...) a necessidade (...) de ir incluindo na rede dos Museus do Estado todos aqueles que tiverem atingido um grau de desenvolvimento tal que necessitem de assistência técnica, de mais dinheiro, da intervenção dos organismos que procedem às obras de alargamento, restauro ou modificação dos edifícios, enfim de pessoal superior devidamente habilitado.* (em CAMACHO, FREIRE-PIGNATELLI, MONTEIRO; 2001, p.12)

Outro antecedente que se destaca provém dos relatórios resultantes da Missão UNESCO (1976-1979)[204], coordenada pelo museólogo sueco Per-Uno Agren, que dentre suas recomendações colocava a criação de "uma rede coerente de museus dando uma informação equilibrada sobre a história cultural" (apud CAMACHO, FREIRE-PIGNATELLI, MONTEIRO; 2001, p.14), pressupondo a constituição de museus regionais visando a articulação entre os museus.

Assim, a concepção da Rede Portuguesa de Museus é marcada pelas ideias antecessoras e também pelo signo das redes de equipamentos culturais já criadas, o que permitiu incorporar reflexões advindas destas experiências, visando a estruturação de organismo que pudesse trabalhar os problemas presentes no meio museológico advindos da "explosão" no número de museus e do vazio normativo existente[205].

Entretanto, apesar de se inspirar nas redes de equipamentos culturais já existentes, "cedo se tornou evidente que a rede que se pretendia criar para os museus não poderia reduzir-se à vertente física, mas deveria também beneficiar do

---

[204] A partir de um pedido de aconselhamento no campo da museologia feito pela Secretaria de Estado da Cultura português à UNESCO, foi realizada a Missão UNESCO visando três objetivos: "melhorar a coordenação entre os museus existentes; descentralizar a acção destes museus; criar museus de tipo novo com larga participação popular" (*apud* CAMACHO, FREIRE-PIGNATELLI, MONTEIRO; 2001, p.13). No relatório resultante da Missão, o museólogo Per-Uno Agren destaca três principais problemas: problemas de instalações, problemas científicos (pertinentes aos métodos de aquisição e documentação) e inexistência de atividades educativas.

[205] Neste sentido, trago o seguinte trecho de artigo de Camacho e Neves (2010): "In the late nineties of Twentieth century the need for a national public policy concerning Portuguese museums was clear. The *Portuguese Institute of Museums,* created in 1991, was focused on the management and renovation of its own museums (…). Hundreds of other museums, dependant on different administrations – namely the municipalities – weren't subject to any concerted policy." Tradução nossa: "Ao fim dos anos 90 do século XX, a necessidade por uma política pública nacional concernente aos museus portugueses era clara. O *Intituto Português de Museus*, criado em 1991, estava focado na gestão e renovação de seus próprios museus (…). Centenas de outros museus, dependentes de diferentes administrações – nomeadamente os municípios – não estavam sujeitas a nenhuma política concernente".

componente da comunicação (...)." (CAMACHO; 2009, p.79). Ou, como colocado por Santos (2009, p.2), a ênfase maior deveria ser colocada na qualificação dos museus ao invés da criação de novos equipamentos.

Entre a criação do Instituto Português dos Museus em 1991[206] e a criação da Estrutura de Projeto da Rede Portuguesa de Museus em 2000[207], houve uma priorização por parte do organismo governamental responsável pela gestão de museus para seus 28 museus dependentes (CAMACHO; 2009, p.76), o que é corroborado em depoimento de Manuel Bairrão Oleiro[208]:

> *"Grande parte dos Museus Nacionais, dos museus do IPM, tinham sido ao longo dos anos até chegarmos a 2000, objeto de grandes intervenções de qualificação física e também da qualificação de suas equipes técnicas e portanto cumpriam os requisitos. Porque durante, desde exatamente a criação do IPM em 1991 até o ano de 1998, digamos que o IPM tenha trabalhado somente para os seus museus e portanto tinha feito um grande investimento, uma grande melhoria na qualidade dos museus nacionais (...)."*

Em 2000, por meio do Despacho Conjunto nº 616/2000, é criada a Estrutura da Rede Portuguesa de Museus - EPRPM, uma forma de organização admitida à época pelo Estado português, na qual é possível a contratação "em regime de contrato de trabalho a termo certo, por prazo igual ou inferior ao de duração da estrutura de projecto, quando não vinculados à função pública"[209], ou seja, com uma flexibilidade para composição de equipes maior que a forma normal de contratação para o serviço público. Camacho (2009, p.77) destaca como vantagens do modelo Estrutura de Projeto "uma maior autonomia de actuação", mas tal modelo também tinha seus inconvenientes, sendo o maior deles "a dependência total da decisão política quanto à continuidade do projecto e à sua estruturação futura e a consequente imagem pública de "trabalho a prazo" sem certezas de institucionalização".

A EPRPM foi inicialmente criada com duração de três anos, entretanto, no sentido de assegurar a continuidade das suas atividades, foi prorrogada por mais dois

---

[206] Por meio do Decreto-Lei nº 278/91, de 9 de agosto.

[207] Através do Despacho Conjunto nº616/2000, assinado pelos Ministro das Finanças, Ministro da Cultura e Ministro da Reforma do Estado e Administração Pública.

[208] Entrevista concedida em 02 de janeiro de 2014, em Lisboa.

[209] Item b do artigo 3º do Despacho Conjunto nº 616/2000.

anos até 10 de junho de 2005[210], quando por meio da Resolução do Conselho de Ministros nº 117/2005, de 30 de junho, passou a ser a Estrutura de Missão Rede Portuguesa de Museus, visto que, conforme enunciado pela Resolução, "(...) criada por despacho conjunto, enquanto estrutura de projecto. Contudo, este tipo de estrutura temporária desapareceu com a revogação da Lei nº41/84, de 3 de Fevereiro, pela Lei nº4/2004, de 15 de Janeiro, a qual apenas prevê no seu artigo 28º a estrutura de missão."

Planejamento cuidadoso e construção participativa. Estes foram dois elementos muitos presentes na construção da Rede Portuguesa de Museus. Camacho (2010) em seu artigo "Rede Portuguesa de Museus (2000-2010): balanço de uma revolução tranquila", destaca que "(...) planeamento, conhecimento e reflexão. A conjugação destes três princípios é pouco frequente na administração pública portuguesa (...)". E, Graça Filipe[211], em sua entrevista, reafirma:

> *"Foi uma espécie de um pequeno processo revolucionário para o contexto português e dos museus e para o sistema de políticas públicas, para o sistema de gestão e da administração pública e local."*

Assim, considerando a necessidade de se implantar a Rede Portuguesa de Museus como ação da política pública para museus, fazia-se necessário a obtenção de informações sobre o panorama museológico até então existente.[212]

Para buscar estas informações sobre o panorama museológico português, o Instituto Português de Museus encomendou junto ao Observatório de Actividades Culturais (OAC)[213] uma pesquisa, que recebeu o nome de *Inquérito aos Museus de*

---

[210] Através dos Despacho Conjunto nº309/2003, de 3 de abril, e Despacho Conjunto nº455/2004, de 28 de junho.

[211] Maria da Graça da Silveira Filipe concedeu entrevista em Seixal, no dia 20 de dezembro de 2013. Sua experiência como professora universitária em museologia, gestora do Ecomuseu de Seixal, um dos primeiros museus a se credenciar na RPM, membro do Grupo de Trabalho que aconselhou a EPRPM durantes seus primeiros anos e vice-diretora do Instituto dos Museus e da Conservação, auxiliou muito no esclarecimento de vários pontos da operação da RPM.

[212] Do texto "Algumas considerações sobre uma política cultural para o estado de São Paulo (1976)", de autoria de Waldisa Rússio Camargo Guarnieri, presente em "Waldisa Rússio Camargo Guarnieri: textos e contextos de uma trajetória profissional - volume 1", trago a seguinte colocação: "Fica pois, claramente definido que *nenhuma Política Cultural*, por mais que nela interfira a política num sentido mais estrito (e até mais tacanho e menos nobre), *é possível sem planejamento"*. (BRUNO coord.; 2010b, v.1, p.60).

[213] "(...) associação sem fins lucrativos, fundada em 1996 conjuntamente pelo Ministério da Cultura, pelo Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa e pelo Instituto Nacional de Estatística. Em suas próprias palavras, ocupa-se da produção e difusão de conhecimentos que possibilitem dar conta, de uma forma sistemática e regular,

Portugal, que foi preparada durante o ano de 1998 e aplicada no ano seguinte às entidades que se autodenominavam museus. Havia a "primeiríssima necessidade era de ordem conceptual: o que é um museu, que tipo de responsabilidades assumem os actores, públicos ou privados, quando decidem fundar um museu? ” (SILVA, 2004, p.246 *apud* CAMACHO; 2010, p.1).

A partir dos dados compilados e analisados pelo OAC, a EPRPM iniciou a elaboração de um documento programático para a RPM e "Based on the results of the Survey, three main areas were designed to structure the Portuguese Network of Museums guidelines: 1 – information; 2 – training and 3 – qualification."[214] (CAMACHO e NEVES; 2010, p.31). E, numa atitude inédita, mirando já na construção participativa da RPM, este documento programático inicial foi encaminhado aos 700 autodenominados museus para os quais "pediram-se contributos escritos ou orais"[215].

> *A primeira apresentação pública do plano de estruturação de uma Rede Portuguesa de Museus teve lugar no XII Encontro Museologia e Autarquias, realizado em Santarém no dia 26 de outubro de 2000.*
> *(...)*
> *A realização e um conjunto de reuniões em vários locais do País (Porto, Coimbra, Évora, Portimão e Lisboa)[216], entre finais de Novembro de meados de Dezembro de 2000, teve como principais objetivos: a divulgação das linhas programáticas e das propostas de actuação apresentadas no Documento Programático da Rede Portuguesa de Museus, o debate e o esclarecimento de dúvidas, a recolha de contributos e o apelo à participação no projecto de estruturação da Rede Portuguesa de Museus.*(CAMACHO, FREIRE-PIGNATELLI e MONTEIRO; 2001, p.9)

O componente participativo na construção da RPM foi estimulado desde o início e, acredito que tal fator foi essencial no sucesso posterior das atividades da RPM nos anos seguintes. Mas, além da consulta inicial e das apresentações públicas do projeto da RPM, a equipe da Estrutura de Projeto Rede Portuguesa de Museus também contou com

---

das transformações no domínio das atividades culturais, com destaque para estudos de públicos, eventos culturais e respectivos impactos, políticas culturais, agentes (artistas, utentes de equipamentos culturais, etc.) e estudos de levantamento de instituições culturais (bibliotecas, museus etc.)." (FIALHO e GOLDSTEIN; 2012, p.25)

[214] Tradução nossa: “Baseado nos resultados da Pesquisa, três áreas principais foram definidas para estruturar as linhas gerais da Rede Portuguesa de Museus: 1 – informação, 2 – treinamento e 3 – qualificação”,

[215] Conforme entrevista concedida por Clara Frayão Camacho no dia 02 de janeiro de 2014, no Palácio Nacional da Ajuda, em Lisboa.

[216] Segundo entrevista realizada com Clara Frayão Camacho, estas reuniões contaram com a participação de 500 pessoas.

> *(...) a participação ao longo dos dois anos seguintes, portanto de 2001 a 2003 mais ou menos, consubstanciou-se no Grupo de Trabalho da Rede, (...), a Graça Filipe por exemplo fazia parte, o José Gameiro, a Ana Duarte, portanto pessoas vindas de vários quadrantes, museus nacionais, museus municipais, da universidade também e esse grupo foi se reunindo periodicamente com a equipe da rede e foi dando também as suas opiniões e os seus pareceres.* [217]

Ao fim do período de consultas e recepção das contribuições, foram definidas as linhas de ação da RPM, distribuídas em 5 eixos: (1) Informação, (2) Formação, (3) Qualificação e (4) Articulação e cooperação. Entretanto, antes de detalharmos cada um dos eixos, vale destacar que após a definição do conceito de museu, definiu-se desde o início que a adesão à RPM seria voluntária[218] e, que este processo de adesão, que recebeu o nome de "credenciação", pautar-se-ia em critérios objetivos para avaliação da candidatura.

Cabe dizer que durante as várias entrevistas realizadas[219], a postura da equipe técnica da RPM foi muito destacada: uma postura didática e muito próxima aos museus que buscaram a credenciação. Conforme dito por Isabel Maria Fernandes[220], "(...) numa postura sempre de ajudar e não de dizer "olha, o senhor não tem condições", (...) numa postura muito didática. Acho que isso foi fundamental para o processo da rede". Percepção reforçada por Maria de Lurdes Rufino que diz que "Havia por parte deles esta abertura de tentar lidar e levar as coisas a tal ponto, nunca

---

[217] Retirado de entrevista concedida por Clara Frayão Camacho em 02 de janeiro de 2014.

[218] Conforme posto no artigo 102º da Lei nº47/2004, "A Rede Portuguesa de Museus é um sistema organizado, **baseado na adesão voluntária**, configurado de forma progressiva e que visa a descentralização, a mediação, a qualificação e a cooperação entre museus." (negrito nosso)

[219] Por meio de recursos advindos do edital de mobilidade internacional da USP, foi possível realizar uma série de entrevistas com ex-integrantes da equipe técnica da RPM, atuais gestores e profissionais vinculados ao setor museológico português. Os entrevistados, por ordem cronológica das datas de entrevista foram: Maria Cláudia Carvalho Milhazes (diretora do Museus de Olaria, dia 28/11/2013, em Barcelos), Maria Isabel C. Silva (diretora do Museu Arqueológico Dom Diogo de Souza e do Museu dos Biscainhos, em Braga, dia 02/12/2013), Fernanda Ferreira Barbosa (responsável técnica do Tesouro da Sé de Braga, dia 02/12/2013), Maria de Lurdes Rufino (técnica da Direção Regional Norte de Cultura, dia 02/12/2013, em Braga), Isabel Maria Fernandes (técnica do Paço dos Duques de Bragança, ex-diretora do Museu Alberto Sampaio, dia 03/12/2013, em Guimarães), Ana Alcoforado (diretora do Museu Machado de Castro, dia 09/12/2013, em Coimbra), Roberto Duarte Medeiros Leite (ex-técnico da equipe da RPM, dia 16/12/2013, em Portalegre), Carla Manuela de Almeida Costa (diretora do Ecomuseu de Seixal, dia 20/12/2013, em Seixal), Maria da Graça da Silveira Filipe (ex-vice-presidente do IMC – Instituto dos Museus e da Conservação, dia 20/12/2013, em Seixal), Joana Souza Monteiro (ex-diretora adjunta da RPM, dia 20/12/2013, em Lisboa), Isabel Victor (ex-diretora da RPM, dia 30/12/2013, em Setúbal), Manuel Bairrão Oleiro (ex-presidente do IMC, atual diretor do DMCC – Departamento de Museus, Conservação e Credenciação, dia 02/01/2014, em Lisboa), Clara Frayão Camacho (ex-diretora da RPM, dia 02/01/2014, em Lisboa) e Jorge Queiroz (diretor do Museu Municipal de Tavira, em 03/01/2014, em Tavira).

[220] Entrevista concedida no Paço dos Duques de Bragança, em Guimarães, no dia 03 de dezembro de 2013.

impondo, mas conduzindo para que as coisas fossem bem feitas, para que se chegasse a um bom resultado."[221]

Estes critérios para avaliação para a credenciação à RPM, posteriormente publicados na Lei-Quadro de Museus Portugueses[222], equivalem a critérios mínimos de qualidade para o serviço oferecido às instituições que se pretendem denominar "museu". A credenciação de uma instituição à RPM tinha dois efeitos práticos: reconhecia a qualidade dos serviços técnicos prestados pela instituição e fornecia uma chancela para que a instituição pudesse se candidatar à obtenção de recursos, tanto do Estado português quanto da Comunidade Europeia.

O processo de credenciação estava muito relacionado ao eixo Qualificação, que consiste no desenvolvimento de medidas e de programas de apoio, tanto financeiro quanto técnico, para atender às necessidades de melhorias técnicas dos museus portugueses. Sua manifestação concreta veio através da estruturação do PAQM - Programa de Apoio à Qualificação de Museus, criado em 2001 e "(...) capaz de disponibilizar apoios técnicos e financeiros a **museus não dependentes da administração central**, no âmbito de uma política global para o sector museológico"[223] (negrito nosso), e do PATM - Programa de Apoio Técnico aos Museus (SANTOS; 2009, p.43). Os projetos apoiados pelos programas deste eixo iam desde estudo de coleções a aquisição de equipamento para monitoramento ambiental, de publicações didáticas a aquisição de mobiliário e equipamento para reservas técnicas.

O eixo Informação tem por objetivo principal a divulgação sistemática das ações da RPM, tendo sido criados para esta finalidade o sítio eletrônico e o boletim trimestral da Rede Portuguesa de Museus[224], que além de trazer informações sobre as

---

[221] Declaração retirada da entrevista concedida por Maria de Lurdes Rufino, no dia 02 de dezembro de 2013.

[222] Lei nº 47/2004, de 19 de agosto, que em 143 artigos traz todas as definições e linhas de ação da política pública portuguesa para os museus. Em seus artigos 110º e 111º fala respectivamente sobre a noção e o objetivo da credenciação. Desta maneira, a credenciação é "consiste na avaliação e no reconhecimento oficial" da qualidade técnica do museu, tendo por objetivos "promover o acesso à cultura e o enriquecimento do património cultural através da introdução de padrões de rigor e de qualidade no exercício das funções museológicas dos museus portugueses."

[223] Retirado do preâmbulo do Regulamento do Programa de Apoio à Qualificação de Museus, página 2.

[224] Os boletins, dos números 1 ao 39, podem ser acessados por meio do endereço eletrônico http://www.imc-ip.pt/pt-PT/recursos/publicacoes/edicoes_online/pub_online_rpm/ContentDetail.aspx . Acessado em 18 de abril de 2014.

ações desenvolvidas ou em desenvolvimento pela equipe técnica da RPM, tinham artigos visando à reflexão do cenário museológico português e também divulgavam um calendário de ações desenvolvidas pelos museus da RPM.

O eixo Formação, definido a partir das necessidades detectadas no Inquérito aos Museus de Portugal, tem como objetivo a realização de ações de formação, em especial, oficinas técnicas, sobre temas diversos: "inventário; conservação de bens culturais; boas práticas de preservação e manutenção de colecções; gestão e manutenção de reservas; serviço educativo; sítios Internet; museus e acessibilidades; usos do documentário nos museus." (CAMACHO; 2010, p.81). A definição de temas era revista anualmente, durante o Encontro Anual da RPM, que segundo Roberto Leite, “era um espaço privilegiado para haver o debate e propostas. Era o espaço em que se apresentavam as propostas para o ano (...) e fazia-se um balanço do ano passado”[225].

E por fim, o eixo Articulação e Cooperação, que foi acrescido a partir de 2004, na qual se pretendia aprofundar as relações entre os museus da RPM. Santos (2009) destaca que dentro deste eixo estavam ações centradas

> *na colaboração prestada no âmbito das várias solicitações por parte de entidades com competências sobre fundos comunitários, através da emissão de pareceres técnicos/apreciação de novos projectos ou candidaturas (POC, QREN, etc.), pareceres de execução de projectos em curso ou finais de projectos apoiados da realização de visitas e reuniões com museus.* (SANTOS, 2009, p.44)

Sobre este eixo pode ser destacado também o estímulo dado pela equipe técnica da RPM aos diálogos regionais e temáticos entre os museus. Vários entrevistados destacam o exemplo da Rede de Museus do Algarve, como modelo de articulação entre os museus. Na região Norte foi destacada ainda a colaboração realizada entre museus para a formulação de documentos exigidos aos museus pela RPM (regulamento interno, política de aquisições, normas de conservação preventiva e de segurança)[226] e a tentativa de criação de uma rede de museus, monumentos e sítios arqueológicos[227]. O surgimento de outras redes de museus, como a Associação

[225] Entrevista concedida em 16 de dezembro de 2013.

[226] Conforme declarações em entrevista de Joana Sousa Monteiro, Maria de Lurdes Rufino, Fernanda Ferreira Barbosa, Maria Isabel Fernandes e Maria Cláudia Carvalho Milhazes.

[227] De acordo com informação obtida em entrevista com Maria Isabel Silva.

dos Museus da Igreja Católica[228], a Rede de Museus do Alentejo[229], a Rede de Museus de Beja[230] e a Rede de Museus de Coimbra[231], também foi mencionado em entrevistas e, pode ser creditado a este estímulo ao diálogo realizado pela RPM.

Ainda no eixo Articulação e Cooperação, destaco a previsão na Lei-Quadro de Museus Portugueses da implantação de "núcleos de apoio a museus"[232]. Tais estruturas, que parecem refletir a recomendação feita por Per-Uno Agren em seus relatórios da Missão UNESCO, concretizariam a presença da RPM em diversos pontos do país, vertebrando um sistema descentralizado por meio destes pontos de apoio que contribuiriam em agilidade no atendimento das demandas regionais e na rentabilização de recursos. Sobre este eixo, expomos um trecho do artigo de Camacho (2010), que ao contextualizar o cenário das relações entre os museus portugueses, reforça a importância de tal eixo:

> *(...) na estrutura de relações estabelecida no interior da Rede Portuguesa de Museus, o aspecto mais frágil era a fraca expressividade do estabelecimento de relações entre os próprios museus que a integram. A ausência de inter-acção e da promoção de experiências conjuntas desenvolvidas em espírito de parceria e de colaboração surgia como uma das etapas que faltava cumprir. O trabalho desenvolvido com este objectivo incluiu a divulgação das boas práticas, contrariando a idéia de que cada museu trabalha encerrado sobre si próprio, tanto através dos instrumentos formais já referidos, o boletim, o site, e os encontros anuais dos museus da RPM, como através da presença no terreno, das visitas a museus, da divulgação das experiências levadas a cabo em museus vizinhos ou da mesma área disciplinar, da mediação e das diligências para colocar em contacto diferentes museus. Sendo a RPM alimentada pela relação entre os museus que a compõem e enriquecida pela diversidade das relações entre os mesmos museus, é da potenciação destes atributos que dependerá uma saudável evolução desta rede.* (CAMACHO; 2010, p.86)

---

[228] Informação obtida em entrevista com Fernanda Ferreira Barbosa, em Braga, no dia 02 de dezembro de 2013.

[229] Informação obtida em entrevista com Roberto Duarte Medeiros Leite, em Portalegre, no dia 16 de dezembro de 2013. Segundo o entrevistado, parece não ter ocorrido uma continuidade dos trabalhos desta rede.

[230] Informação obtida em entrevista com Clara Frayão Camacho, em Lisboa, no dia 02 de janeiro de 2014.

[231] Informação obtida em entrevista com Ana Alcoforado, em Coimbra, no dia 09 de dezembro de 2013. Em certo momento da entrevista fala sobre o início desta rede: " Há também uma outra rede que recentemente constituímos e que nos dá um gosto muito especial porque nós desde 2008... neste ano lançamos o desafio de todas as instituições museológicas da cidade para comemorarmos em rede o Dia Internacional dos Museus."

[232] Descrito no artigo 107º da Lei-Quadro de Museus Portugueses.

A publicação da Lei-Quadro dos Museus Portugueses em 2004, além da definição oficial de um conceito de museu, criou o sistema de credenciação, posteriormente especificado, inclusive com formulário de candidatura, pelo Despacho Normativo nº 3/2006, de 25 de janeiro, e institucionalizou a RPM. Aqueles museus que estavam credenciados pela RPM, visto a publicação de novos parâmetros, tiveram dois anos para se adaptarem às novas exigências.

A redação da lei, que conta com 143 artigos, discorre sobre diversos pontos, da estruturação da RPM ao sistema de credenciação, mas o mais importante, na nossa opinião é a apresentação de um conceito de museus e também das funções museológicas a serem executadas por instituições que buscam esta denominação. "Em boa verdade, a gestão de um museu deixou de se confinar aos profissionais da museologia, na medida em que a normativização da actividade do museu determina a avaliação da conformidade legal de actos e operações materiais." (CLARO; 2009, p.53).

Infelizmente, a partir do surgimento de um cenário de crise econômica em Portugal, diversas ações foram suspensas. Sobre o impacto da crise na RPM, Manuel Bairrão Oleiro[233] declarou:

> *"A partir de 2007, 2008, entramos em um clima menos favorável do ponto de vista orçamental, que tem vindo a piorar muito significativamente, (...) tivemos que diminuir até quase parar os programas de apoio financeiro para a qualificação de museus. (...) Portanto, deixamos de ter alguns instrumentos essenciais para a constituição dos núcleos de apoio e para o apoio à valorização e a melhoria das condições de funcionamento dos museus. Simultaneamente ou quase simultaneamente, o Estado decidiu que não autorizava a contratação de mais pessoas, e para além de não autorizar a contratação de mais pessoas, decidiu também terminar com os contratos precários de algumas pessoas que trabalhavam para o Estado. Infelizmente, toda a equipe que trabalhava para a Rede Portuguesa de Museus estava, com exceção da Clara Camacho, com contratos precários e portanto acabou por ser afastada, não pôde continuar a trabalhar. Isso determinou que houvesse uma interrupção durante talvez dois anos, muito recente, no trabalho da Rede Portuguesa de Museus."*

A situação de fragilidade institucional da equipe técnica vinculada à RPM, conforme visto anteriormente nas modificações de Estrutura de Projeto para Estrutura de Missão, fez-se perceber neste cenário. Assim, de fevereiro de 2012 a abril de

[233] Entrevista concedida em 02 de janeiro de 2014.

2013[234], ocorreu um hiato de ação da RPM, danoso a todo o trabalho já desenvolvido, visto que "(...) dá descrédito junto das instituições, dá insegurança e as pessoas não sabem o que vem a seguir, portanto todo o trabalho que tem a ser feito, tem que ultrapassar o problema referente ao ano anterior."[235]

A reestruturação da equipe da RPM, assim como a retomada das atividades, aconteceu recentemente. Assim, há uma grande expectativa por parte do setor museológico português sobre este retorno da RPM. Há opiniões que apontam no sentido da necessidade de uma reflexão sobre estes novos caminhos[236], inclusive dizendo que se trata de "quase um desafio de refundação"[237], mas a grande maioria indica que a RPM precisa retomar o seu contato com os museus que a integram, como diz Isabel Victor, "A Rede Portuguesa de Museus tem que estar na rua, tem que estar no terreno... objetivamente no terreno e tem que ser alimentada pela dinâmica do terreno e não o contrário"[238].

Quando questionada sobre os desafios traçados para a RPM, Clara Frayão Camacho[239], em sua resposta, parece expor uma opinião corrente a vários entrevistados:

> *"Reestruturar-se. Voltar a estar no terreno. Readquirir o capital de credibilidade que teve no passado. Isso é muito importante. E voltar a ser um instrumento motor dos museus portugueses, que não se fique somente na credenciação e que consiga manter vivos os eixos principais da rede, que quanto a mim continuam a fazer sentido, informação, formação, qualificação e articulação."*

---

[234] Segundo Clara Frayão Camacho, fevereiro de 2012 foi quando ocorreu a dispensa dos técnicos integrantes da equipe da RPM e, abril de 2013 foi quando foram realizadas as primeiras reuniões com os museus da RPM.

[235] Declaração de Clara Frayão Camacho ao avaliar o hiato de atuação da RPM ocorrido. Retirado da entrevista concedida em 02 de janeiro de 2014.

[236] Maria da Graça da Silveira Filipe lança a seguinte questão: "Mas para que queremos credenciar museus? Queremos credenciar museus na base de projetos que os museus tenham para o futuro de si próprio, de acordo com as suas identidades como instituições, que existem à serviço da sociedade e de seu desenvolvimento. E o que é hoje estar a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento? Para mim esta é a questão, honestamente. Por isso é que eu acho que não vamos... eu não veria utilidade em partir do mesmo ponto de 2001 ou 2000 porque isso já passou, o mundo hoje é outro.". Retirado de entrevista concedida em 20 de dezembro de 2013.

[237] Retirado de entrevista concedida por Carla Manuela de Almeida Costa, em 20 de dezembro de 2013.

[238] Retirado de entrevista concedida em 30 de dezembro de 2013.

[239] Retirado de entrevista concedida em 02 de janeiro de 2014.

A RPM, como instrumento da política pública para museus, destaca-se por seu amplo planejamento, com etapas bem formuladas e ações pensadas a partir de informações do setor obtidas em pesquisas, e na busca de envolvimento, em várias etapas de sua construção, de diversas vozes do panorama museológico português[240].

Percebe-se a tentativa de estruturação de uma operação descentralizada por meio da ideia dos núcleos de apoio, o que auxiliaria na minimização das assimetrias de ação da própria RPM, e como resultados em seus primeiros dez anos de atuação (2000-2010), são destacados unanimemente nas entrevistas: a melhoria da qualidade[241], resultante dos programas de qualificação e da estipulação de critérios para credenciação, além de uma atuação didática e presente da equipe técnica da RPM, e a criação de um ambiente de diálogo entre os museus portugueses, superando assim "um fosso"[242] entre os museus e tirando do isolamento muitos deles[243].

Além disso, Camacho (2010, p.18) destaca como resultado da ação da RPM, "uma maior sensibilização das respectivas entidades de tutela no sentido da dotação dos museus dos recursos necessários". Estes dois fatores, o planejamento de sua formação e atuação e a construção participativa, são pontos modelares e inspiradores para este trabalho.

---

[240] Sobre este chamado à participação, Maria da Graça da Silveira Filipe diz: "Eu acho que o simples fato de se definir uma metodologia que seja implicativa, de implicar as pessoas na discussão, eu acho que teria duas mais-valias: é que as pessoas teriam que ser implicadas e com isso responsabilizadas, não basta criticar, é preciso construir outra vez e, tinha na minha opinião outra mais-valia, que é voltar ao processo que acho pedagógico, que não são os políticos, não são os vereadores, não são os presidentes de Câmara, não são os diretores gerais que dizem o que é que vai fazer. Temos todos que dizer e pensar sobre o estado da questão e dizer o que é exequível fazer. Exequível não rasando pelo pouco mas exequível... quer dizer, eu sou um pouco suspeita porque eu acho que temos que trabalhar com visões com um pouco de utopia."

[241] Clara Frayão Camacho diz em sua entrevista que "Os museus passaram a ter os seus documentos regulamentares escritos. Passaram da prática oral para a documentação escrita. Passavam a organizar as suas reservas técnicas com critérios técnicos e científicos, a cuidar melhor das coleções, a ter serviço de atendimento ao público de acordo com as exigências. Era completamente indiscutível as melhorias introduzidas nos museus."

[242] Isabel Maria Fernandes utiliza este termo em entrevista concedida no dia 03 de dezembro de 2013. Fala sobre um fosso existente entre os museus nacionais (com maior visibilidade e detentores de uma imagem de tecnicamente mais qualificados) e os museus municipais.

[243] Isabel Victor faz uma interessante analogia com a estruturação do futebol profissional ao relatar o panorama dos museus antes da atuação da RPM: "O panorama era o seguinte: os museus em Portugal eram profundamente elitizados. Era como no futebol, haviam os museus da primeira liga, da primeira divisão, da segunda divisão e da liga regional. Esta é uma metáfora, mas a verdade é que os museus do Estado não se comunicavam com os outros. E havia a nível local, de alguma forma a nível regional, era uma realidade muito dispersa de museus que não comunicavam entre si, tinha uma fraca comunicação entre si." Retirado de entrevista concedida em 30 de dezembro de 2013.

Considerações finais

> *(...) no se comparan dos cosas absolutamente idênticas ni dos cosas completamente diferentes. La comparación requiere cierta analogia entre las cosas comparadas y toda la dificultad reside precisamente en determinar el grado de dicha analogia.*[244] (DUVERGER; 1969, p.412 *apud* BERTOTTO; 2013, p.22)

As estruturas analisadas nesta pesquisa, sistemas e rede de museus, convergem em seus objetivos principais: a qualificação dos museus, visando sua efetivação como processos museológicos, onde toda a cadeia operatória museológica esteja manifesta.

O artigo 2º, item V, do Decreto nº 57.035/2011 que trata do SISEM-SP dispõe como um de seus objetivos:

> *V - estimular o desenvolvimento de programas, projetos e atividades: a) de preservação, segurança, documentação, pesquisa, intercâmbio e divulgação do patrimônio museológico e cultural existente no Estado; b) culturais e educativas nos museus do Estado visando à ampla participação e ao interesse dos diversos segmentos da sociedade;*

E o mesmo parece se refletir no SIM-PA (artigo 3º, III, parágrafo 1º do Decreto nº 1.434/2004[245]), SEM-RS (incisos IV e V, artigo 2º do Decreto nº 33.791/1991[246]) e na RPM (artigo 103º, itens "a" e "f"[247]).

Resgatando a proposta de análise tratada no capítulo 1 desta dissertação procuraremos, conforme descrito na figura abaixo, analisar as estruturas tratadas no capítulo 3.

---

[244] Tradução nossa: "(...) não se comparam duas coisas absolutamente idênticas nem duas coisas completamente diferentes. A comparação requer certa analogia entre as coisas comparadas e toda a dificuldade reside precisamente em determinar o grau da dita analogia."

[245] Texto da norma legal supramencionada: "A ação sistêmica tem como foco principal a socialização dos bens de caráter histórico, artístico, estético e cultural, envolvendo as ações de preservação, conservação, restauração, educação e pesquisa."

[246] Texto da normal legal: "IV - estabelecer e acompanhar programas de atividades, de acordo com as especificidades e o desenvolvimento da ação cultural de cada entidade museológica e a diversidade cultural do Estado; V - estabelecer e divulgar padrões e procedimentos técnicos que sirvam de orientação aos responsáveis pelos museus;"

[247] Texto da norma legal: "A Rede Portuguesa de Museus tem os seguintes objectivos: *a*) A valorização e a qualificação da realidade museológica nacional;" e "*f*) A promoção do rigor e do profissionalismo das práticas museológicas e das técnicas museográficas;"

Figura 11 - Quadro destacando visualmente os pontos principais dos subsídios teóricos para análise nesta pesquisa. Elaborado pelo autor.

As diferentes estruturas abordadas nesta dissertação são também resultados de trajetórias distintas de articulação. Percebe-se que a articulação prévia à criação já era manifesta em distintos graus no histórico do SISEM-SP, do SEM-RS e da RPM. Sobre o SIM-PA, nota-se que a estruturação sempre foi discutida mais no âmbito interno da estrutura governamental, o que parece coerente com a própria razão inicial de estruturação deste sistema, que veio primeiro para atender uma necessidade de gestão dos museus vinculados àquela Secretaria de Estado da Cultura (Secult) para posteriormente agir, abrindo-se a museus sob outras tutelas. Entretanto, mesmo as outras estruturas, SISEM-SP, SEM-RS e RPM, tiveram distintos graus de articulação prévia, mantendo porém a lógica de inclusão de diversas vozes

Dentro dos parâmetros definidores e delimitadores da museologia, conforme posto por Maria Cristina Oliveira Bruno, verifica-se que tanto o SEM-RS quanto o SISEM-SP e a RPM trabalham com estes parâmetros na definição de procedimentos de trabalho, em especial na ação denominada "assessoria técnica", presente em todas as estruturas. Entretanto, a RPM parece ter tais parâmetros mais consolidados em sua

estruturação visto que na própria definição sobre museus adotada pela Lei-Quadro de Museus Portugueses e que referencia todo o trabalho de Qualificação e, também o eixo Formação, tais parâmetros são bem explicitados. O artigo 7º da retromencionada lei dispõe como funções do museu: "a) Estudo e investigação; b) Incorporação; c) Inventário e documentação; d) Conservação; e) Segurança; f) Interpretação e exposição; g) Educação".

Ora, tais funções são totalmente coerentes com os parâmetros de salvaguarda e comunicação e planejamento e avaliação utilizados como base teórica desta pesquisa. Entretanto, aparecem mais explicitamente na estruturação do SIM-PA, tanto que as coordenadorias técnicas definidas seguem as atividades previstas nestas funções e, conforme posto por Rosângela Britto (2009),

> *A base teórica da proposta* (dos programas do SIM-PA) *foi definida segundo as suas ideias* (de Maria Cristina de Oliveira Bruno)*, que se referem a três campos de ação museológica, que estão interligados: campo essencial, campo de interlocução e campo de projeção*[248]*.* (p.94)

Percebe-se que, apesar da compreensão de tais parâmetros museológicos pelas equipes técnicas do SISEM-SP e do SEM-RS, a ausência de um registro formal, refletido na lei (como o que existe na Lei-quadro de museus portugueses) ou na estruturação (como acontece no SIM-PA), faz com que tal compreensão fique na dependência das pessoas que integram tais equipes. A passagem da prática oral para o registro escrito, como evidenciado por Clara Frayão Camacho em seu depoimento ao falar sobre as melhorias decorrentes do trabalho da RPM para os museus[249], é um ponto a ser considerado para uma melhor estruturação da própria ação dos sistemas e redes de museus, visto que seu intuito é justamente consolidar as instituições museológicas em suas funções próprias.

No que diz respeito a planejamento e avaliação, a RPM é a única que demonstrou uma prática presente e organizada para incorporação de tal parâmetro em sua dinâmica. Principiando na definição de seus eixos de atuação (realizados com

---

[248] O campo essencial da Museologia diz respeito ao ponto focal da ciência museológica, que trabalha com os aspectos da salvaguarda e comunicação e avaliação e planejamento. O campo de interlocução diz respeito à interdisciplinaridade na consolidação de projetos museológicos. E, o campo de projeção diz respeito à visibilização das instituições museológicas e seus respectivos processos. Sobre tais conceitos, recomenda-se a leitura de "Principais campos da ação museológica", de Maria Cristina de Oliveira Bruno.

[249] "Os museus passaram a ter os seus documentos regulamentares escritos. Passaram da prática oral para a documentação escrita."

base em pesquisa encomendada junto ao OAC), na avaliação regular (também por meio de pesquisas encomendadas junto ao OAC, realizadas com periodicidade de 5 anos) e no próprio processo de credenciação (que previa um fluxo de avaliações, relatórios e acompanhamentos durante todo o processo).

O design organizacional único da estrutura do SIM-PA é inspirador no sentido que permite abrigar a especialização dentro de uma estrutura que pretende assessorar tecnicamente os museus. Claro que há um denominador comum entre todas as estruturas analisadas: o nível social, em especial no que tange à estruturação das equipes técnicas centrais e de instâncias de participação.

Este é um ponto no qual parece haver uma unanimidade em todas as estruturas: o dimensionamento das equipes técnicas não é suficiente para as ações a serem desenvolvidas. Mesmo no caso do SIM-PA, que possui diversas coordenadorias técnicas, algumas destas possuem apenas dois funcionários para atender toda a grade de museus vinculados à Secretaria de Cultura. Em outros casos, há queixas quanto à falta de funcionários qualificados para atuar em atividades técnicas. Cremos que a declaração feita por Márcia Regina Bertotto é a mais emblemática sobre tal situação das estruturas:

> *"Então aí a gente volta nesta questão: existe o decreto que cria o sistema, existe o decreto que diz que ele tem que fazer isso, tem que fazer aquilo, só que as condições para que aquilo seja feito nem sempre são dadas."*

Mesmo na RPM, chamando a si mesma de rede ao invés de sistema, percebe-se uma centralidade da equipe técnica vinculada à estrutura estatal. Tanto que a dispensa da equipe técnica ocorrida em 2012 resultou na descontinuidade do trabalho até então desenvolvido, distintamente do SEM-RS, cuja articulação foi forte o suficiente para garantir o funcionamento e a realização de ações (como o 5º Fórum Estadual de Museus em 1996) mesmo sem a figura do coordenador do SEM-RS.

As outras estruturas analisadas não replicam tal força: o SIM-PA por conta de sua própria natureza voltada mais a si mesmo, aos museus vinculados à Secult; o SISEM-SP, por conta da incorporação recente desta estrutura de participação, visto que a composição do Conselho de Orientação do SISEM-SP em seu novo formato e a

formação do Grupo de Trabalho (grupo de representantes regionais) foram reconhecidos em atos oficiais da Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo publicados em 2012.

Assim, no aspecto da estruturação de instâncias de participação, o SEM-RS parece ter obtido a melhor forma de transposição da dinâmica de articulação pré-existente à institucionalização do sistema, prevendo a existência de coordenadores regionais dentro da estrutura de gestão. Claro que alguns aspectos administrativos precisam ser melhor afinados, como já mencionados anteriormente nesta dissertação, mas a inclusão destas vozes dentro da estrutura parece alimentar continuamente a dinâmica do sistema.

A RPM procurou também garantir a presença destas vozes, seja por meio das consultas públicas efetuadas, seja por meio do Grupo de Trabalho formado por profissionais de diversos quadrantes do setor museológico português, seja por meio da Câmara Setorial de Museus do Conselho Nacional de Cultura. Mas mesmo este estímulo à participação não se mostrou efetivo na ocorrência do hiato de atuação da estrutura estatal da RPM, o que demonstra que o nível doutrinário da Rede Portuguesa de Museus necessitava de uma maturação maior. Sobre este ponto, Maria da Graça Filipe disse em sua entrevista que:

> *"Na minha opinião, não houve tempo para fazer tanto esta parte. E, creio que não serei eu a única a ter esta opinião, acho que era preciso mais tempo, consolidar uma série de mecanismos de diálogo, confiança entre profissionais, espírito de partilha."*

O SIM-PA, apesar da previsão de um Conselho Consultivo de Museologia[250], não teve efetivada esta estrutura de participação, sendo inclusive desconhecida da gestora atual do sistema, conforme registrado em entrevista. O SISEM-SP teve, conforme mencionado anteriormente, suas estruturas de participação (Conselho de Orientação do SISEM-SP e Grupo de Trabalho do SISEM-SP) recentemente designadas. Antes disso, em 1986 já havia a previsão de um Conselho, mas percebeu-se um esvaziamento do mesmo após alguns anos de atuação, sendo recomposto em novo formato somente agora em 2012. O atual Conselho de

[250] Criado pela lei estadual nº 6.574, de 18 de agosto de 2003. O Conselho Consultivo de Museologia é composto pelo Secretário Executivo da Cultura, pelo diretor de Museus da Secretaria de Cultura e por três Câmaras Setoriais (de Arte Sacra, de Cultura Genuína e de História e Arte Contemporânea), sendo que cada Câmara Setorial é constituída por quatro conselheiros designados pelo Secretário Executivo da Cultura.

Orientação do SISEM-SP tem se reunido trimestralmente desde 2012, e conforme relato das atividades realizadas durante a 5º edição do Encontro Paulista de Museus[251], nota-se que há ainda um longo percurso de trabalho.

O princípio da conexão mostra-se de diferentes maneiras nas estruturas analisadas. No SEM-RS, a conexão já ocorria anteriormente à formação da instituição, sendo inclusive fundamental na própria estruturação do sistema, tanto que discussões como a definição das regiões museológicas foram incorporadas na dinâmica do SEM-RS. Na RPM, houve o estímulo e a divulgação de práticas, mas a adesão e a continuidade de ações de articulação foram distintas, havendo a formação de redes regionais em diferentes bases (museus de Coimbra, museus do Algarve, museus de Beja, dentre os casos citados em entrevistas realizadas). No SIM-PA e no SISEM-SP, não se vislumbram exemplos de conexão independente da própria estrutura do sistema no âmbito estadual.

No SISEM-SP há de se acompanhar a evolução de projetos desenvolvidos ou em desenvolvimento como o "Orla Cultural"[252], o projeto da formação de uma rede de museus no município de Taubaté e o projeto de curadoria coletiva para exposição na Região Administrativa de Sorocaba.

A intenção desta pesquisa é levantar elementos a partir do histórico de estruturação de cada sistema e rede e de relatos sobre sua dinâmica de operação, buscando assim a identificação de práticas estabelecidas que possam levar as estruturas (sistema ou rede) a um desempenho superior e assim, promover a consolidação e melhoria dos museus aderentes a estas estruturas, conduzindo-os à situação de processos museológicos efetivos.

Neste sentido, o planejamento e avaliação estipulados, associados com a explicitação legal das funções de museus, da RPM conjugado com a dinâmica de transposição das articulações e diálogos entre instituições e profissionais do setor museológico para dentro da estrutura, como feito pelo SEM-RS, e a clareza dos parâmetros museológicos, explicitados na estrutura do SIM-PA, configuram-se como

---

[251] Conforme registro em vídeo acessado em 20 de abril de 2014 e disponível em http://www.forumpermanente.org/event_pres/encontros/v-encontro-paulista-de-museus/registros-em-video-1/apresentacao-do-balanco-2012-e-perspectivas-do-sisem-sp

[252] Para saber mais é possível acessar o site: http://orlacultural.wordpress.com/programa-de-modernizacao-dos-museus-paulista/

pontos modelares a serem considerados neste processo de reestruturação do SISEM-SP.

De certa maneira, acompanhando as movimentações recentes do SISEM-SP é possível dizer que há um esforço em desenvolvimento para esta consolidação. A própria composição do Conselho de Orientação do SISEM-SP, que em sua nova configuração incorpora "2 (dois) representantes de instituições museológicas do SISEM-SP, eleitos no Encontro Paulista de Museus"[253] e a criação do Grupo de Trabalho do Sistema Estadual de Museus[254] demonstra a intenção de abertura para uma gestão participativa, uma espécie de retorno aos princípios que nortearam a própria criação do SISEM-SP, na época Sistema Estadual de Museus de São Paulo, como já dito por Maria Ignez Mantovani Franco e tratado no capítulo 2 desta dissertação.

Como colocado por Ponte (2012):

> *A organização dos diversos setores artísticos no Brasil vem sendo potencializada também pela abertura da administração pública à participação da sociedade nos processos de planejamento e por meio de iniciativas como as Conferências Setoriais, Estaduais e Nacional de Cultura. Essas iniciativas contribuem, mesmo que a médio ou longo prazo, para uma mudança de postura por parte do setor cultural, substituindo a posição ora constestadora, ora passiva, por uma participação propositiva.* (PONTE; 2012, p.40)

A recém-adesão do Estado de São Paulo ao Sistema Nacional de Cultura, conforme mencionado em texto de apresentação do 6º Encontro Paulista de Museus, reforça "a importância de estreitar a interlocução com a comunidade museológica e consolidarmos as bases para a Política Estadual de Museus"[255]. E, demonstra também a vontade de se formalizar uma política pública estadual para o setor museológico.

Seguindo por esta seara, acreditamos que o grande desafio futuro para o SISEM-SP é garantir a continuidade de suas ações como política pública, resistente às vontades políticas (em seu sentido mais negativo, sem compromissos de longo prazo

---

[253] Artigo 5º, inciso VI do Decreto nº 57.035, de 02 de junho de 2011. Texto do Decreto encontra-se no Anexo D.

[254] Ver Anexo F, com texto da Resolução SC nº60, de 27-08-2012.

[255] Disponível em http://www.encontropaulistademuseus.org.br/evento.php . Acessado em 06 de maio de 2014.

e visando efeitos imediatos e eleitoreiros). Para tanto, o reforço do “espírito de rede” faz-se necessário. Atualmente, muitas das ações do SISEM-SP emanam unicamente de seu grupo técnico, o GTCSISEM-SP, ou seja, da SEC-SP. Apesar da introdução de novas vozes em suas ações de planejamento, não se percebe uma força política suficientemente articulada que esteja fora do GTCSISEM-SP, como aconteceu com o grupo de coordenadores regionais do SEM-RS.

Entendemos que tanto o Grupo de Trabalho do SISEM-SP, com seus representantes regionais, quanto o Conselho de Orientação do SISEM-SP devam ser fortalecidos e, em alguns pontos até receberem um poder deliberativo. Além disso, há também a necessidade de um fortalecimento autônomo da articulação entre os museus, e para tal, o incentivo à formação de redes regionais, tal qual observado no cenário português, deva também ser realizado pelo SISEM-SP.

O projeto “Orla Cultural”, citado anteriormente aqui nestas Considerações Finais, mostrou um resultado bem interessante: a partir de um projeto de comunicação institucional para os museus da Região Metropolitana da Baixada Santista, que resultou na formulação de um folheto de divulgação dos museus que aderiram ao projeto, foi despertado o “espírito de rede”. Os gestores de museus da região começaram a se reunir com frequência e mesmo aqueles que não aderiram ao projeto na primeira vez, agora desejam integrar o grupo. Reuniões mensais têm acontecido e os gestores de museus da região têm buscado atuar conjuntamente em prol da divulgação conjunta. Um passo inicial importante para uma região em que antes os gestores de museus não se conheciam ou não tinham uma perspectiva de atuação conjunta.

Figura 12 – Composição com imagens do folheto produzido no âmbito do Projeto “Orla Cultural”, destacando a capa, a página de chamada inicial e duas páginas com informações de serviço e breve descritivo de dois dos museus envolvidos no projeto (Museu do Café e Memorial das Conquistas). Montagem elaborada pelo autor a partir de material disponível no site do SISEM-SP.

Projetos como este, que tenham como resultado um produto final decorrente de ação conjunta, devem ser mais estimulados pelo GTCSISEM-SP, buscando o fortalecimento da articulação regional e, desta maneira, garantindo certa autonomia de ação que independa das deliberações do grupo técnico.

Além da articulação regional, iniciativas de estímulo à mobilização de redes temáticas também foram realizadas. E, como mencionado por Davidson Panis Kaseker, atual diretor do GTCSISEM-SP, durante o III Seminário Museus e Questões Indígenas[256], já existe um projeto em desenvolvimento de um Centro de Referência de Acervos Arqueológicos.

Outra estratégia de reforço do SISEM-SP como política pública em prol dos museus paulistas é o estabelecimento formal de uma perspectiva de atuação. Neste ponto é tranquilizante saber que o GTCSISEM-SP já está à frente do desenvolvimento da formalização de uma Política Estadual de Museus[257].

A existência de um documento formal, estabelecendo as diretrizes que orientarão a ação do próprio SISEM-SP, é importante. Será um passo no sentido de formalizar um manifesto coletivo, tendo uma validade importante a ser considerado pelas instâncias político-governamentais. E mais importante é saber que este processo tem se pautado pela busca de inclusão de diversos setores do meio museológico nesta discussão, tal qual ocorrido na RPM e no SEM-RS.

A formulação de uma política estadual de museus é importante para garantir uma macro orientação para o SISEM-SP. A partir deste marco, um planejamento de ações adequado exige informações. Neste sentido, a forma de ação da RPM, com sua coleta inicial de informações por meio do Inquérito aos Museus Portugueses realizado

---

[256] O III Seminário Museus e Questões Indígenas ocorreu de 28 de abril a 01 de maio de 2014, no Museu Índia Vanuíre, em Tupã/SP.

[257] Através da notícia veiculada no site do SISEM-SP (http://www.sisemsp.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1793:sisem-sp-promove-vii-encontro-de-representantes-regionais&catid=3:destaque-1&Itemid=76) é possível acompanhar que houve uma reunião do grupo de representantes regionais e convidados representando diversas instituições (Organizações Sociais gestoras de museus da SEC-SP, Comitê Brasileiro do ICOM, Conselho Regional de Museologia, membros do Conselho de Orientação do SISEM-SP, Curso Técnico de Museologia do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza) visando a formulação de "uma proposta de retificação para aprimoramento das políticas estaduais de museus". E, no site do 6º Encontro Paulista de Museus, é possível ver na programação que haverá a discussão e aprovação do "Documento-base da Política Estadual de Museus" (http://www.encontropaulistademuseus.org.br/programa.php), ambos os sites acessados em 11/05/2014.

em parceria com o OAC e, sua prerrogativa de realização periódica de levantamentos de novas informações e atualização da base existente a cada cinco anos, deve ser adotada pelo SISEM-SP.

Como já mencionado no capítulo 2 desta dissertação, o SISEM-SP realizou um primeiro levantamento de informações sobre os museus instalados e abertos ao público no Estado de São Paulo, o “Diagnóstico dos museus de São Paulo”, entretanto tais informações datam de 2010. Assim, nota-se a urgência de se proceder com novo levantamento de informações, inclusive para detectar a abertura ao público de novas instituições museológicas ou até mesmo o fechamento de outras até então mapeadas.

Visto tal necessidade de novo levantamento de informações, esta oportunidade pode ser conjugada com uma revisão do próprio instrumento de coleta, no qual conceitos sejam debatidos e, a própria cadeia operatória museológica seja abordada de maneira mais aprofundada, acrescendo novas informações àquelas já postas no mapeamento anterior.

Ainda pensando na própria atuação do SISEM-SP e sua capacidade de resposta, apesar da parceirização realizada com as Organizações Sociais de Cultura e outras instituições, há uma necessidade de internalização de conhecimento técnico na própria equipe técnica do SISEM-SP, possibilitando que assim haja um aprofundamento nas ações de qualificação dos museus paulistas. Além disso, a ampliação da equipe técnica é necessária visto a grande demanda potencial dos museus paulistas. Aqui, a inspiração trazida pela estrutura do SIM-PA possa ser considerada.

Se estatuímos que o objetivo precípuo das estruturas de redes e sistemas de museus é fomentar os museus que os integram a serem processos museológicos efetivos (logo, relevantes para as comunidades nas quais se encontram inseridos), a inspiração trazida por outras experiências deve ser considerada pelo SISEM-SP em seu caminho de reestruturação: elaboração de documentos orientadores (a Política Estadual de Museus, seguida posteriormente de um Plano Estadual Setorial de Museus), incremento da capacidade técnica de atendimento (ampliando tanto o número quanto a qualificação dos integrantes da equipe técnica), incentivo à participação (por meio de instâncias como o Grupo de Trabalho do SISEM-SP e o Conselho de Orientação do SISEM-SP), coleta de informações e avaliação continuada

de processos e resultados (estabelecendo periodicidade regular para a realização de “censo” dos museus paulistas) e planejamento das ações baseado em informações e em decisões feitas por meio de participação ampla. Cremos que, por meio destes pontos, o SISEM-SP possa prosseguir adequadamente como política pública para o setor museológico que busca a qualificação contínua dos museus, seus processos e seus profissionais.

Referências

AGREN. Per-Uno. *Reflexões sobre a Rede Portuguesa de Museus.* In "Actas Fórum Internacional Redes de Museus". Lisboa: Instituto Português de Museus/Rede Portuguesa de Museus, 2002.

AMARAL, Sônia Helena Guarita do; *Collaboration among museums*. Dissertação (Master of Science in Education). New York, Bank Street College of Education, 1989.

ANHEZINI, Karina. *Museu Paulista e trocas intelectuais na escrita da História de Afonso de Taunay*. Anais do Museu Paulista v.10/11. São Paulo: Museu Paulista da USP. 2002-2003.

ANTOUN, Henrique. *Democracia, multidão e guerra no ciberespaço* em Tramas da rede - Novas dimensões filosóficas, estéticas e políticas da comunicação. Parente, André (Org.). Porto Alegre: Sulina, 2010.

ARGENTA, Denise e BEN, Fernanda. *Apostila do Programa de Capacitação Museológica - Oficina: Sustentabilidade dos museus*. Florianópolis: SEM/SC, 2012.

ASCOTT, Roy. *Homo Telematicus no jardim da vida artificial* em Tramas da rede - Novas dimensões filosóficas, estéticas e políticas da comunicação. Parente, André (Org.). Porto Alegre: Sulina, 2010.

BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade líquida*. Trad. Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor. 2000.

BERTALANFFY, Ludwig von. *Teoria Geral dos Sistemas. Fundamentos, desenvolvimento e aplicações.* Trad. Francisco M. Guimarães. Petrópolis: Vozes, 6ª edição, 2012.

BREFE, Ana Cláudia Fonseca. *História nacional em São Paulo: o Museu Paulista em 1922.* Anais do Museu Paulista v.10-11. São Paulo: Museu Paulista da USP. 2002-2003.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. *Cadernos MARE da Reforma do Estado. A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. Caderno 1.* Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. 1997.

BRUNO, Maria Cristina Oliveira. *Principais campos da ação museológica*. Seminário "Museus e exposições no século XXI: vetores e desafios contemporâneos". São Paulo: Centro Cultural Banco do Brasil. 20 a 24 de julho de 2004. Texto não publicado.

_____, Maria Cristina Oliveira (Coord.). *O ICOM-Brasil e o pensamento museológico brasileiro: documentos selecionados.* volumes 1 e 2. São Paulo: Pinacoteca do Estado de São Paulo, 2010a.

_____, Maria Cristina Oliveira (Coord.). *Waldisa Rússio Camargo Guarnieri: textos e contextos de uma trajetória profissional*. Volumes 1 e 2. São Paulo: Pinacoteca do Estado, 2010b.

_____, Maria Cristina Oliveira. "*As marcas do empreendedorismo pioneiro no Brasil: alguns desafios para a musealização"* em "Pioneiros & Empreendedores: a saga do desenvolvimento no Brasil. Os caminhos do processo de musealização. Marcovitch, Jacques e Bruno, Maria Cristina Oliveira (coordenadores). São Paulo: Expomus, 2012.

BRUNO, Maria Cristina Oliveira; NEVES, Kátia R. F. (Coord.). *Museus como agentes de mudança social e desenvolvimento: propostas e reflexões museológicas.* São Cristovão: Museu de Arqueologia de Xingó, 2008.

CALABRE, Lia. *Políticas públicas e indicadores culturais: algumas questões*. V ENECULT - Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura. Salvador, BA: Faculdade de Comunicação/UFBA. 27 a 29 de maio de 2009. Texto não publicado.

CAMACHO, Clara Frayão; FREIRE-PIGNATELLI, Cláudia; MONTEIRO, Joana Sousa. *Rede Portuguesa de Museus. Linhas Programáticas*. Lisboa: Instituto Português de Museus/Rede Portuguesa de Museus, 2001.

CAMACHO, Clara Frayão. *Rede Portuguesa de Museus - um projecto em construção.* In "Actas Fórum Internacional Redes de Museus". Lisboa: Instituto Português de Museus/Rede Portuguesa de Museus, 2002.

_____, Clara Frayão. *Red Portuguesa de Museos (2000-2010): concepto, programa, resultados y perspectivas*. In “Redes de Museos en Iberoamerica. Propuestas para la articulación y el fortalecimiento de las instituciones museísticas em El espacio iberoamericano”. Curso organizado pelo Ministério da Cultura e o Centro Cultural de Espanha em Montevidéu (AECID), de 19 a 23 de outubro de 2009 no Centro Cultural de Espanha em Montevidéu.

_____, Clara Frayão. *Rede Portuguesa de Museus (2000-2010): balanço de uma revolução tranquila.* Revista Museologia.PT nº04, Lisboa, p.10-33, 2010.

_____, Clara Frayão. *About: Portugal.* NEMO News - Newsletter of the Network of European Museum Organizations nº02. 2012.

CAMACHO, Clara Frayão; NEVES, José Soares. *Museums and municipalities in Portugal*. In “The relationship between Museums and Municipalities in Europe”. E=MU^2 Policy analysis group. December 2010.

CANCLINI, Néstor Garcia. *Cultura híbridas. Estratégias para entrar e sair da modernidade*. Trad. Ana Regina Lessa e Heloísa Pezza Cintrão. São Paulo: EDUSP. 4ª edição. 2003.

CÂNDIDO, Manuelina Maria Duarte. *Ondas do pensamento museológico brasileiro*. Cadernos de Sociomuseologia. ULHT, nº20. Lisboa: Edições Lusófonas. 2003.

_____, Manuelina Maria Duarte. *Gestão de museus, diagnóstico museológico e planejamento. Um desafio contemporâneo*. Porto Alegre: Medianiz. 2013.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede (A Era da Informação: economia, sociedade e cultura; v.1)*. Trad. Roneide Venâncio Majer; atualização para 6ª edição. Simões, Jussara. São Paulo: Paz e Terra, 4ª edição, 1999.

CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO E INFORMAÇÃO. *Legislação sobre museus*, Brasília: Edições Câmara, 2012

CERTO, Samuel C.; PETER, J.Paul. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia.* Trad. Flávio Deni Steffen. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHAGAS, Mário. *Diabruras do saci: museu, memória, educação e patrimônio*. Musas - Revista Brasileira de Museus e Museologia. Rio de Janeiro: IPHAN, n. 1, 2004.

_____, Mário. *Há uma gota de sangue em cada museu*. Cadernos de Sociomuseologia. ULHT, nº13. Lisboa: Edições Lusófonas. 1999.

CLARO, João Martins. *A Lei Quadro dos Museus Portugueses.* Revista Museologia.PT nº03, Lisboa, p.49-55., 2009.

COSTA, Mário. *Por uma estética das redes* em Tramas da rede - Novas dimensões filosóficas, estéticas e políticas da comunicação. Parente, André (Org.). Porto Alegre: Sulina, 2010.

DAVIES, Stuart. *Museologia - Roteiros práticos - Plano Diretor*. Trad. Maria Luiza Fernandes. São Paulo: EDUSP: Fundação Vitae, 2001. (Série Museologia. Roteiros Práticos, nº1).

DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Félix. *1. Introdução: Rizoma.* Trad. Aurélio Guerra Neto. Em *Mil platôs vol. 1*. São Paulo: Ed. 34, 2011, 2ª. Edição. ps. 17-49.

DURAND, José Carlos. *Indicadores culturais: para usar sem medo*. Revista Observatório Itaú Cultural nº04. São Paulo: Itaú Cultural, 2008.

FIALHO, Ana Leticia e GOLDSTEIN, Ilana Seltzer. *Conhecer para atuar: a importância de estudos e pesquisa na formulação de políticas públicas para a cultura*. Revista Observatório Itaú Cultural nº13. São Paulo: Itaú Cultural, 2012.

FIORE, Danilo César; PORTA, Rogério Haucke e DUARTE, Tiago Silva Birkholz. *Organizações Sociais de Cultura em São Paulo - desafios e perspectivas*. Painel apresentado no IV Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília: 25 a 27 de maio de 2011.

FONSECA, Maria Cecília Londres. *O Patrimônio em processo: trajetória da política federal de preservação no Brasil*. 3 ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2009.

HAESBAERT, Rogério; *Território e multiterritorialidade: um debate*. Revista *GEOgraphia* - Ano IX - nº1. Universidade Federal Fluminense, 2007.

HUYSSEN, Andreas; *Escapando da amnésia*. Revista do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional nº23 - Ano 1994.

_____, Andreas; *Seduzidos pela memória: arquitetura, monumentos, mídia*. 2ª ed. Trad. Sérgio Alcides. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2004.

IELO, Maurício; *Experiência paulista dará rumos à Cultura*. O Estado de São Paulo, São Paulo. 31 de março de 1985. p.32

KASTRUP, Virgínia. *A rede: uma figura empírica da ontologia do presente* em Tramas da rede - Novas dimensões filosóficas, estéticas e políticas da comunicação. Parente, André (Org.). Porto Alegre: Sulina, 2010.

KÖPTCKE, Luciana. *Analisando a dinâmica da relação museu-educação formal.* In: O formal e o não-formal na dimensão educativa do museu. Cadernos do Museu da Vida. MAST, 2001/2002.

LACASTA, Ana Azar. *Políticas públicas y redes de museos: articulación y fortalecimiento de lãs instituciones museísticas en Iberoamérica*. In “Redes de Museos en Iberoamerica. Propuestas para la articulación y el fortalecimiento de las instituciones museísticas em El espacio iberoamericano”. Curso organizado pelo Ministério da Cultura e o Centro Cultural de Espanha em Montevidéu (AECID), de 19 a 23 de outubro de 2009 no Centro Cultural de Espanha em Montevidéu.

LAMEIRAS-CAMPAGNOLO, Maria Olímpia e CAMPAGNOLO, Henri. *O conceito de "Rede": incidências sobre o enquadramento e a coordenação das unidades museológicas portuguesas.* In "Actas Fórum Internacional Redes de Museus". Lisboa: Instituto Português de Museus/Rede Portuguesa de Museus, 2002.

LATOUR, Bruno e HERMANDT, Émilie (colab.). *Redes que a razão desconhece: laboratórios, bibliotecas, coleções* em Tramas da rede - Novas dimensões filosóficas, estéticas e políticas da comunicação. Parente, André (Org.). Porto Alegre: Sulina, 2010.

LEVY, Pierre. *O ciberespaço e a economia da atenção* em Tramas da rede - Novas dimensões filosóficas, estéticas e políticas da comunicação. Parente, André (Org.). Porto Alegre: Sulina, 2010.

LIMA, Jorge da Cunha. *Cultura Pública. A organização política do sonho*. São Paulo: SENAC, 2002.

LIPOVETSKY, Gilles. Serroy, Jean. *a cultura-mundo. resposta a uma sociedade desorientada*. Trad. Maria Lúcia Machado. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.

LÖWY, Michael. *Sobre o conceito de "afinidade eletiva" em Max Weber.* Trad. Lucas Amaral de Oliveira e Mariana Toledo Ferreira. PLURAL - Revista do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da USP, São Paulo, v.17.2, 2011, pp.129-142

MAGALHÃES, Aloísio. *E Triunfo? A questão dos bens culturais no Brasil.* Rio de Janeiro: Nova Fronteira; Fundação Roberto Marinho, 1997.

MAYER, Marc. *Reflexões sobre a Lei de Museus e o Registro de Museus da Catalunha.* In "Actas Fórum Internacional Redes de Museus". Lisboa: Instituto Português de Museus/Rede Portuguesa de Museus, 2002.

MENESES, Ulpiano Toledo Bezerra de. *Educação e museus: sedução, riscos e ilusões*. Ciências & Letras. Porto Alegre: Faculdade Porto-alegrense de Educação, Ciências & letras, n.27,2000.

_____, Ulpiano Toledo Bezerra de. *Do teatro da memória ao laboratório da História: a exposição museológica e o conhecimento histórico*. Anais do Museu Paulista**.** Nova Série, São Paulo, v.2, p. 9-42, jan./dez. 1994.

Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. *Cadernos MARE da Reforma do Estado. Organizações Sociais. Caderno 2.* 5º edição. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. 1998.

Ministério da Cultura, Instituto Brasileiro de Museus. *Política Nacional de Museus - Relatório de gestão 2003-2010*. Brasília: MinC/IBRAM, 2010.

Ministério da Integração Nacional, Secretaria de Desenvolvimento Regional. *I Conferência Nacional de Desenvolvimento Regional. Texto de referência. (Resumo executivo)*. Brasília: Ministério da Integração Nacional: 2012.

MIRANDA, Rose Moreira de. *O Cadastro Nacional de Museus e a diversidade museal brasileira*. In "Redes de Museos en Iberoamerica. Propuestas para la articulación y el fortalecimiento de las instituciones museísticas em El espacio iberoamericano". Curso organizado pelo Ministério da Cultura e o Centro Cultural de Espanha em Montevidéu (AECID), de 19 a 23 de outubro de 2009 no Centro Cultural de Espanha em Montevidéu.

MISAN, Simona. *Os museus históricos e pedagógicos do Estado de São Paulo.* Anais do Museu Paulista v.16.n2. São Paulo: Museu Paulista da USP. 2008.

MONTEIRO, Simone Flores. *Política cultural para área museológica no Rio Grande do Sul*. In "Redes de Museos en Iberoamerica. Propuestas para la articulación y el fortalecimiento de las instituciones museísticas en el espacio iberoamericano". Curso organizado pelo Ministério da Cultura e o Centro Cultural de Espanha em Montevidéu (AECID), de 19 a 23 de outubro de 2009 no Centro Cultural de Espanha em Montevidéu.

MORIN, Edgar. "*1968-2008. O mundo que eu vi e vivi*". In AXT, Gunter e SCHÜLLER, Fernando Luís (orgs.); Fronteiras do pensamento: ensaios sobre cultura e estética; Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2010, ps. 26-43

MOTTA, Fernando C. Prestes. *A teoria geral dos sistemas na teoria das organizações.* RAE - Revista de Administração de Empresas, vol.11, n.1, jan./mar. 1971. http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901971000100003.pdf

MOUTINHO, Mário. *Sobre o conceito de museologia social.* Cadernos de Sociomuseologia. ULHT, nº1, Lisboa: Edições Lusófonas. 1993

MUSSO, Pierre. *A filosofia da rede* em Tramas da rede - Novas dimensões filosóficas, estéticas e políticas da comunicação. Parente, André (Org.). Porto Alegre: Sulina, 2010.

NEME, Mário. *Utilização cultural de material de museu* em Anais do Museu Paulista. Tomo XVIII. São Paulo: 1964.

NORA, Pierre. *Entre memória e história - A problemática dos lugares.* Khoury, Yara Aun (trad.). Revista Projeto História nº10. São Paulo: PUC-SP, 1993.

ORTIZ, Renato. *Cultura brasileira & identidade nacional*. São Paulo: Braziliense. 2006.

PARENTE, André. *Enredando o pensamento: redes de transformação e subjetividade* em Tramas da rede - Novas dimensões filosóficas, estéticas e políticas da comunicação. Parente, André (Org.). Porto Alegre: Sulina, 2010.

PONTE, Elizabeth. *Por uma cultura pública: Organizações Sociais, OSCIPS e a gestão pública não estatal na área da cultura*. São Paulo: Itaú Cultural: Iluminuras, 2012.

RAFFAINI, Patrícia Tavares. *Esculpindo a cultura na forma Brasil. O Departamento de Cultura de São Paulo (1935-1938).* São Paulo: Humanitas / FFLCH / USP, 2001.

RAMOS, Francisco Régis Lopes. *A danação do objeto*. O museu no ensino de História. Chapecó, Argos, CEOM, 2004.

SANTOS, Maria Célia Teixeira Moura. *Processo museológico e educação: construindo um museu didático-comunitário*. Cadernos de Sociomuseologia. ULHT, nº07. Lisboa: Edições Lusófonas. 1996.

SANTOS, Maria de Lourdes Lima dos (Coord.). *O Panorama Museológico em Portugal [2000-2003]*. Lisboa: Instituto Português de Museus/Rede Portuguesa de Museus, 2005.

SCHWARZ, Lília Moritz. *O espetáculo das raças.* São Paulo: Companhia das Letras, 1993.

SENNET, Richard. *Juntos.* Trad. Clóvis Marques. Rio de Janeiro: Record, 2012.

SEVCENKO, Nicolau. *A corrida para o século XXI: no loop da montanha-russa.* Coord. Laura Mello e Souza, Lília Moritz Schwarz. São Paulo: Companhia das Letras, 2001.

SILVA, Rosimeri Carvalho da. *Indicadores culturais - reflexões para a construção de um modelo brasileiro*. Revista Observatório Itaú Cultural nº04. São Paulo: Itaú Cultural, 2008.

TOLENTINO, Átila Bezerra. *O Sistema Brasileiro de Museus e outros sistemas: uma análise comparativa*. Musas - Revista Brasileira de Museus e Museologia. Rio de Janeiro: IPHAN, n. 2, 2006.

_____, Átila Bezerra. *Políticas públicas para museus: o suporte legal no ordenamento jurídico brasileiro*. Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental: RES PVBLICA - vol.7, nº1. Brasília: ANESP, 2008.

_____, Átila Bezerra. *A experiência do Sistema Brasileiro de Museus. Governança e atuação em rede*. In “Redes de Museos en Iberoamerica. Propuestas para la articulación y el fortalecimiento de las instituciones museísticas em El espacio iberoamericano”. Curso organizado pelo Ministério da Cultura e o Centro Cultural de Espanha em Montevidéu (AECID), de 19 a 23 de outubro de 2009 no Centro Cultural de Espanha em Montevidéu.

Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico/Secretaria de Estado da Cultura; Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus. *Código de Ética do ICOM para Museus: versão lusófona*. São Paulo. 2009.

VAN MENSCH, Peter. *O objeto de estudo da museologia.* Pretextos museológicos 1. Rio de Janeiro: UNI-RIO/UGF. 1994.

VARINE, Hughes. Entrevista. In: ROJAS, Roberto (Org.). *Os museus no mundo*. Rio de Janeiro: Salvat Editora do Brasil, 1979.

VASCONCELLOS, Camilo de Mello. *Los retos de la actuación educativa en los museos*. Museos, Universidad y Mundialiazación. La gestión de las colecciones y los museos universitarios en América Latina y el Caribe.Bogotá, 2010.

_____, Camilo de Mello. *Imagens da Revolução Mexicana - o Museu Nacional de Histórica do México, 1940-1982.* São Paulo: Alameda. 2007. Capítulo III - As representações da Revolução Mexicana.

WYLLER, Elin Harriet e WENAAS, Lars. *"Museumsnet": rede de informação dos museus noruegueses.* In "Actas Fórum Internacional Redes de Museus". Lisboa: Instituto Português de Museus/Rede Portuguesa de Museus, 2002.

TRABALHOS ACADÊMICOS: MONOGRAFIAS, DISSERTAÇÕES E TESES

ARRUDA, Beatriz Cavalcanti de. *Diagnóstico do Serviço Educativo, Casas e Espaços da Memória da Divisão de Iconografia e Museus do DPH/SMC/PMSP: Bases para uma programação educativa em sistema.* Monografia do Curso de Especialização em Museologia do Museu de Arqueologia e Etnologia da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.

BERTOTTO, Márcia Regina. *Análise das políticas públicas para museus no Rio Grande do Sul - um estudo de sua eficácia no desenvolvimento das instituições museológicas gaúchas*. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais). Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

_____, Márcia Regina. *Entre o paralelo 20 e o 30 – analisando e propondo políticas públicas para museus no sul do Brasil*. Tese (Doutorado em Sociomuseologia). Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, 2013.

BRITTO, Rosângela Marques de. *A invenção do Patrimônio Histórico Musealizado no bairro da Cidade Velha de Belém do Pará, 1994 - 2008*. Dissertação (Mestrado em Museologia e Patrimônio). Rio de Janeiro: UNIRIO/MAST, 2009.

CARVALHO, Ana Cristina Barreto de. *Gestão de patrimônio museológico: as redes de museus.* Tese (Doutorado em Artes Visuais). São Paulo: USP/ECA, 2008.

FRAGA, Thaís Gomes. *Os subterrâneos emergem: a institucionalização da cultura e a temporada dos museus no Rio Grande do Sul (1987 - 1991)*. Dissertação (Mestrado em História). Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.

_____, Thaís Gomes. *Sistema Estadual de Museus do Rio Grande do Sul: a incessante construção de uma política museológica*. Musas - Revista Brasileira de Museus e Museologia. Rio de Janeiro: IPHAN, n. 1, 2004.

MISAN, Simona. A *implantação dos museus históricos e pedagógicos do Estado de São Paulo.* Tese (Doutorado em História Social). Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, 2005.

RÚSSIO, Waldisa Pinto. *Museu, um aspecto das organizações culturais num país em desenvolvimento*. Dissertação de mestrado. Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo. São Paulo, 1977.

SANTOS, Jorge Alexandre Alves dos. *Rede Portuguesa de Museus: as formas de articulação e cooperação inter-museus*. Dissertação de mestrado em Comunicação, Cultura e Tecnologias de Informação. Instituto Universitário de Lisboa/Departamento de Sociologia. Lisboa, 2009.

TOJAL, Amanda Pinto da Fonseca; *Políticas públicas culturais de inclusão de públicos especiais em museus*. Tese (Doutorado em Ciência da Informação). Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, 2007.

WICHERS, Camila Azevedo de Moraes; *Museu e antropofagia do patrimônio arqueológico: (des)caminhos da prática brasileira*. Tese (Doutorado em Museologia). Lisboa, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, 2010.

DOCUMENTOS CONSULTADOS

Apontamentos para uma política cultural do Estado de São Paulo (Grupo Dedutivo - Esboço inicial) - São Paulo - 2003. Do Arquivo da UPPM

Os museus da rede estadual. Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo. Do Arquivo da Expomus

Relatório Sistema Estadual de Museus SISEM - São Paulo 2008. Do Arquivo da UPPM

Relatório Sistema Estadual de Museus SISEM - São Paulo 2009. Do Arquivo da UPPM

Relatório de Atividades do Sistema Estadual de Museus de São Paulo – SISEM-SP 2012. Do Arquivo da UPPM

Relatório do Sistema Nacional de Museus 1986-1990. Do Arquivo pessoal de Maria Inês Lopes Coutinho.

Seminário Sistema de Museus do Estado de São Paulo. Do Arquivo da Expomus

LEGISLAÇÃO

DECRETO Nº 57.035, DE 02 DE JUNHO DE 2011. Diário Oficial do Estado de São Paulo, Volume 12. Número 104. Poder Executivo, Seção I, pgs. 01 e 03.

RESOLUÇÃO SC Nº 95, DE 11 DE NOVEMBRO DE 2011. Diário Oficial do Estado de São Paulo.

SITES CONSULTADOS

- ACAM PORTINARI
http://acamportinari.org/wp-content/uploads/2013/06/1.-Relatório-Final-de-Gestão-2011-CG.029.2008.pdf
"Relatório Final de Gestão 2011 - CG 029/2008", acessado em 09 de abril de 2014

- FÓRUM PERMANENTE DE MUSEUS DE ARTE
http://www.forumpermanente.org/.event_pres/encontros/iii-encontro-paulista-de-museus/relatos/perspectivas-de-desenvolvimento-a-experiencia-da-rede-portuguesa-de-museus/
MAGIOLI, Larissa. *Perspectivas de desenvolvimento: a experiência da Rede Portuguesa de Museus*. 3º Encontro Paulista de Museus - Articulando territórios. São Paulo: Fórum Permanente de Museus. 06 a 08 de junho de 2011.

http://www.forumpermanente.org/.event_pres/encontros/iii-encontro-paulista-de-museus/relatos/os-avancos-recentes-e-as-metas-atuais-no-contexto-participativo-do-sisem-sp/
MAGIOLI, Larissa. *Os avanços recentes e as metas anuais no contexto participativo do SISEM-SP*. 3º Encontro Paulista de Museus - Articulando territórios. São Paulo: Fórum Permanente de Museus. 06 a 08 de junho de 2011.

http://www.forumpermanente.org/.event_pres/encontros/encontro-paulista-de-museus-1/relatos/situacoes-singulares-de-alguns-museus-no-interior-do-estado-de-sao-paulo/
RICCIOPPO, Carlos Eduardo. *Situações singulares de alguns museus no interior do Estado de São Paulo*. 2º Encontro Paulista de Museus - Ser diferente. Fazer diferença. São Paulo: Fórum Permanente de Museus. 22 a 24 de junho de 2010.

http://www.forumpermanente.org/.event_pres/encontros/iii-encontro-paulista-de-museus/relatos/balanco-e-projetos-502-comensais-voltam-as-suas-casas/

BUENAVENTURA, Julia. *Balanço e projetos: 502 comensais voltam às suas mesas*. 3º Encontro Paulista de Museus - Articulando territórios. São Paulo: Fórum Permanente de Museus. 06 a 08 de junho de 2011.

http://www.forumpermanente.org/revista/edicao-0/entrevistas/silvia-antibas-e-cristina-bruno
Entrevista com Sílvia Antibas e Cristina Bruno, acessado em 09 de junho de 2013.

http://www.forumpermanente.org/event_pres/encontros/iii-encontro-paulista-de-museus/programacao
Registro em vídeo da "Apresentação do diagnóstico dos museus do Estado de São Paulo", realizada no 3º Encontro Paulista de Museus, no dia 07 de junho de 2011 e acessado em 09 de abril de 2014.

http://www.forumpermanente.org/event_pres/encontros/iv-encontro-paulista-de-museus/registros-em-video
Registro em vídeo da apresentação "SISEM-SP: Balanços e perspectivas e Lançamento do site SISEM-SP e Balanço dos Representantes Regionais", realizada no 4º Encontro Paulista de Museus, no dia 14 de junho de 2012 e acessado em 09 de abril de 2014.

http://www.forumpermanente.org/event_pres/encontros/v-encontro-paulista-de-museus/registros-em-video-1/apresentacao-do-balanco-2012-e-perspectivas-do-sisem-sp
Registro em vídeo da apresentação "Balanço 2012 e perspectivas do SISEM-SP ", realizada no 5º Encontro Paulista de Museus, no dia 20 de junho de 2013 e acessado em 20 de abril de 2014.

- IBRAM – Instituto Brasileiro de Museus
http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2010/01/politica_nacional_museus.pdf
"Política Nacional de Museus", acessado em 09 de junho de 2013

http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2011/04/Plano_Nacional_Setorial.pdf
"Plano Nacional Setorial de Museus: uma agenda política para os próximos 10 anos", acessado em 09 de junho de 2013.

http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2012/03/PSNM-Versao-Web.pdf
"Plano Nacional Setorial de Museus 2010/2020", acessado em 09 de junho de 2013.

- IPM – Instituto Português de Museus
http://www.imc-ip.pt/Data/Documents/RPM/Actividades%20RPM/Conclusoes%20GRUPOS%20DE%20TRABALHO.pdf
"Encontro RPM 10 anos - Grupos de Trabalho - Conclusões", acessado em 17 de junho de 2013

http://ml.ci.uc.pt/mhonarchive/museum/pdfqPUzaZcSYV.pdf
"RPM - Relatório de actividades 2011", acessado em 17 de junho de 2013

http://www.imc-ip.pt/Data/Documents/RPM/Relatório_reuniões-RPM-2013.pdf
"Encontros RPM - Relatório 2013", acessado em 17 de junho de 2013

- MINISTÉRIO DA CULTURA
http://www.cultura.gov.br/documents/10883/38605/bases-para-a-politica-nacional-de-museus.pdf/f5c00b28-d460-4b5b-8342-2b547d2932d6
"Base para a Política Nacional de Museus", acessado em 09 de junho de 2013

- PATRIMÔNIO.PT
http://www.patrimonio.pt/index.php/por-dentro/970-alguns-dados-estatisticos-sobre-os-museus-portugueses-contexto-europeu-e-dinamicas-internas-i
RAPOSO, Luís. *Alguns dados estatísticos sobre os museus portugueses: contexto europeu e dinâmicas internas (I) Orçamento e retorno social* . Publicado em 25 de fevereiro de 2014. Acessado em 28 de fevereiro de 2014.

http://www.patrimonio.pt/index.php/por-dentro/992-alguns-dados-estatisticos-sobre-os-museus-portugueses-contexto-europeu-e-dinamicas-internas-ii

RAPOSO, Luís. *Alguns dados estatísticos sobre os museus portugueses: contexto europeu e dinâmicas internas (II) Problemas de escala e "fosso geracional" .* Publicado em 04 de março de 2014. Acessado em 16 de abril de 2014.

http://www.patrimonio.pt/index.php/por-dentro/1063-alguns-dados-estatisticos-sobre-os-museus-portugueses-contexto-europeu-e-dinamicas-internas-iii

RAPOSO, Luís. *Alguns dados estatísticos sobre os museus portugueses: contexto europeu e dinâmicas internas (III) O longo e curto prazo, no tempo real e no tempo da utopia.* Publicado em 11 de março de 2014. Acessado em 17 de abril de 2014.

- Revista História da USP

http://revhistoria.usp.br/index.php?option=com_content&view=article&id=88%3Arh-especial&catid=6%3Aedicoes&Itemid=7&lang=pt

PIRES, Francisco Murari. *Antigos e modernos, o fardo e o fio.* Revista de História - edição especial - 1º semestre de 2010 - Antigos, modernos e selvagens.

- SEC-SP – SECRETARIA DE ESTADO DA CULTURA DE SÃO PAULO

http://www.cultura.sp.gov.br/StaticFiles/SEC/Organizacoes%20Sociais/ACAMP%20-%20Interior%20CGe%2003%20-%202011.pdf

"Contrato de gestão nº 03/2011", acessado em 09 de abril de 2014

- SISEM-SP

http://www.sisemsp.org.br/index.php?option=com_docman&view=docman&Itemid=261

"Relatório de atividades do SISEM 2012", acessado em 09 de abril de 2014

http://www.sisemsp.org.br/index.php?option=com_docman&view=docman&Itemid=261

"Histórico da SEC", acessado em 09 de abril de 2014

http://www.sisemsp.org.br/index.php?option=com_docman&view=docman&Itemid=261&limitstart=5

"Balanço das ações 2011", acessado em 09 de abril de 2014

Anexos

ANEXO A: Excertos do Plano Nacional Setorial de Museus

Eixo	Diretriz	Estratégia	Ação e Metas
Eixo I – Produção simbólica e diversidade cultural (Total de 13 diretrizes)	**Diretriz 03:** Implementar políticas públicas de preservação e difusão das diversas manifestações e referências culturais, promovendo o acesso à produção simbólica e a diversidade cultural dos municípios. (Total de 5 estratégias)	**Estratégia 01:** Aprofundar a articulação entre o sistema estadual de museus e os municípios. (Total de 2 ações)	Criação de pólos regionais de atendimento aos municípios. **Meta quantitativa:** 100% dos estados com pólos regionais criados. **Meta temporal:** 02 anos.
		Estratégia 02: Elaborar uma rede de informações da produção simbólica. (Total de 2 ações)	
	Diretriz 03: Implementar políticas públicas de preservação e difusão das diversas manifestações e referências culturais, promovendo o acesso à produção simbólica e a diversidade cultural dos municípios. (Total de 5 estratégias)	**Estratégia 05**: Capacitar professores da rede pública e particular de ensino fundamental e médio para ações de valorização e registro de memórias locais. (Total de 02 ações)	Elaborar exposições itinerantes, bem como organizar apresentações de manifestações culturais nas escolas e nos espaços culturais, atribuindo-lhes caráter de material de apoio para que os professores capacitados por meio das oficinas possam realizar atividades educativas. **Meta quantitativa:** Ao menos 02 exposições e apresentações por semestre por estado. **Meta temporal:** 10 anos.

Eixo	Diretriz	Estratégia	Ação e Metas
Eixo I – Produção simbólica e diversidade cultural (Total de 13 diretrizes)	**Diretriz 04:** Fortalecer os museus como espaços de discussão, interação, pesquisa e conhecimento, levando em consideração a produção simbólica e a diversidade cultural, garantindo, ainda, a participação efetiva da sociedade nos processos museais**.** (Total de 2 estratégias)	**Estratégia 01:** Capacitar agentes da sociedade envolvidos direta ou indiretamente com a instituição museal, a fim de que se possa assegurar a participação efetiva na difusão de suas produções simbólicas. (Total de 1 ação)	Promover oficinas e *workshops* de capacitação e intercâmbios entre as instituições museais. **Meta quantitativa:** 02 oficinas nacionais por semestre. **Meta temporal:** 10 anos.
	Diretriz 04: Fortalecer os museus como espaços de discussão, interação, pesquisa e conhecimento, levando em consideração a produção simbólica e a diversidade cultural, garantindo, ainda, a participação efetiva da sociedade nos processos museais**.** (Total de 2 estratégias)	**Estratégia 02:** Promover a educação museal como forma de aproximação entre a instituição museal e a sociedade envolvida no processo descrito na diretriz acima. (Total de 1 ação)	Implementar ações conjuntas que envolvam educação, turismo e cultura. **Meta quantitativa:** 01 fórum anual por região. **Meta temporal:** 10 anos.
	Diretriz 05: Promover a democratização da instituição museológica, dos sistemas e redes museais por meio da participação comunitária e de ações extramuros visando à interação com os diversos grupos sociais: étnicos, tradicionais, populares e outros. (Total de 07 estratégias)	**Estratégia 04:** Promover os grupos de tradições culturais, dentre eles as comunidades quilombolas, utilizando as pesquisas realizadas nas referidas comunidades. (Total de 04 ações)	Dinamizar o Sistema de Museus utilizando os diversos grupos de tradições populares. **Meta quantitativa:** Ação contínua. **Meta temporal:** 10 anos. Estruturar um plano de divulgação das ações educativas e culturais do Sistema de Museus. **Meta quantitativa:** Ação contínua.

Eixo	Diretriz	Estratégia	Ação e Metas
Eixo I – Produção simbólica e diversidade cultural (Total de 13 diretrizes)	**Diretriz 08:** Implantar programas que assegurem a manutenção dos museus e centros culturais existentes com ênfase nos territórios indígenas, quilombolas e de comunidades tradicionais, etc., dando visibilidade às culturas destes grupos sociais, de modo a contribuir para a difusão e o fortalecimento das suas manifestações**.** (Total de 03 estratégias)	**Estratégia 02:** Capacitar comunidades indígenas, quilombolas e tradicionais para a participação nos editais de criação e reestruturação de seus respectivos museus. (Total de 01 ação)	Organizar e realizar cursos de elaboração e execução de projetos para museus étnicos e tradicionais, por meio dos Sistemas Municipais ou Estaduais de Museus e do Ibram. **Meta quantitativa:** Um curso por semestre para cada região. **Meta temporal:** 10 anos.
Eixo II – Cultura, cidade e cidadania (Total de 12 diretrizes)	**Diretriz 02:** Ampliar e fortalecer a função social dos museus reconhecendo e identificando as relações entre coleções, comunidades, cidades, redes de pesquisa e cooperação técnica, fortalecendo a manifestação das identidades.		
	Diretriz 12: Redefinir a cidade como espaço democrático propício à musealização, fomentando ações museológicas de largo espectro em interlocução com estratégias patrimoniais que a legitimem enquanto cidade educadora. (Total de 01 estratégia)	**Estratégia 01:** Estimular a criação de museus de cidade em cada município brasileiro, de forma a implementar ações de construção coletiva e compartilhada do direito à memória e à cidadania. (Total de 1 ação)	Instituir programas de apoio à criação e revitalização de Museus de Cidade nos municípios brasileiros, que poderão ser pólos de ações sistêmicas, em interlocução permanente com a rede de museus locais, com os Pontos de Cultura e de Memória já em operação na cidade e região, e com as redes instituídas de educação. **Meta quantitativa:** Realizar encontros anuais entre os Museus de Cidade brasileiros, em interlocução com instituições congêneres internacionais. **Meta temporal:** 10 anos.

Eixo	Diretriz	Estratégia	Ação e Metas
Eixo III – Cultura e desenvolvimento sustentável (Total de 15 diretrizes)	**Diretriz 05:** Desenvolver planos de sustentabilidade das instituições museais, envolvendo a sociedade civil e o poder público em suas diversas esferas (municipais, estaduais, federal e distrital). (Total de 01 estratégia)	**Estratégia 01:** Promover a criação de instância de articulação e gestão que venha a atender às necessidades dos museus.	
	Diretriz 06 - Garantir a transformação dos sítios paleontológicos e arqueológicos em museus de território, como forma de preservá-los e propiciar a geração de renda para as comunidades do entorno. (Total de 03 estratégias)	**Estratégia 03:** Sensibilizar entidades públicas e capacitar pessoal para o trabalho nas áreas paleontológicas e arqueológicas identificadas. (Total de 02 ações)	Realizar audiências públicas nos níveis federal, estadual e municipal, sob coordenação do Ibram e dos sistemas estaduais de museus. **Meta quantitativa:** Uma audiência pública anual para tratar da questão. **Meta temporal:** 10 anos.
Eixo IV – Cultura e economia criativa (Total de 15 diretrizes)	**Diretriz 01:** Promover políticas públicas que reconheçam e assegurem a função social dos museus e que garantam o financiamento de um fundo setorial nos âmbitos federal, estadual, municipal e incentivem a participação da iniciativa privada no campo dos museus. (Total de 05 estratégias)	**Estratégia 03:** Criar redes de parceiros para os museus, bem como incentivos federais, estaduais, municipais e distritais que viabilizem esta ação.	

Eixo	Diretriz	Estratégia	Ação e Metas
Eixo IV – Cultura e economia criativa (Total de 15 diretrizes)	**Diretriz 07:** Criar Fundos Setoriais de Museus em âmbito federal, estadual, distrital e municipal para fomentar a relação museu-comunidade, produzindo novas perspectivas de geração de renda para comunidade e receita para os museus, pautadas em produtos e serviços que aproveitem potencialidades, saberes e fazeres. (Total de 04 estratégias)	**Estratégia 01:** Estimular a aproximação dos setores museal e do cooperativismo brasileiro na busca de sinergias para financiamento de ações e projetos afins. (Total de 03 ações)	Estimular parcerias entre as redes de museus e sistemas cooperativos estaduais para a realização de projetos. **Meta quantitativa:** Aumentar continuamente o número de projetos oriundos de parcerias entre as redes de museus e sistemas cooperativos estaduais. **Meta temporal:** 10 anos.
		Estratégia 04: Identificar o perfil da localidade e suas potencialidades para a criação de espaços museais que traduzam a identidade local. (Total de 02 ações)	Implementar, em parceria com o Ibram e sistemas de museus, oficinas para a identificação e diagnóstico das demandas locais. **Meta quantitativa:** Atingir um mínimo de 50% dos municípios que não possuem museu. **Meta temporal:** até 2014.
Eixo V – Gestão e institucionalidade da cultura (Total de 05 diretrizes)	**Diretriz 1 -** Fortalecer o Sistema Brasileiro de Museus, consolidando-o como sistema de participação social na gestão da política pública para museus, integrado com o Sistema Nacional de Cultura. (Total de 03 estratégias)	**Estratégia 03:** desenvolver parcerias com os governos e o terceiro setor para gestão compartilhada. (Total de 01 ação)	Realizar convênios e parcerias para desenvolvimento das ações e atividades museais. **Meta quantitativa:** Ação contínua. **Meta temporal:** 10 anos.
	Diretriz 03 - Promover a criação de redes de integração dos museus com a participação do poder público, com o objetivo de fortalecer e ampliar o campo de ação dos mecanismos de desenvolvimento museológico. (Total de 03 estratégias)	**Estratégia 01:** Estimular a criação de redes de museus. (Total de 1 ação)	Articular encontros nacionais de redes temáticas de museus. **Meta quantitativa:** 01 fórum nacional a cada dois anos. **Meta temporal:** 10 anos.

Eixo	Diretriz	Estratégia	Ação e Metas
Eixo V – Gestão e institucionalidade da cultura (Total de 05 diretrizes)		**Estratégia 02:** Criar uma rede de informações entre o poder público e a sociedade civil. (Total de 1 ação)	Criar uma rede de informações entre o poder público e a sociedade civil **Meta quantitativa:** Rede de informação implantada. **Meta temporal:** 05 anos.
Eixo V – Gestão e institucionalidade da cultura (Total de 05 diretrizes)	**Diretriz 03 -** Promover a criação de redes de integração dos museus com a participação do poder público, com o objetivo de fortalecer e ampliar o campo de ação dos mecanismos de desenvolvimento museológico. (Total de 03 estratégias)	**Estratégia 03:** Garantir a participação dos segmentos populares nas redes, com a criação de fóruns permanentes.	
Eixo V – Gestão e institucionalidade da cultura (Total de 05 diretrizes)	**Diretriz 05:** Fortalecer as políticas públicas para museus em âmbito municipal, estadual e distrital. (Total de 04 estratégias)	**Estratégia 01:** Incentivar e apoiar a criação e a dinamização dos sistemas estaduais, distrital e municipais de museus. (Total de 02 ações)	Realizar reuniões de trabalho e sensibilização com os secretários e gestores da área cultural, para criação dos sistemas de museus, com a participação dos sistemas estaduais quando existentes. **Meta quantitativa:** 01 por estado. **Meta temporal:** Anual. Estabelecer convênios técnicos- financeiros do Ibram com os sistemas de museus. **Meta quantitativa:** 01 por sistema. **Meta temporal:** anual.
Eixo V – Gestão e institucionalidade da cultura (Total de 05 diretrizes)		**Estratégia 03:** Estimular e apoiar a realização de fóruns estaduais, distrital e municipais de museus. (Total de 1 ação)	Realizar os fóruns em parcerias com o estado, DF e municípios. **Meta quantitativa:** 01 por estado, DF e municípios a cada 02 anos. **Meta temporal:** 10 anos.

Tema Transversal	Diretriz	Estratégia	Ações e metas
Gestão Museal	**Diretriz (Museus de história)**: Assegurar e fortalecer a existência dos museus de história como locais de reflexão crítica sobre a história representada e a ser representada, garantindo a coerência da missão institucional.	**Estratégia 01**: Construir a Rede Nacional de Museus de História.	
	Diretriz (Museus de ciência e tecnologia): Fortalecer a gestão museal por meio do desenvolvimento pleno das atividades-fins dos museus, com foco na capacitação de gestores e atualização de profissionais das instituições, bem como valorizar o patrimônio relacionado à ciência e tecnologia. (Total de 02 estratégias)	**Estratégia 01:** Promover a atualização dos profissionais da área de gestão dos museus de C&T. (Total de 02 ações)	Desenvolver a articulação de ações entre diferentes estâncias de poder (governo federal, estadual e municipal e organismos internacionais) e áreas de atuação (cultura, educação, ciência e tecnologia) para o intercâmbio de experiências na área de gestão museal. **Meta quantitativa:** Encontros profissionais anuais: internacional (1), nacional (1), regional (1). **Meta temporal:** 10 anos.
	Diretriz (Museus etnográficos): Garantir o desenvolvimento de processos e metodologias de gestão participativa nos museus. (Total de 02 estratégias)	**Estratégia 01**: Elaborar políticas públicas que garantam a gestão participativa nos museus etnográficos. (Total de 02 ações)	Formar rede de comunicação entre os museus etnográficos **Meta quantitativa:** Rede de comunicação implantada, abrangendo os museus informatizados. **Meta temporal:** 01 ano.
Preservação, aquisição e democratização de acervos	**Diretriz (Museus de história):** Assegurar a implantação de uma política nacional de preservação, aquisição e democratização dos acervos museológicos dos museus de história que garantam o acesso da sociedade ao seu patrimônio cultural. (Total de 02 estratégias)	**Estratégia 02:** Criar comissões internas nos museus de história para definir procedimentos de aquisição, difusão e descarte de acervo, solicitando consultoria técnica, quando necessário. (Total de 02 ações)	Disponibilizar, por meio de uma rede nacional, listagem dos acervos dos museus de história, facilitando a pesquisa e democratizando o acesso ao público. **Meta quantitativa:** Listagem de acervos disponível. **Meta temporal:** 10 anos.

Tema Transversal	Diretriz	Estratégia	Ações e metas
Preservação, aquisição e democratização de acervos	**Diretriz (Museus de ciência e tecnologia):** Estabelecer padrões e procedimentos de preservação das diferentes tipologias de acervo científico-tecnológicos e histórico-científicos. (Total de 02 estratégias)	**Estratégia 02:** Promover a adequação das instituições aos padrões de preservação e aquisição de acervos de ciências e tecnologias. (Total de 02 ações)	Promover pesquisas, publicações e seminários/fóruns/redes específicos sobre preservação de acervos de ciências e tecnologia. **Meta quantitativa:** 01 seminário/fórum, 01 publicação nacional com frequência anual. **Meta temporal:** 10 anos
	Diretriz (Arquivos e bibliotecas de museus): Garantir que no plano museológico os arquivos e bibliotecas sejam contemplados nas políticas de preservação, aquisição e comunicação de bens culturais, permitindo a inclusão dos diversos segmentos e movimentos sociais, como forma de ampliar as possibilidades de construção da memória. (Total de 02 estratégias)	**Estratégia 01**: Interligar as necessidades de aquisição e descarte das bibliotecas e arquivos de museu. (Total de 1 ação)	Estabelecer um canal de comunicação entre os museus que contemple a otimização das ações de aquisição preservação e descarte dos acervos arquivísticos e bibliográficos. **Meta quantitativa:** Criação de uma rede. **Meta temporal:** Até 05 anos.
Formação e capacitação	**Diretriz (Museus de ciência e tecnologia):** Articular um programa nacional de formação e capacitação de profissionais para atuação em museus de C&T, em todos os níveis. (Total de 02 estratégias)	**Estratégia 02:** Implantar um programa nacional de formação e capacitação em museus de C&T. (Total de 02 ações)	Estabelecer redes de parcerias entre os governos federal, estadual, municipal e outros. **Meta quantitativa:** 01 rede implementada. **Meta temporal:** em 01 ano.
	Diretriz (Museus etnográficos): Fomentar a cooperação entre profissionais de museus (inclusive em formação) e os detentores do patrimônio, para a gestão dos processos museológicos dentro e fora dos museus de Antropologia.		

Tema Transversal	Diretriz	Estratégia	Ações e metas
Formação e capacitação	**Diretriz (Museus arqueológicos):** Promover ações de integralização de conteúdos sobre a gestão do patrimônio arqueológico na formação e capacitação de profissionais que atuam neste campo. (Total de 02 estratégias)	**Estratégia 01:** Inserir conteúdos referentes à gestão museológica dos acervos arqueológicos em cursos de Arqueologia e Museologia, em diferentes níveis. (Total de 02 ações)	Estimular a criação da rede de professores de Arqueologia, aos moldes da rede de professores de Museologia, com grupos de análise do perfil das matrizes curriculares. **Meta quantitativa:** Rede criada. **Meta temporal:** 03 meses.
		Estratégia 02: Capacitar os profissionais que atuem em instituições museológicas em relação à gestão museológica dos acervos arqueológicos. (Total de 02 ações)	Implementar uma rede de produção técnico-científica de profissionais e estudantes sobre acervos arqueológicos. **Meta quantitativa:** 01 rede de produção técnico-científica criada. **Meta temporal:** 10 anos.
	Diretriz (Museus comunitários e ecomuseus): Fortalecer sistema de formação e capacitação, teórica e técnica, das equipes e gestores dos museus comunitários, ecomuseus e Pontos de Memória. (Total de 02 estratégias)	**Estratégia 01**: Garantir recursos financeiros em todas as esferas governamentais visando à integração das políticas de formação e capacitação das equipes gestoras, técnicos e agentes dos ecomuseus, museus de territórios, museus comunitários, Pontos de Memória. (Total de 02 ações)	Criar sistema integrado de formação e capacitação em todos os níveis, de modo a assegurar o intercâmbio de conhecimento e saberes, por meio de conferências, fóruns, encontros, congressos, oficinas, cursos e trocas de experiências. **Meta quantitativa:** Um sistema integrado de formação e capacitação. **Meta temporal:** 10 anos.
	Diretriz (MIS): Fomentar pesquisas e qualificar profissionais dos MIS para promover a inclusão dos diferentes públicos. (Total de 02 estratégias)	**Estratégia 01:** Apoiar e estimular pesquisas na academia que envolva o uso das novas tecnologias no acesso à informação em museus. (Total de 02 ações)	Criar bolsas de pesquisa e programas de residência em parceria com universidades e os MIS que capacitem profissionais atuantes em museus. **Meta quantitativa:** 01 programa de benefícios criado. **Meta temporal:** 02 anos.

Tema Transversal	Diretriz	Estratégia	Ações e metas
Formação e capacitação	**Diretriz (Arquivos e bibliotecas de museus)**: promover um programa de capacitação, atualização e treinamento de caráter interdisciplinar, voltado aos profissionais lotados em arquivos e bibliotecas de museus, de forma a proporcionar ações e práticas colaborativas e cooperativas em museus. (Total de 02 estratégias)	**Estratégia 02:** Estabelecer parcerias com instituições de ensino e pesquisa visando ao aprimoramento de competências profissionais.	
Educação e ação social	**Diretriz (Museus arqueológicos):** Fomentar políticas públicas de educação patrimonial arqueológica para diferentes grupos sociais nas esferas: municipal, estadual e federal. (Total de 02 estratégias)	**Estratégia 02:** Integrar os estudos arqueológicos com as atividades museológicas (ações educativas) desenvolvidas em instituições culturais que trabalham com a memória e patrimônio cultural. (Total de 03 ações)	Estabelecer uma relação de diálogo entre a REMAAE e as REMs. **Meta quantitativa:** 10 encontros das redes. **Meta temporal:** 10 anos. Estabelecer parcerias entre instituições públicas, mistas e privadas para instalação e manutenção de acervos arqueológicos nas instituições museais. **Meta quantitativa:** 01 parceria estabelecida por UF. **Meta temporal:** 10 anos.
	Diretriz (MIS): Fortalecer a relação museu e sociedade, garantindo a função educacional e social dos museus por meio da familiarização e utilização dos meios tecnológicos. (Total de 02 estratégias)	**Estratégia 02:** Promover intercâmbio entre o setor educativo dos museus, os agentes sociais e educadores dos diversos segmentos.	

Tema Transversal	Diretriz	Estratégia	Ações e metas
Modernização e segurança	**Diretriz (Museus de cultura militar):** Implantar a modernização dos planos de segurança orgânica específicos para museus. (Total de 02 estratégias)	**Estratégia 01:** Promover intercâmbios/ estágios entre instituições museológicas. (Total de 02 ações)	Buscar no Sistema Brasileiro de Museus parcerias no trato da segurança museológica. **Meta quantitativa:** Ação contínua. **Meta temporal:** 10 anos.
Economia dos museus	**Diretriz (Museus de cultura militar):** Fortalecer e ampliar as formas de obtenção de recursos. (Total de 02 estratégias)	**Estratégia 02:** Formação e capacitação de pessoal para elaboração e execução de projetos de captação de recursos. (Total de 02 ações)	Realizar intercâmbios, visitas e outras formas de troca de experiências. **Meta quantitativa:** Ação contínua. **Meta temporal:** 10 anos.
	Diretriz (Arquivos e bibliotecas de museus): Garantir política ampla de financiamento, envolvendo as esferas federal, estadual e municipal, focada no tratamento de acervos arquivísticos e bibliográficos em museus. (Total de 02 estratégias)	**Estratégia 02:** Desenvolver potencial dos museus para captar recursos e participar de mecanismos de financiamento. (Total de 02 ações)	Implantar rede de informação permanente dirigida para tratamento de acervos bibliográficos e arquivísticos em museus, mobilizando profissionais de diversas instituições. **Meta quantitativa:** 01 rede de informação criada. **Meta temporal:** 01 ano.
Acessibilidade e sustentabilidade ambiental	**Diretriz (Museus de arte):** Garantir a acessibilidade física, social, informacional e estética a todos os tipos de público aos museus de arte, compreendendo este fator como de importância para a sustentabilidade sócio-ambiental. (Total de 02 estratégias)	**Estratégia 02:** Sensibilizar e capacitar todos os profissionais dos museus de arte para atender às especificidades etárias, sócio-culturais, sensoriais, motoras, cognitivas e psíquicas dos diferentes perfis de público. (Total de 1 ação)	Planejar a realização de cursos, seminários, oficinas e residências, tendo em vista a formação de uma rede para troca de experiências e conhecimentos entre museus, centros de referência, universidades e comunidades. **Meta quantitativa:** 01 plano de cursos, seminários e oficinas elaborado. **Meta temporal:** 01 ano.
Tema Transversal	**Diretriz**	**Estratégia**	**Ações e metas**
Acessibilidade e sustentabilidade ambiental	**Diretriz (Museus arqueológicos):** Fortalecer e incentivar os museus de Arqueologia a atuarem de forma dinâmica, intra e extramuros, com acervos, sítios e áreas de	**Estratégia 02:** Elaborar plano nacional indutor de criação de rede de museus a céu aberto em áreas arqueológicas representativas no país para compor uma amostragem do	

	forma participativa e sustentável. (Total de 02 estratégias)	patrimônio.	
Comunicação e exposições	**Diretriz (Museus de ciência e tecnologia):** Qualificar as ações de comunicação e exposição dos museus de C&T por meio da crescente promoção da profissionalização destas atividades. (Total de 02 estratégias)	**Estratégia 02:** Fomentar a qualificação dos processos de comunicação museológica nos Museus de C&T. (Total de 02 ações)	Promover a criação de rede e a elaboração de cadastro de fornecedores, voltados às ações de comunicação e exposição em museus de C&T. **Meta quantitativa:** Rede e cadastro nacional/regionais. **Meta temporal:** Em 02 anos (atualização constante).
Pesquisa e inovação	**Diretriz (Museus de cultura militar):** Implementar a pesquisa e a inovação visando ao incremento do conhecimento e sua divulgação. (Total de 02 estratégias)	**Estratégia 02:** Implantar mecanismos alternativos que proporcionem soluções inovadoras para realidade dos museus de cultura militar. (Total de 02 ações)	Promover intercâmbios, convênios, cursos e estágios entre instituições de ensino e museus. **Meta quantitativa:** Aumentar o número de programas de intercâmbio, cursos e estágios disponibilizados pelos museus. **Meta temporal:** 10 anos.
	Diretriz (Arquivos e bibliotecas de museus): Implantar um observatório para mapeamento de pesquisas científicas e monitoramento do uso de tecnologias da informação e comunicação - TICs em arquivos e bibliotecas de museus no âmbito do Ibram. (Total de 02 estratégias)	**Estratégia 01**: Criar uma rede de arquivos e bibliotecas de museus favorecendo o intercâmbio de conhecimentos e experiências entre os profissionais destas áreas.	

ANEXO B: Comparativo entre Decreto nº 24.434/1986 e Decreto 57.035/2011

Sistema de Museus do Estado de São Paulo		SISEM - SP	
Decreto Nº 24.634 de 13/01/1986		**Decreto Nº 57.035 de 2011**	
Art. 2º	Objetivos principais: I – promover a articulação entre os museus existentes no Estado, respeitada sua autonomia jurídico-administrativa, cultural e técnica; II – estabelecer uma identidade de trabalho baseada no papel e na função do Museu dentro da comunidade onde ele atua; III – estabelecer programas comuns de trabalho, respeitadas as especificidades e o desenvolvimento da ação cultural de cada entidade museológica e a diversidade cultural no Estado; IV – promover a adoção de medidas visando à gradual municipalização de museus estaduais localizados no interior do Estado; V – desenvolver programas de assistência técnica às entidades participantes do Sistema e a novos núcleos museológicos, de acordo com suas necessidades e, especialmente, nos aspectos relacionados à adequação, fusão e reformulação de museus; VI – propiciar o desenvolvimento de programas de incremento, melhoria e atualização dos recursos envolvidos, visando ao aprimoramento do desenvolvimento museológico; VII – promover o desenvolvimento de formas de captação e de distribuição de recursos gerais destinados à área museológica no Estado; VIII – estimular a participação democrática dos diversos segmentos da sociedade interessados na viabilização dos objetivos do Sistema; IX – estimular a realização de atividades culturais e educativas dos museus junto às comunidades; X – promover o acompanhamento regular dos programas, avaliando, discutindo e divulgando os seus resutlados; XI – promover contatos dos museus com entidades nacionais ou internacionais capazes de contribuir para a viabilização de projetos específicos e para a realização dos objetivos das instituições filiadas ao Sistema.	Art.2º	Objetivos: I-Apoiar tecnicamente os museus do Estado de São Paulo II-promover: a) articulação e cooperação entre os museus; b) intercâmbios e a celebração de convênios; III-contribuir para a vitalidade e o dinamismo cultural dos locais de instalação dos museus; IV-estimular e apoiar programas de formação, capacitação, aperfeiçoamento técnico e atualização profissional para os museus existentes no Estado; V - estimular e apoiar programas, projetos e atividades: a) de preservação, segurança, documentação, pesquisa, intercâmbio e divulgação do patrimônio museológico e cultural existente no Estado; b) atividades culturais e educativas nos museus do Estado visando à ampla participação e ao interesse dos diversos segmentos da sociedade. VI-elaborar parecer e relatórios sobre questões relativas à museologia no contexto de atuação do Estado.

Sistema de Museus do Estado de São Paulo		SISEM - SP	
Decreto Nº 24.634 de 13/01/1986		**Decreto Nº 57.035 de 2011**	
Arts. 3º e 4º	Para fins deste decreto, consideram-se entidades museológicas os Museus ou entidades afins caracterizados como instituições permanentes, dotados de quadros funcionais estáveis, com acervos abertos ao público para finalidades de estudo, pesquisa, educação, fruição e deleite. O Sistema de Museus do Estado de São Paulo conta com as seguintes unidades pertencentes à Secretaria da Cultura: I – previstas nos incisos, IV a VIII do artigo 12 do Decreto nº20.955, de 1º de junho de 1983: a) Pinacoteca do Estado; b) Museu de Arte Sacra de São Paulo; c) Museu da Casa Brasileira; d) Museu da Imagem e do Som de São Paulo; e) Museu da Literatura; II – previstas no inciso II do artigo 11 do Decreto nº20.955, de 1º de junho de 1983, os Museus e Casas de Cultura do Interior. Parágrafo único – Os museus e Casas de Cultura do Interior passam a subordinar-se diretamente ao Diretor do Departamento de Museus e Arquivos – DEMA.	Art. 3º	Para fins deste decreto consideram-se entidades museológicas, com possibilidade de integrar o Sistema Estadual de Museus - SISEM-SP, os equipamentos culturais caracterizados como instituições museológicas permanentes, sem fins lucrativos, que preservem e divulguem acervos culturais materiais ou imateriais em espaços abertos ao público para finalidade de estudo, pesquisa, educação e fruição, contando com quadro de pessoal para seu funcionamento. Parágrafo único – os museus pertencentes ou sob administração da Secretaria da Cultura integram o SISEM-SP
Art. 7º	Ao Conselho de Orientação do Sistema de Museus do Estado de São Paulo cabe: I – definir diretrizes gerais de orientação às atividades do Sistema; II – manifestar-se sobre a política de aplicação de recursos da Pasta para a pasta museológica; III – propor diretrizes relativas à captação e distribuição de recursos gerais destinados à área museológica; IV – manifestar-se sobre os programas e projetos a cargo do Sistema; V – propor modificações e medidas aprimoradas do Sistema; VI – propor a constituição de comissões ou grupos de trabalho para tratar de assuntos específicos; VII – opinar sobre os assuntos que lhe forem submetidos; VIII – elaborar seu regimento interno.	Arts. 5º, 7º e 8º	O Conselho de Orientação do Sistema Estadual de Museus, órgão consultivo, tem por objetivo opinar sobre a definição de diretrizes e acompanhar as ações relacionadas ao SISEM. Ao Presidente do Conselho de Orientação do Sistema Estadual de Museus compete: I – representar o Conselho junto a autoridades, órgãos e entidades; II – dirigir as atividades do Conselho, bem como convocar e presidir suas reuniões; III submeter à aprovação do Secretário o Regimento Interno do Conselho. À Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico, em relação ao Sistema Estadual de Museus – SISEM-SP, preservadas a autonomia administrativa, as dotações orçamentárias e a gestão do pessoal de cada museu que o integre, cabe: I – coordenar o SISEM-SP; II – fixar diretrizes, bem como estabelecer orientação normativa e supervisão técnica no âmbito das matérias e dos objetivos do SISEM-SP.

Sistema de Museus do Estado de São Paulo		SISEM - SP	
Decreto Nº 24.634 de 13/01/1986		**Decreto Nº 57.035 de 2011**	
Art. 8º	Composição do Conselho de Orientação: 16 membros I – o Diretor do Departamento de Museus e Arquivos – DEMA, que é seu presidente nato; II – o Diretor do Grupo Técnico de Coordenação do Sistema de Museus do Estado de São Paulo; III - 1 membro escolhido pelo Secretário da Cultura; IV - 1 representante dos museus da SEC localizados na Capital; V - 1 representante dos museus da SEC localizados no interior; VI - 1 representante dos museus estaduais não pertencentes à Secretaria da Cultura; VII - 1 representante dos museus mantidos por entidades da Adm. Pública Estadual Descentralizada; VIII - 1 representante dos museus municipais do interior; IX - 1 representante dos museus da Prefeitura de São Paulo; X - 1 representante dos museus federais localizados no Estado; XI - 1 representante dos museus universitários; XII - 1 representante dos museus mantidos por fundações não instituídas pelo poder público; XIII - 1 representante dos museus mantidos por particulares; XIV - 1 representante dos museus mantidos por empresas privadas; XV - 2 representantes das entidades de classe dos museólogos. §1º - Os membros do Conselho de Orientação serão designados pelo Secretário da Cultura para um mandato de 2 anos, permitida a recondução, sendo, no caso dos representantes previstos nos incisos IV a XV deste artigo, mediante indicação dos respectivos órgãos e entidades de origem. §2º - No caso de vaga em data anterior à do término do mandato, o Secretário da Cultura designará novo membro para o período restante, mediante a mesma forma de indicação; §3º - O presidente, além do voto de membro do Conselho de Administração, terá o voto de desempate. §4º As funções de membro do Conselho de Orientação não serão remuneradas, sendo porém, consideradas como de serviço público relevante.	Art. 6º	Composição do Conselho de Orientação: 7 membros I – o Coordenador da Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico; II – o Diretor do Grupo Técnico de Coordenação do Sistema Estadual de Museus; III – o Diretor do Grupo de Preservação do Patrimônio Museológico; IV - 1 representante do Curso Técnico de Museus, do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – CEETEPS, indicado dentre os integrantes de seu corpo docente; V - 1 docente de curso superior de ensino, com título na área de museologia, escolhido pelo Secretário a partir de lista de indicações que receber; VI - 2 representantes de instituições museológicas do SISEM-SP, eleitos no Encontro Paulista de Museus. §1º - A forma das indicações e da eleição a que se referem os incisos IV a VI deste artigo será estabelecida mediante resolução do Secretário (ver Resolução SC nº 95, de 11-11-2011) §2º - Os membros de que tratam os incisos IV a VI deste artigo serão designados pelo Secretário, para um mandato de 2 anos, permitida a recondução. §3º - Na hipótese de vacância antes do término do mandato, far-se-á nova designação para o período restante. §4º - Concluídos os mandatos, os membros de que tratam os incisos IV a VI deste artigo permanecerão no exercício de suas funções até a posse dos novos designados. §5º - As funções de membro do Conselho não serão remuneradas, mas consideradas como serviço público relevante. §6º - O Conselho poderá convidar para participar de suas reuniões, sem direito de voto: 1. Representantes do Instituto Brasileiro de Museus, da Associação Paulista de Conservação e Restauro e do Conselho Regional de Museologia – 4ª região, bem como de outros órgãos ou entidades, públicos ou privados, cuja participação seja considerada importante diante da pauta da reunião; 2. Pessoas que, por seus conhecimentos e experiência profissional, possam contribuir para a discussão das matérias em exame.
Art. 9º	Ao Grupo Técnico de Coordenação do Sistema de Museus do Estado de São Paulo cabe: I – providenciar a celebração de convênios entre o Governo do Estado, por sua Secretaria da Cultura, e entidades, públicas e privadas, municipais, estaduais, nacionais ou internacionais,	Art.9º	O GTCSISEM tem as seguintes atribuições: I - Promover a divulgação dos objetivos e das ações do SISEM, de padrões e procedimentos técnicos e científicos que sirvam de orientação aos profissionais dos museus

	visando atingir os objetivos do Sistema; II – administrar os convênios de que trata o inciso anterior e acompanhar o cumprimento de seus objetivos; III – equacionar, em cada caso de museus estadual a ser municipalizado, os procedimentos técnico-administrativos dessa transferência, o nível em que tal transferência ocorrerá, bem como o agente municipal, público ou privado, ao qual caberá a gestão local do museu; IV – manifestar-se previamente, sobre a concessão de recursos da Pasta aos museus existentes no território do Estado; V – manter cadastro geral atualizado dos museus do Estado; VI – elaborar programas de divulgação das atividades do Sistema; VII – elaborar e divulgar padrões e procedimentos técnicos que sirvam de orientação aos responsáveis pelos museus; VIII – produzir textos e publicações de interesse da área museológica; IX – promover a realização de cursos de capacitação e aperfeiçoamento técnico de recursos humanos na área museológica; X – promover a organização de eventos culturais e educativos pertinentes aos museus; XI – colaborar com o Conselho de Orientação do Sistema de Museus do Estado de São Paulo no desempenho de suas atribuições, especialmente nos aspectos relacionados à política de aplicação de recursos para a área museológica.		II - Definir os parâmetros regulatórios para adesão; III - providenciar o cadastramento das entidades museológicas públicas e privadas localizadas no Estado de São Paulo, segundo critérios definidos pelo Conselho de Orientação; IV - implementar e manter atualizado o Cadastro Estadual de Museus; V - elaborar e implementar programas de ação nas áreas de comunicação, formação, apoio técnico e articulação institucional; VI - produzir e estimular a elaboração de textos e publicações de interesse da área museológica; VII - promover e apoiar a capacitação, a formação, a atualização e o aperfeiçoamento técnico e profissional de recursos humanos, inclusive por meio de convênios e parcerias com universidades, centros de pesquisa; VIII - propor, promover e apoiar oficinas, conferências, cursos, palestras, congressos, itinerância de exposições; IX - colaborar com o Conselho de Orientação do SISEM; X - promover a realização de parcerias para a consecução dos objetivos do SISEM-SP.

ANEXO C: Texto do Decreto nº 24.434/1986

Institui o Sistema de Museus do Estado de São Paulo

FRANCO MONTORO, Governador do Estado de São Paulo, no uso de suas atribuições legais, com fundamento no artigo 89 da Lei n.° 9.717, de 30 de janeiro de 1967, e diante da exposição de motivos do Secretário da Cultura,

Decreta:

Artigo 1º - Fica instituído, nos termos deste decreto, o Sistema de Museus do Estado de São Paulo.

Artigo 2º - O Sistema de Museus do Estado de São Paulo tem como objetivos principais:

I - promover a articulação entre os museus existentes no Estado, respeitada sua autonomia jurídico-administrativa, cultural e técnica;

II - estabelecer uma identidade de trabalho baseada no papel e na função do Museu dentro da comunidade onde ele atua;

III - estabelecer programas comuns de trabalho, respeitadas as especificidades e o desenvolvimento da ação cultural de cada entidade museológica e a diversidade cultural no Estado ;

IV - promover a adoção de medidas visando à gradual municipalização de museus estaduais localizados no interior do Estado;

V - desenvolver programas de assistência técnica às entidades participantes do Sistema e a novos núcleos museológicos, de acordo com suas necessidades e, especialmente, nos aspectos relacionados à adequação, fusão e reformulação de museus;

VI - propiciar o desenvolvimento de programas de incremento, melhoria e atualização dos recursos envolvidos, visando ao aprimoramento do desempenho museológico;

VII - promover o desenvolvimento de formas de captação e de distribuição de recursos gerais destinados à área museológica no Estado;

VIII - estimular a participação democrática dos diversos segmentos da sociedade interessados na viabilização dos objetivos do Sistema;

IX - estimular a realização de atividades culturais e educativas dos museus junto às comunidades;

X - promover o acompanhamento regular dos programas, avaliando, discutindo e divulgando os seus resultados;

XI - promover contatos dos museus com entidades nacionais ou internacionais capazes de contribuir para a viabilização de projetos específicos e para a realização dos objetivos das instituições filiadas ao Sistema.

Artigo 3º - Para os fins deste decreto, consideram-se entidades museológicas os Museus ou

entidades afins caracterizados como instituições permanentes, dotados de quadros funcionais estáveis, com acervos abertos ao público para finalidades de estudo, pesquisa, educação, fruição e deleite.

Artigo 4º - O Sistema de Museus do Estado de São Paulo conta com as seguintes unidades pertencentes à Secretaria da Cultura:
I - previstas nos incisos, IV a VIII do artigo 12 do Decreto n.° 20.955, de 1º de junho de 1983:
a) Pinacoteca do Estado;
b) Museu de Arte Sacra de São Paulo;
c) Museu da Casa Brasileira;
d) Museu da Imagem e do Som de São Paulo;
e) Museu da Literatura;
II - previstas no inciso III do artigo 11 do Decreto n.° 20.955, de 1º de junho de 1983, os Museus e Casas de Cultura do Interior.
Parágrafo único - Os Museus e Casas de Cultura do Interior passam a subordinar-se diretamente ao Diretor do Departamento de Museus e Arquivos - DEMA.

Artigo 5º - Poderão, também, participar do Sistema de Museus do Estado de São Paulo, mediante celebração de convênios com o Governo do Estado, por sua Secretaria da Cultura, após prévia autorização e observada a legislação pertinente, entidades museológicas de Direito Privado ou Público com atuação no território do Estado.
Parágrafo único - Para a celebração dos convênios previstos no "caput" deste artigo, será dada prioridade às entidades museológicas que possuírem órgãos colegiados, formados dentre pessoas representativas das respectivas comunidades, com o objetivo de propor diretrizes gerais e outras medidas de apoio ao desenvolvimento das atividades daquelas entidades.

Artigo 6º - São criados, na Secretaria da Cultura, diretamente subordinados ao Diretor do Departamento de Museus e Arquivos - DEMA:
I - o Conselho de Orientação do Sistema de Museus do Estado de São Paulo;
II - o Grupo Técnico de Coordenação do Sistema de Museus do Estado de São Paulo, unidade interdisciplinar com nível de Divisão Técnica.

Artigo 7º - Ao Conselho de Orientação do Sistema de Museus do Estado de São Paulo cabe:
I - definir diretrizes gerais de orientação às atividades do Sistema;
II - manifestar-se sobre a política de aplicação de recursos da Pasta para a área museológica;
III - propor diretrizes relativas à captação e distribuição de recursos gerais destinados à área museológica;
IV - manifestar-se sobre os programas e projetos a cargo do Sistema;
V - propor modificações e medidas aprimoradas do Sistema;

VI - propor a constituição de comissões ou grupos de trabalho para tratar de assuntos específicos;
VII - opinar sobre os assuntos que lhe forem submetidos;
VIII - elaborar seu regimento interno.

Artigo 8º - O Conselho de Orientação do Sistema de Museus do Estado de São Paulo tem a seguinte composição:
I - o Diretor do Departamento de Museus e Arquivos - DEMA, que seu Presidente nato;
II - o Diretor do Grupo Técnico de Coordenação do Sistema de Museus do Estado de São Paulo;
III - 1 (um) membro escolhido pelo Secretário da Cultura;
IV - 1 (um) representante dos Museus da Secretaria da Cultura localizados na Capital;
V - 1 (um) representante dos Museus da Secretaria da Cultura localizados no interior;
VI - 1 (um) representante dos Museus estaduais não pertencentes à Secretaria da Cultura;
VII - 1 (um) representante dos Museus mantidos por entidades da Administração Pública Estadual Descentralizada;
VIII - 1 (um) representante dos Museus municipais do interior;
IX - 1 (um) representante dos Museus da Prefeitura do Município de São Paulo;
X - 1 (um) representante dos Museus federais localizados no Estado;
XI - 1 (um) representante dos Museus universitários;
XII - 1 (um) representante dos Museus mantidos por fundações não instituídas pelo poder público;
XIII - 1 (um) representante dos Museus mantidos por particulares;
XIV - 1 (um) representante dos Museus mantidos por empresas privadas;
XV - 2 (dois) representantes das entidades de classe dos museólogos.

§ 1º - Os membros do Conselho de Orientação serão designados pelo Secretário da Cultura para um mandato de 2 (dois) anos, permitida a recondução, sendo, no caso dos representantes previstos nos incisos IV a XV deste artigo, mediante indicação dos respectivos órgãos e entidades de origem.
§ 2º - No caso de vaga em data anterior à do término do mandato, o Secretário da Cultura designará novo membro para o período restante, mediante a mesma forma de indicação.
§ 3º - O Presidente, além do voto de membro do Conselho de Orientação, terá o voto de desempate.
§ 4º - As funções de membro do Conselho de Orientação não serão remuneradas, sendo, porém, consideradas como de serviço público relevante.

Artigo 9º - Ao Grupo Técnico de Coordenadas do Sistema de Museus do Estado de São Paulo cabe:

I - providenciar a celebração de convênios entre o Governo do Estado, por sua Secretaria da Cultura, e entidades, públicas e privadas, municipais, estaduais, nacionais ou internacionais, visando atingir os objetivos do Sistema;
II - administrar os convênios de que trata o inciso anterior e acompanhar o cumprimento de seus objetivos;
III - equacionar, em cada caso de museu estadual a ser municipalizado, os procedimentos técnico-administrativos dessa transferência, o nível em que tal transferência ocorrerá, bem como o agente Municipal, público ou privado, ao qual caberá a gestão local do museu;
IV - manifestar-se, previamente, sobre a concessão de recursos da Pasta aos museus existentes no território do Estado;
V - manter cadastro geral atualizado dos museus do Estado;
VI - elaborar programas de divulgação das atividades do Sistema;
VII - elaborar e divulgar padrões e procedimentos técnicos que sirvam de orientação aos responsáveis pelos museus;
VIII - produzir textos e publicações de interesse da área museológica;
IX - promover a realização de cursos de capacitação e aperfeiçoamento técnico de recursos humanos na área museológica;
X - promover a organização de eventos culturais e educativos pertinentes aos museus;
XI - colaborar com o Conselho de Orientação do Sistema de Museus do Estado de São Paulo no desempenho de suas atribuições, especialmente nos aspectos relacionados à política de aplicação de recursos para a área museológica.

Artigo 10 - O Diretor do Grupo Técnico de Coordenação do Sistema de Museus do Estado de São Paulo tem, em sua área de atuação, as competências de que tratam os artigos 93, 101 e 102 do Decreto n.° 20.955, de 1º de junho de 1983.

Artigo 11 - A implantação do Sistema instituído por este decreto será feita gradativamente, de acordo com as disponibilidades orçamentárias e financeiras.

Artigo 12 - Este decreto e suas disposições transitórias entrarão em vigor na data de sua publicação.

Disposições Transitórias
Artigo 1º - Os primeiros integrantes do Conselho de Orientação do Sistema de Museus do Estado de São Paulo serão designados livremente pelo Secretário da Cultura, respeitadas as áreas previstas nos incisos IV a XV do artigo 8º deste decreto.

Artigo 2º - O Conselho de Orientação do Sistema de Museus do Estado de São Paulo, composto na forma do artigo anterior, deverá estabelecer os critérios e os meios da indicação

prevista no § 1º do artigo 8º deste decreto, para a designação dos membros dos próximos mandatos.
Palácio dos Bandeirantes, 13 de janeiro de 1986.

FRANCO MONTORO; Jorge da Cunha Lima, Secretário da Cultura; Luiz Carlos Bresser Pereira, Secretário do Governo
Publicado na Secretaria de Estado do Governo, aos 13 de janeiro de 1986.

ANEXO D: Texto do Decreto nº 57.035/2011

Altera a denominação do Sistema de Museus do Estado de São Paulo para Sistema Estadual de Museus - SISEM-SP, dispõe sobre sua organização e dá providências correlatas

GERALDO ALCKMIN, Governador do Estado de São Paulo, no uso de suas atribuições legais,

Decreta:

Artigo 1º - O Sistema de Museus do Estado de São Paulo, instituído pelo artigo 1º do Decreto nº 24.634, de 13 de janeiro de 1986, passa a denominar-se Sistema Estadual de Museus - SISEM-SP.

Artigo 2º - O Sistema Estadual de Museus - SISEMSP, coordenado pela Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico, da Secretaria da Cultura, prevista no artigo 3º, inciso VI, alínea "b", do Decreto nº 50.941, de 5 de julho de 2006, tem os seguintes objetivos:
I - apoiar tecnicamente os museus do Estado de São Paulo;

II - promover:
a) a articulação e a cooperação entre os museus, respeitando a autonomia jurídico-administrativa e cultural de cada instituição visando à valorização, à qualificação e ao fortalecimento institucional dos museus do Estado;
b) intercâmbios e a celebração de convênios com instituições nacionais e internacionais capazes de contribuir para a qualificação, o aperfeiçoamento e a valorização das organizações e dos acervos museológicos do Estado;
III - contribuir para a vitalidade e o dinamismo cultural dos locais de instalação dos museus;
IV - estimular e apoiar programas e projetos de formação, capacitação, aperfeiçoamento técnico e atualização profissional para os museus existentes no Estado;
V - estimular o desenvolvimento de programas, projetos e atividades:
a) de preservação, segurança, documentação, pesquisa, intercâmbio e divulgação do patrimônio museológico e cultural existente no Estado;
b) culturais e educativas nos museus do Estado visando à ampla participação e ao interesse dos diversos segmentos da sociedade;
VI - elaborar pareceres e relatórios sobre questões relativas à museologia no contexto de atuação do Estado.

Artigo 3º - Para os fins deste decreto consideram-se entidades museológicas, com possibilidade de integrar o Sistema Estadual de Museus - SISEM-SP, os equipamentos culturais caracterizados como instituições museológicas permanentes, sem fins lucrativos, que

preservem e divulguem acervos culturais materiais ou imateriais em espaços abertos ao público para finalidade de estudo, pesquisa, educação e fruição, contando com quadro de pessoal para seu funcionamento.

Parágrafo único - Os museus pertencentes ou sob administração da Secretaria da Cultura integram o SISEM-SP.

Artigo 4º - O Sistema Estadual de Museus - SISEMSP conta, para a consecução de seus objetivos, com:

I - o Conselho de Orientação do Sistema Estadual de Museus, diretamente subordinado ao Secretário da Cultura;

II - o Grupo Técnico de Coordenação do Sistema Estadual de Museus, da Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico.

Parágrafo único - O Conselho de que trata o inciso I deste artigo fica integrado na estrutura básica da Secretaria da Cultura, definida pelo artigo 3º do Decreto nº 50.941, de 5 de julho de 2006, e alterações posteriores.

Artigo 5º - O Conselho de Orientação do Sistema Estadual de Museus, órgão consultivo, tem por objetivo opinar sobre a definição de diretrizes e acompanhar as ações relacionadas ao SISEM-SP. Artigo 6º - O Conselho de Orientação do Sistema Estadual de Museus é composto dos seguintes membros:

I - o Coordenador da Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico, que é seu Presidente;

II - o Diretor do Grupo Técnico de Coordenação do Sistema Estadual de Museus;

III - o Diretor do Grupo de Preservação do Patrimônio Museológico;

IV - 1 (um) representante do Curso Técnico de Museus, do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - CEETEPS, indicado dentre os integrantes de seu corpo docente;

V - 1 (um) docente de curso superior de ensino, com título na área de museologia, escolhido pelo Secretário a partir de lista de indicações que receber;

VI - 2 (dois) representantes de instituições museológicas do SISEM-SP, eleitos no Encontro Paulista de Museus.

§ 1º - A forma das indicações e da eleição a que se referem os incisos IV a VI deste artigo será estabelecida mediante resolução do Secretário.

§ 2º - Os membros de que tratam os incisos IV a VI deste artigo serão designados pelo Secretário, para um mandato de 2 (dois) anos, permitida a recondução.

§ 3º - Na hipótese de vacância antes do término do mandato, far-se-á nova designação para o período restante.

§ 4º - Concluídos os mandatos, os membros de que tratam os incisos IV a VI deste artigo permanecerão no exercício de suas funções até a posse dos novos designados.

§ 5º - As funções de membro do Conselho não serão remuneradas, mas consideradas como serviço público relevante.
§ 6º - O Conselho poderá convidar para participar de suas reuniões, sem direito de voto:
1. representantes do Instituto Brasileiro de Museus, da Associação Paulista de Conservação e Restauro e do Conselho Regional de Museologia - 4ª Região, bem como de outros órgãos ou entidades, públicos ou privados, cuja participação seja considerada importante diante da pauta da reunião;
2. pessoas que, por seus conhecimentos e experiência profissional, possam contribuir para a discussão das matérias em exame.

Artigo 7º - Ao Presidente do Conselho de Orientação do Sistema Estadual de Museus compete:
I - representar o Conselho junto a autoridades, órgãos e entidades;
II - dirigir as atividades do Conselho, bem como convocar e presidir suas reuniões;
III - submeter à aprovação do Secretário o Regimento Interno do Conselho.

Artigo 8º - À Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico, em relação ao Sistema Estadual de Museus - SISEM-SP, preservadas a autonomia administrativa, as dotações orçamentárias e a gestão do pessoal de cada museu que o integre, cabe:
I - coordenar o SISEM-SP;
II - fixar diretrizes, bem como estabelecer orientação normativa e supervisão técnica no âmbito das matérias e dos objetivos do SISEM-SP.

Artigo 9º - O Grupo Técnico de Coordenação do Sistema Estadual de Museus, instância organizacional do SISEM-SP, tem as seguintes atribuições:
I - promover a divulgação:
a) dos objetivos e das ações do SISEM-SP;
b) de padrões e procedimentos técnicos e científicos que sirvam de orientação aos profissionais dos museus, especialmente nas áreas de política de acervo, preservação e conservação, documentação, segurança, gestão, comunicação e educação;

II - definir os parâmetros regulatórios para adesão;
III - providenciar o cadastramento das entidades museológicas públicas e privadas localizadas no Estado de São Paulo, segundo critérios definidos pelo Conselho de Orientação;
IV - implementar e manter atualizado o Cadastro Estadual de Museus de São Paulo, inclusive por meio de vistorias periódicas às entidades cadastradas;
V - elaborar e implementar programas de ação nas áreas de comunicação, formação, apoio técnico e articulação institucional, visando atingir os objetivos do SISEM-SP;

VI - produzir e estimular a elaboração de textos e publicações de interesse da área museológica;
VII - promover e apoiar a capacitação, a formação, a atualização e o aperfeiçoamento técnico e profissional de recursos humanos na área museológica e na de fomento às ações dos museus, inclusive por meio de convênios e parcerias com universidades, centros de pesquisa e instituições afins;
VIII - propor, promover e apoiar oficinas, conferências, cursos, palestras, congressos, itinerância de exposições e outros projetos educativos e culturais com a finalidade de estimular a participação e o interesse dos diversos segmentos da sociedade nos museus;
IX - colaborar com o Conselho de Orientação do Sistema Estadual de Museus no desempenho de suas atribuições;
X - promover a realização de parcerias para a consecução dos objetivos do SISEM-SP.
Artigo 10 - O Grupo Técnico de Coordenação do Sistema de Museus do Estado de São Paulo, previsto no artigo 13, inciso II, do Decreto nº 50.941, de 5 de julho de 2006, passa a denominar-se Grupo Técnico de Coordenação do Sistema Estadual de Museus.

Artigo 11 - A Secretaria da Cultura fornecerá ao Conselho de Orientação do Sistema Estadual de Museus o necessário suporte técnico-administrativo.

Artigo 12 - Os dispositivos adiante relacionados do Decreto nº 50.941, de 5 de julho de 2006, passam a vigorar com a seguinte redação:
I - o inciso II do artigo 13:
"II - Grupo Técnico de Coordenação do Sistema Estadual de Museus;"; (NR)
II - a alínea "d", do inciso II, do artigo 22:
"d) Grupo Técnico de Coordenação do Sistema Estadual de Museus;"; (NR)
III - o artigo 52:
"Artigo 52 - O Grupo Técnico de Coordenação do Sistema Estadual de Museus tem suas atribuições definidas pelo decreto de organização do SISEM-SP.". (NR)

Artigo 13 - Ficam acrescentados ao Decreto nº 50.941, de 5 de julho de 2006, os dispositivos adiante relacionados, com a seguinte redação:
I - ao artigo 3º, o inciso III-A: "III-A - Conselho de Orientação do Sistema Estadual de Museus;";
II - o artigo 159-A: "Artigo 159-A - O Conselho de Orientação do Sistema Estadual de Museus é regido pelo decreto de organização do SISEM-SP.".

Artigo 14 - Este decreto entra em vigor na data de sua publicação, ficando revogadas as disposições em contrário, em especial os artigos 2º a 11 do Decreto nº 24.634, de 13 de janeiro de 1986, e suas disposições transitórias.

Palácio dos Bandeirantes, 2 de junho de 2011
GERALDO ALCKMIN
Angelo Andréa Matarazzo
Secretário da Cultura
Sidney Estanislau Beraldo
Secretário-Chefe da Casa Civil

Publicado na Casa Civil, aos 2 de junho de 2011.

ANEXO E: Texto da Resolução SC nº 95. de 11-11-2011

Dispõe sobre a forma das indicações e da eleição dos membros do Conselho de Orientação do Sistema Estadual de Museus - SISEM-SP

O Secretário de Estado da Cultura, no uso das atribuições que lhe confere o §1º do Artigo 6º do Decreto 57.035, de 2 de junho de 2011, resolve:

Artigo 1º - Para a indicação dos membros do Conselho de Orientação do Sistema Estadual de Museus, de que tratam os incisos IV e V do Artigo 6º do Decreto 57.035, mediante convite formulado pelo Titular da Pasta da Cultura, fica estabelecido que:
I - O representante do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - CEETEPS, integrante do corpo docente do Curso Técnico de Museus, será indicado dentre os membros daquela instituição. A indicação deve ser ratificada pelo dirigente máximo da instituição.
II - O Docente de curso superior de ensino, com título na área de museologia, será escolhido pelo Titular da Cultura, a partir de indicações que receber de Instituições de Ensino Supe rior do Estado de São Paulo e/ou de Associações Representativas da Área Museológica.

Artigo 2º - Para a eleição dos membros do Conselho de Orientação do Sistema Estadual de Museus, de que trata o inciso VI do Artigo 6º do Decreto 57.035, fica estabelecido que:
I - O candidato a representante de instituição museológica deverá oficializar sua candidatura junto à Secretaria de Estado da Cultura no momento de sua inscrição no Encontro Paulista de Museus.
II - A inscrição será validada mediante apresentação de carta de intenção, currículo do candidato com comprovante de vínculo à instituição, apresentação de relatório de atividades da instituição e anuência do dirigente máximo da instituição.
Parágrafo único - Dentre as candidaturas homologadas, serão eleitos os 2 (dois) representantes de entidades museológicas, em plenária realizada durante o Encontro Paulista de Museus.

Artigo 3º - O Grupo Técnico de Coordenação do Sistema Estadual de Museus, instância organizacional do SISEM-SP, terá o prazo de até 90 dias para efetivar os procedimentos de composição do Conselho de Orientação do Sistema Estadual de Museus.

Artigo 4º - Excepcionalmente, a composição do primeiro Conselho de Orientação do SISEM-SP não contará com os 2 representantes de instituições museológicas até a realização do IV Encontro Paulista de Museus.

Parágrafo único - A eleição destes Conselheiros será efetuada para o período restante do mandato inicial, tendo em vista a vacância da função até a primeira eleição.

Artigo 5º - Com fundamento no inciso 2, § 6º, do Artigo 6º, do Decreto 57.035, serão convidados para participar das reuniões do Conselho, até a realização do IV Encontro Paulista de Museus, os 9 (nove) representantes de instituições museológicas indicados em plenária do III Encontro Paulista de Museus,
realizada em 08 de junho de 2011.

Artigo 6º - Esta Resolução entrará em vigor na data de sua publicação.

ANEXO F: Texto da Resolução SC nº 60. de 27-08-2012

Institui o Grupo de Trabalho do Sistema Estadual de Museus – Sisem-SP

O Secretário da Cultura,

Considerando que o Plano Plurianual – PPA para o quadriênio 2012-2015 tem como um de seus objetivos estratégicos setoriais a democratização e a interiorização da cultura;

Considerando que a definição das quinze unidades territoriais polarizadas servem às finalidades de regionalização da ação governamental e de seu planejamento, conforme estabelecido no Decreto 26.581, de 05-01-1987, e alterações posteriores;

Considerando que o Sistema Estadual de Museus – SISEMSP tem por objetivo promover a articulação e a cooperação entre os museus, respeitando a autonomia jurídico-administrativa e cultural de cada instituição visando à valorização, à qualificação e ao fortalecimento institucional dos museus do Estado, de acordo com o Decreto 57.035, de 02-06-2011; e

Considerando que o Grupo Técnico de Coordenação do Sistema Estadual de Museus, instância organizacional do SISEM-SP, tem a atribuição de promover a realização de parcerias para a consecução dos objetivos do Sistema,

Resolve:

Artigo 1° - Fica constituído, na Secretaria de Estado da Cultura, o Grupo de Trabalho do Sistema Estadual de Museus - SISEM-SP -, com vistas a contribuir com o Grupo Técnico de Coordenação do Sistema Estadual de Museus – GTCSISEM - na proposição, promoção e apoio às oficinas, conferências, cursos, palestras, congressos, itinerância de exposições e outros projetos

educativos e culturais, com a finalidade de estimular a participação e o interesse dos diversos segmentos da sociedade nos museus localizados no Estado de São Paulo.

Artigo 2º - O Grupo de Trabalho do SISEM-SP será constituído por 2 (dois) representantes – titular e adjunto – de cada uma das Regiões Administrativas do Estado -Araçatuba, Barretos, Bauru, Campinas, Central, Franca, Marília, Presidente Prudente, Registro, Ribeirão Preto, São José do Rio Preto, São José dos Campos, Sorocaba-, das Regiões Metropolitanas da Baixada Santista e da Grande São Paulo.

§1º - A participação do representante regional no grupo de trabalho será confirmada em plenária do Encontro Paulista de Museus, segundo os seguintes critérios:

I – O candidato a representante regional deverá oficializar sua candidatura junto à Secretaria de Estado da Cultura no momento de sua inscrição no Encontro Paulista de Museus.

II – A inscrição será validada mediante apresentação de carta de intenção e currículo do candidato.
III – Os participantes regularmente inscritos no Encontro Paulista de Museus elegerão os 2 (dois) representantes – titular e adjunto - de sua respectiva região administrativa.
§2º – A coordenação do grupo de trabalho será realizada pelo Diretor do Grupo Técnico de Coordenação do Sistema Estadual de Museus – GTCSISEM da Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico da Secretaria de Estado da Cultura.

Artigo 3º – Ao representante regional do Grupo de Trabalho de Acompanhamento das Ações do SISEM-SP incumbe:
I – atuar na interlocução das unidades museológicas de sua região administrativa com o Grupo Técnico de Coordenação do Sistema Estadual de Museus, realizando a triagem e o encaminhamento das demandas recebidas;
II - auxiliar na articulação das unidades museológicas de sua região administrativa, integrando e estimulando a troca de informações entre os profissionais da área e os dirigentes culturais;
III – colaborar na implementação e atualização do Cadastro Estadual de Museus de São Paulo;
IV - convocar e registrar as reuniões da região administrativa; e
V - registrar e divulgar as ações efetuadas pela representação regional.

Parágrafo único - As funções de representante regional não serão remuneradas, mas consideradas como serviço público relevante.

Artigo 4º - Ficam designados para compor o primeiro Grupo de Trabalho, eleitos no 4º Encontro Paulista de Museus, com mandato até 2014, os seguintes representantes regionais:

RA Araçatuba
- Titular: Carlos Paupitz – RG 13.906.983-5;
- Adjunto: Luiz Antonio da Silva – RG 11.806.931;
RA Barretos
- Titular: Milca Barbosa Lustre – RG 30.601.039-2;
- Adjunto: Marcelo Farina – RG 29.307.510-4;
RA Bauru
- Titular: Neli Maria Fonseca Viotto – RG 8.854.739-5;
- Adjunto: Anna Carolina Burghes da Fonseca – RG 28.676.750-8;
RA Campinas
- Titular: Renata Graziela Duarte Gava – RG 28.738.641-7
- Adjunto: Rodrigo Luiz dos Santos – RG 30.258.301-4;
RA Central
- Titular: Virgínia Carolina Fratucci de Gobbi – RG 18.986.944-6;

- Adjunto: Ozana Aline Barbosa – RG 33.220.405-4;

RA Franca

- Titular: Ângela Maria Pimenta – RG 30.635.430-5;
- Adjunto: José Aparecido Barato – RG 9.153.789;

RA Marília

- Titular: Zildete Torres Peres Camilo - RG 8.109.626-4;
- Adjunto: Laís Simões Mattiazzo - RG 40.146.449-0;

RA Presidente Prudente

- Titular: Aparecido Figueiredo – RG 17.690.432-3;
- Adjunto: Maria Lúcia Pereira Neves – RG 16.623.115;

RA Registro

- Titular: Carlos Alberto Pereira Júnior – RG 25.195.427-4;
- Adjunto: Anderson Ramos – RG 42.695.813-5;

RA Ribeirão Preto

- Titular: Michelle Cartolano de Castro Silva – RG 41.381.470-1;
- Adjunto: Hugo de Araújo Tormente Júnior – RG 30.279.511-X;

RA São José do Rio Preto

- Titular: Henrique Ferraz Frota – RG 43.462.565.-6;
- Adjunto: Luciana Maria Alves Gitti – RG 20.018.772-7;

RA São José dos Campos

- Titular: Alberto Capucci Filho – RG 5.812.096-8;
- Adjunto: Rita de Cássia Bairão Camargo – RG 11.218.383-9;

RA Sorocaba

- Titular: Davidson Panis Kaseker – RG 8.854.244;
- Adjunto: Luiz Augusto de Barros Salgado – RG 6.448.896-2;

Região Metropolitana da Baixada Santista

- Titular: Maria de Lourdes Marszolek Bueno – RG 5.739.893;
- Adjunto: Beatriz de Oliveira Royer Bassonetto – RG 25.883.774-3;

Região Metropolitana de São Paulo

- Titular: Nilo Mattos de Almeida – RG 17.176.588-6;
- Adjunto: Gisele Ribeiro Guimarães – RG 29.771.087-4.

Artigo 5º - Esta Resolução entrará em vigor na data da sua publicação.

ANEXO G: Texto do Decreto nº 1.434, de 13 de dezembro de 2004, que aprova o Regimento Interno da Secretaria Executiva de Estado de Cultura do Pará

(Em negrito, as partes referentes aos museus)

D E C R E T O Nº 1.434, DE 13 DE DEZEMBRO DE 2004.

Aprova o Regimento Interno da Secretaria Executiva de Estado de Cultura - SECULT.

O GOVERNADOR DO ESTADO DO PARÁ, usando das atribuições que lhe são conferidas pelo art. 135, inciso V, da Constituição Estadual, e tendo em vista o disposto na Lei nº 6.574, de 19 de agosto de 2003,

D E C R E T A:

Art. 1º Fica aprovado o Regimento Interno da Secretaria Executiva de Estado de Cultura - SECULT, na forma do Anexo deste Decreto.

Art. 2º Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 3º Ficam revogados os Decretos nºs 10.517, de 27 de fevereiro de 1978, 576, de 29 de janeiro de 1980, 5.961, de 17 de fevereiro de 1989, 104, de 7 de março de 1991, 2.449, de 30 de março de 1994, e 3.473, de 26 de maio de 1999.

PALÁCIO DO GOVERNO, 13 de dezembro de 2004.

SIMÃO JATENE
Governador do Estado
TERESA LUÍSA MÁRTIRES COELHO CATIVO ROSA
Secretária Especial de Estado de Gestão
FREDERICO ANÍBAL DA COSTA MONTEIRO
Secretário Executivo de Estado de Administração

ANEXO DO DECRETO Nº 1.434, DE 13-12-2004.
REGIMENTO INTERNO DA SECRETARIA EXECUTIVA DE ESTADO DE CULTURA

TITULO I

DA NATUREZA, DA MISSÃO E DAS FUNÇÕES BÁSICAS

CAPÍTULO I

DA NATUREZA E MISSÃO

Art. 1º A Secretaria Executiva de Estado de Cultura - SECULT, criada através da Lei nº 4.589, de 18 de novembro de 1975 como órgão da administração direta do Estado, modificada pela Lei nº 6.574, de 19 de agosto de 2003, vinculada à Secretaria Especial de Estado de Promoção Social, tem como missão institucional coordenar, promover, incentivar, difundir e executar ações ligadas à cultura em geral, incluindo teatros, patrimônio histórico e artístico, bem como gerenciar os Sistemas de Museus, Teatros e Arquivo Público do Estado do Pará.

CAPÍTULO II

DAS FUNÇÕES BÁSICAS

Art. 2º São funções básicas da SECULT:

I - formular e executar, dentro da sua área de atuação, a política cultural do Estado do Pará;

II - fomentar, apoiar, patrocinar e/ou executar eventos de cunho artístico e cultural ligados à cultura em geral, incluindo o patrimônio histórico e artístico, os projetos especiais de restauro, os museus, os teatros, os arquivos, a documentação e a memória, a música e as artes cênicas, a pesquisa e o experimento;

III - propiciar meios de acesso à cultura mediante a manutenção dos bens, dos espaços e das instituições culturais do Estado do Pará sob sua responsabilidade;

IV - restaurar e ampliar o patrimônio cultural, com a preservação de documentos, obras e bens de valor histórico, cultural e artístico, além de paisagens naturais e jazidas arqueológicas;

V - propor mecanismos legais e financeiros, bem como estudar e pesquisar novas alternativas de financiamento que visem à ampliação e à proteção do patrimônio artístico, histórico e cultural, incluindo projetos especiais de restauro, museus, teatros, arquivos, documentação e memória, música e artes cênicas, pesquisa e experimento;

VI - promover campanhas de conscientização, difusão, preservação e utilização de bens culturais;

VII - promover articulação dos parâmetros estabelecidos pela política cultural do Estado com as prefeituras municipais para o aperfeiçoamento e a ampliação do desenvolvimento de ações voltadas à cultura em geral, incluindo patrimônio histórico e artístico, projetos especiais de restauro, museus, teatros, arquivos, documentação e memória, música e artes cênicas, pesquisa e experimento.

TÍTULO II

DA ESTRUTURA E DAS COMPETÊNCIAS

CAPÍTULO I

DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Art. 3º Para cumprimento de sua missão, a Secretaria Executiva de Estado de Cultura - SECULT contará com a seguinte composição organizacional:

I - Conselho Estadual de Cultura - CEC;

II - Conselho Consultivo de Museologia - CCM;

III - Secretário Executivo;

IV - Secretário-Adjunto - SA;

V - Gabinete do Secretário - GAB;

VI - Diretoria do Sistema Integrado de Museus e Memoriais - DSIM:

a) Museu de Arte Sacra - MAS;

b) Museu do Estado Pará - MEP;

c) Museu do Círio - MC;

d) Museu de Gemas do Pará - MG;

e) Museu da Imagem e do Som - MIS;

f) Museu do Forte do Presépio - M.FORTE;

g) Espaço Cultural Casa das Onze Janelas - ONZE JANELAS;

h) Museu Amazônico da Navegação - MAN;

i) Coordenação de Preservação, Conservação e Restauração - CPC;

j) Coordenação de Pesquisa - COP;

l) Coordenação de Curadoria - COC;

m) Coordenação de Educação e Extensão - CEE;

n) Coordenação de Infra-Estrutura - CIE;

o) Coordenação de Fomento dos Espaços Culturais - CEC;

VII - Diretoria do Sistema de Teatros - DSIT:

a) Theatro da Paz - TP;

b) Espaço Cênico Estação Gasômetro - EG;

c) Departamento de Música - DM;

d) Departamento de Artes Cênicas - DAC;

VIII - Diretoria de Cultura - DC:

a) Departamento de Editoração e Memória - DEM;

b) Departamento de Pesquisa, Experimento e Promoção Cultural - DPEP;

IX) Diretoria de Patrimônio - DPAT:

a) Departamento de Patrimônio Histórico Artístico e Cultural - DPHAC;

b) Arquivo Público - AP;

c) Departamento de Projetos - DP; e

X - Diretoria Administrativa e Financeira - DAF:

a) Gerência de Pessoal - GP;

b) Gerência de Material e Patrimônio - GMP;

c) Gerência de Execução Orçamentária e Financeira - GF;

d) Gerência de Operação e Serviços Gerais - GSG.

Parágrafo único. O organograma da SECULT encontra-se no Anexo deste Regimento.

Seção Única

Da Estrutura e Finalidade do Sistema Integrado de Museu

Art. 4º O Sistema Integrado de Museus, que poderá usar como nome de fantasia a sigla SIM, é integrado pelos museus que pertencem à estrutura organizacional da SECULT, e o ingresso, no Sistema, de outras entidades museológicas, públicas, conveniadas ou privadas se dará mediante a celebração de acordos específicos.

Parágrafo único. Fica integrado na estrutura do SIM o Memorial do Porto.

Art. 5º O SIM é destinado a sistematizar e gerir a política dos museus no âmbito da Secretaria Executiva de Estado de Cultura, com as seguintes finalidades:

I - implementar a política museológica do Estado do Pará, organizada na forma sistêmica de gerenciamento;

II - estimular a articulação entre os museus do Estado, respeitando a diversidade e o estabelecimento de planos comuns de trabalho e o desenvolvimento de programas de cooperação técnica e de incremento de recursos;

III - promover contatos e cooperações com os órgãos relacionados à preservação do patrimônio e com entidades nacionais e internacionais que contribuam à viabilização de projetos específicos para realização das funções básicas da Museologia.

§ 1º A ação sistêmica tem como foco principal a socialização dos bens de caráter histórico, artístico, estético e cultural, envolvendo as ações de preservação, conservação, restauração, educação e pesquisa.

§ 2º Para os fins deste artigo, entende-se por Museologia o conjunto de princípios e atributos especiais com métodos próprios de ação, que envolve o complexo processo de aquisição, preservação, pesquisa, exposição e educação dos objetos da natureza e da sociedade.

CAPÍTULO II

DAS COMPETÊNCIAS DAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS

Seção I

Do Conselho Estadual de Cultura

Art. 6º Ao Conselho Estadual de Cultura, órgão colegiado de caráter normativo e deliberativo, vinculado à SECULT, compete:

I - assessorar a Secretaria Executiva de Estado de Cultura e, por intermédio desta, os demais Poderes e órgãos estaduais, em assuntos que lhe sejam submetidos;

II - contribuir de maneira direta para as atividades de difusão cultural nas diferentes regiões do Estado;

III - colaborar no aprimoramento da legislação cultural do Estado;

IV - servir, diretamente, à comunidade utilizando os meios de que dispõe;
V - elaborar o seu regimento interno, o qual estabelecerá o funcionamento do colegiado e as atribuições de seus membros, a ser aprovado pelo Governador do Estado;
VI - emitir parecer sobre os assuntos e questões de natureza cultural que lhe sejam submetidos pelo Secretário Executivo de Estado de Cultura;
VII - submeter à homologação do Secretário Executivo de Estado de Cultura os atos e resoluções que fixem doutrina ou estatuam normas de caráter geral.

Seção II
Do Conselho Consultivo de Museologia
Art. 7º Ao Conselho Consultivo de Museologia, órgão de caráter consultivo e deliberativo da SECULT, compete:
I - elaborar seu regimento interno, a ser aprovado por portaria do Secretário Executivo de Estado de Cultura, o qual estabelecerá o funcionamento do colegiado e as atribuições de seus membros;
II - planejar as normas gerais concernentes à ética de aquisição de acervo e ao tombamento, dentre outras ações inerentes aos museus;
III - analisar, para cada exercício, as prioridades de pauta e o calendário de eventos e, quando necessário, solicitar consultoria específica por área de conhecimento;
IV - promover diligência, como órgão de fiscalização co-responsável pelo funcionamento dos museus do SIM, para a segurança e conservação de seus bens.
Parágrafo único. As competências do Conselho de Museologia serão definidas por Câmara Setorial, que deliberará, exclusivamente, sobre as questões de sua competência.

Seção III
Do Gabinete do Secretário
Art. 8º Ao Gabinete, diretamente subordinado ao Secretário, compete:
I - planejar, dirigir, coordenar e orientar a execução das atividades do Gabinete;
II - acompanhar matérias relativas à área de atuação da Secretaria, veiculadas pelos meios de comunicação;
III - providenciar a publicação e a divulgação de matérias de interesse da Secretaria;
IV - coordenar as atividades editoriais e de comunicação social da Secretaria;
V - organizar, preparar e despachar os expedientes de competência do Secretário e do Secretário Adjunto;
VI - coordenar o fluxo de informações, as relações públicas e o atendimento público do Gabinete;
VII - elaborar e controlar a agenda de reuniões e audiências, bem como assessorar e secretariar as reuniões do Secretário com as unidades administrativas;

VIII - manter atualizado o cadastro de autoridades e personalidades dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário dos Estados e da Federação.

Seção IV

Da Diretoria do Sistema Integrado de Museus e Memoriais

Art. 9º À Diretoria do Sistema Integrado de Museus e Memoriais - DSIM, diretamente subordinada ao Secretário, compete:

I - administrar, de forma centrada, a política dos museus existentes e dos que forem criados, com a finalidade de unificar a ação museológica no Estado do Pará;

II - coordenar todos os serviços e funções dos museus integrantes do Sistema e elaborar e acompanhar o planejamento orçamentário e financeiro de todas as unidades do SIM;

III - sistematizar e implementar normas administrativas quanto à utilização dos museus integrados ao Sistema, zelando pela conservação e pelo perfeito funcionamento dos prédios e instalações dos museus conjuntamente com os diretores dos museus;

IV - opinar sobre a ética de aquisição, alienação ou empréstimo de peças do acervo, assim como propor e implementar a política de gerenciamento de coleções e os calendários de programação cultural, planejando e viabilizando programas de exposições temporárias e de longa duração, em conjunto com as coordenações integrantes e as direções dos museus;

V - programar e sistematizar atividades de documentação, análise, conservação, preservação, restauração e guarda do acervo museológico dos museus integrantes do Sistema em conjunto com as coordenações integrantes e as direções dos museus;

VI - planejar e viabilizar programas de capacitação dos profissionais integrantes do Sistema;

VII - elaborar, em conjunto com os diretores dos museus, o regulamento próprio do SIM, detalhando a ética de aquisições, de tombamento e incorporação ao acervo e da cessão e uso dos espaços dos museus integrantes do SIM, a ser aprovado por portaria do Secretário Executivo de Estado de Cultura.

Subseção I

Dos Museus

Art. 10. Aos Museus de Arte Sacra do Estado do Pará, do Círio, de Gemas do Pará, da Imagem e do Som, do Forte do Presépio, Espaço Cultural Casa das Onze Janelas e Amazônico da Navegação, diretamente subordinados à Diretoria do Sistema Integrado de Museus e Memoriais, compete:

I - preservar, conservar, incentivar, amparar e divulgar, por todos os meios ao seu alcance, o acervo de sua área de competência, visando ao desenvolvimento e aprimoramento cultural do Estado do Pará;

II - desenvolver atividades de curadoria de mostras, quando necessárias, em conjunto com curadores externos.

Subseção II

Da Coordenação de Preservação, Conservação e Restauração

Art. 11. À Coordenação de Preservação, Conservação e Restauração - CPC, diretamente subordinada à Diretoria do Sistema Integrado de Museus e Memoriais, compete:

I - implementar as linhas gerais das ações e dos serviços relativos à preservação, conservação e restauração, de acordo com os interesses do SIM;

II - ordenar e manter o Laboratório de Preservação, Conservação e Restauração, mantendo as reservas técnicas em condições adequadas à guarda do acervo;

III - planejar e coordenar programas de conservação do acervo em exposição e da reserva técnica, assegurando a utilização de técnicas adequadas e a elaboração de programas de ação e manutenção, garantindo a integridade dos mesmos;

IV - elaborar, implementar e executar normas técnicas para acondicionamento e transporte, considerando a natureza do acervo.

Subseção III

Da Coordenação de Pesquisa

Art. 12. À Coordenação de Pesquisa - COP, diretamente subordinada à Diretoria do Sistema Integrado de Museus e Memoriais, compete:

I - implementar as linhas gerais das ações e dos serviços relativos à pesquisa de acordo com os interesses do SIM;

II - sistematizar os recursos informacionais de cunho bibliográfico e documental de interesse do SIM;

III - sistematizar, executar e coordenar o inventário dos acervos dos museus do Sistema;

IV - planejar, executar e desenvolver atividades que visem à sistematização de projetos de pesquisa relativos aos acervos e seus diversos enfoques de ordem histórica, estética, dentre outras.

Subseção IV

Da Coordenação de Curadoria

Art. 13. À Coordenação de Curadoria - COC, diretamente subordinada à Diretoria do Sistema Integrado de Museus e Memoriais, compete:

I - implementar as linhas gerais das ações e dos serviços relativos à museografia de acordo com os interesses do SIM;

II - elaborar e executar projetos de montagem das exposições permanentes e temporárias;

III - selecionar, conjuntamente com as outras coordenações, o acervo a ser exposto, criando uma linha ou eixo central que caracterize a exposição;
IV - desenvolver projetos de leitura das mostras e sistematizar a sua concepção teórica em conjunto com a direção do Sistema e, caso haja curador convidado, realizar o trabalho em conjunto com este;
V - coordenar os programas eventuais relativos a concertos e apresentações teatrais e musicais, dentre outros;
VI - desenvolver projetos de captação de recursos em conjunto com as áreas afins do projeto e acompanhar o processo de viabilização de recursos.

Subseção V
Da Coordenação de Educação e Extensão
Art. 14. À Coordenação de Educação e Extensão - CEE, diretamente subordinada à Diretoria do Sistema Integrado de Museus e Memoriais, compete:
I - implementar as linhas gerais das ações e dos serviços relativos à educação e extensão de acordo com os interesses do SIM;
II - planejar, executar e avaliar atividades educativas a serem desenvolvidas pelos museus do SIM;
III - elaborar, executar e avaliar projetos de ação, pesquisa e difusão de ordem educacional, patrimonial e museológica, buscando parcerias com outras instituições através das leis de incentivos à cultura;
IV - promover a aproximação das ações educativas com as instituições de educação formal e informal.

Subseção VI
Da Coordenação de Infra-Estrutura
Art. 15. À Coordenação de Infra-Estrutura - CIE, diretamente subordinada à Diretoria do Sistema Integrado de Museus e Memoriais, compete:
I - implementar das linhas gerais das ações e dos serviços relativos à infra-estrutura operacional dos espaços museológicos de acordo com os interesses do SIM;
II - planejar, executar e avaliar atividades de manutenção dos prédios que abrigam os museus do SIM;
III - acompanhar e avaliar os serviços terceirizados de manutenção preventiva e corretiva dos sistemas elétrico, hidro-sanitário, de refrigeração monitoramento eletrônico, jardinagem/paisagismo, irrigação, segurança e limpeza, de alarmes de intrusão e detecção de incêndio e de coleta de resíduos sólidos e industriais;
IV - promover ações de manutenção corretiva e de preservação dos prédios juntamente com a coordenação de cada espaço;

V - coordenar e supervisionar a manutenção e segurança dos bens móveis e integrados dos museus contra agentes físicos, químicos e biológicos que possam ser fatores de danos ao bem cultural.

Subseção VII

Da Coordenação de Fomento dos Espaços Culturais

Art. 16. À Coordenação de Fomento dos Espaços Culturais - CEC, diretamente subordinada à Diretoria do Sistema Integrado de Museus e Memoriais, compete:

I - implementar as linhas gerais das ações e dos serviços relativos a difusão cultural dos museus integrantes do SIM;

II - planejar, executar e avaliar as atividades de difusão cultural realizadas nas áreas externas dos museus;

III - coordenar os programas eventuais relativos a concertos e apresentações teatrais e musicais, dentre outros, nos espaços do SIM;

IV - propor formas de divulgação das atividades culturais realizadas nos museus do SIM.

Seção V

Da Diretoria do Sistema de Teatros

Art. 17. À Diretoria do Sistema de Teatros - DSIT, diretamente subordinada ao Secretário, compete:

I - administrar, de forma centrada, a política dos teatros existentes e dos que forem criados, com a finalidade de unificar as ações cênica e musical no Estado do Pará;

II - estabelecer, cumprir e fazer cumprir as diretrizes e normas relacionadas à utilização ordenada e ao funcionamento dos teatros;

III - propor, em conjunto com os diretores dos teatros e espaço cênico, o valor das taxas de ocupação das dependências dos teatros e espaço cênico, bem como o critério de pagamento, para aprovação do Secretário Executivo de Estado de Cultura;

IV - opinar, previamente, sobre a cessão dos teatros e de suas dependências para solenidades, espetáculos ou exposições;

V - propor e viabilizar, em conjunto com as direções dos teatros, a realização de apresentações e o calendário artístico para cada ano;

VI - implementar, junto à rede escolar pública e privada, programas especiais de caráter pedagógico, inclusive com parcerias de outras instituições públicas ou privadas;

VII - promover a difusão cultural dos espaços pertinentes à sua área de atuação;

VIII - fomentar as manifestações culturais, tanto no que se refere à produção de cultura quanto no que concerne à divulgação de produtos culturais;

IX - elaborar a programação artística cultural anual dos eventos de caráter regional e nacional;

X - manter intercâmbio cultural com outras entidades e/ou centros culturais do País;

XI - estimular produções e montagens regulares de espetáculos referentes às atividades artístico-culturais, possibilitando à população a convivência com as artes em geral, despertando o interesse pela cultura regional e nacional;
XII - orientar os municípios paraenses em suas iniciativas de difusão cultural e artística.

Subseção I
Do Theatro da Paz
Art. 18. Ao Theatro da Paz - TP, diretamente subordinado à Diretoria do Sistema de Teatros, compete:
I - realizar exibição de espetáculo de alto nível e de relevância artística e cultural;
II - promover apresentações de espetáculos com elevado índice de aprimoramento artístico nas áreas de música, dança e teatro, observando sua compatibilidade com as características físicas e históricas do Theatro;
III - promover e facilitar o aprimoramento das ações que envolvam a produção de espetáculos no Theatro;
IV - zelar pela conservação e perfeita utilização do prédio do Theatro e suas instalações, propondo medidas que julgar necessárias à conservação e ao enriquecimento do seu acervo patrimonial;
V - elaborar instrução normativa sobre normas internas de cessão e venda de lugares, horários de espetáculos e apresentações, mediante prévia autorização da Diretoria do Sistema de Teatros;
VI - elaborar a prestação de contas das receitas do Teatro e submetê-la à Diretoria do Sistema de Teatros;
VII - estimular e apoiar a Orquestra Sinfônica do Theatro da Paz, os espetáculos de dança, o festival de ópera e outros eventos de alto nível cultural;
VIII - estimular e apoiar a criação do Corpo de Baile, bem como de outros corpos estáveis do Theatro da Paz.

Subseção II
Do Espaço Cênico Estação Gasômetro
Art. 19. Ao Espaço Cênico Estação Gasômetro - EG, diretamente subordinado à Diretoria do Sistema de Teatros, compete:
I - promover espetáculos de pequeno porte, apresentações artísticas e culturais, entendendo-se como tal ensaios, palestras, conferências, cursos, seminários, exposições e leituras dramáticas, nas áreas de música, dança e teatro, e outras atividades afins, observando sua compatibilidade com as características físicas do espaço cênico;
II - elaborar instrução normativa sobre normas internas de cessão e venda de lugares, horários de espetáculos e apresentações, mediante prévia autorização da Diretoria do Sistema de Teatros;

III - elaborar a prestação de contas das receitas do espaço cênico e submetê-la à Diretoria do Sistema de Teatros.

Subseção III
Do Departamento de Música
Art. 20. Ao Departamento de Música - DM, diretamente subordinado à Diretoria do Sistema de Teatros, compete:
I - estimular, apoiar, pesquisar e difundir a música popular, os corais e as manifestações folclóricas de cunho popular;
II - promover atividades artísticas e circuitos culturais, divulgando a cultura musical paraense e amazônica;
III - promover a edição e o lançamento de CD's de manifestações artísticas e culturais;
IV - promover estudos, pesquisas e debates envolvendo segmentos da área de produção musical, bem como os músicos, cantores e compositores.

Subseção IV
Do Departamento de Artes Cênicas
Art. 21. Ao Departamento de Artes Cênicas - DAC, diretamente subordinado à Diretoria do Sistema de Teatros, compete:
I - estimular a produção regular de montagem de espetáculos teatrais locais e nacionais;
II - promover e incentivar programas e projetos artísticos na área de dança;
III - estabelecer critérios quanto à concessão de convites-ingressos para espetáculos realizados nos teatros, garantindo o sucesso financeiro;
IV - manter sistema de informações e acervo sobre teatros e temas de interesse destes;
V - desenvolver programas e projetos a serem executados no âmbito de cada teatro.

Seção VI
Da Diretoria de Cultura
Art. 22. À Diretoria de Cultura - DC, diretamente subordinada ao Secretário, compete:
I - planejar, coordenar e controlar as atividades culturais no âmbito estadual, executando as que excedam à competência dos demais órgãos do Sistema;
II - fomentar as manifestações culturais tanto no que se refere à produção de cultura quanto no que concerne à divulgação de produtos culturais;
III - manter intercâmbio cultural com outras entidades e/ou centros culturais do País;
IV - opinar sobre matérias pertinentes às publicações da SECULT.

Subseção I
Do Departamento de Editoração e Memória

Art. 23. Ao Departamento de Editoração e Memória - DEM, diretamente subordinado à Diretoria de Cultura, compete:

I - formular e manter padrão gráfico para as publicações, procedendo à aplicação da correta normalização de textos;

II - elaborar memorial descritivo dos livros a serem publicados;

III - elaborar material promocional em consonância com os padrões gráficos e editoriais estabelecidos;

IV - estabelecer proposta de editoração, incluindo tiragem e reedição, fixando prioridades nas edições;

V - zelar pelo rigor na periodicidade das publicações e pelo correto cumprimento dos objetivos fixados para cada uma delas;

VI - sugerir a celebração de contratos, co-edição e convênios;

VII - cumprir e fazer cumprir as normas e diretrizes que integram a política oficial de publicações da SECULT.

Subseção II

Do Departamento de Pesquisa, Experimento e Promoção Cultural

Art. 24. Ao Departamento de Pesquisa, Experimento e Promoção Social - DPEP, diretamente subordinado à Diretoria de Cultura, compete:

I - estimular e apoiar a pesquisa de caráter cultural, nas suas mais diversas formas de atuação no contexto cultural paraense;

II - identificar, estudar, compreender e pesquisar as manifestações culturais que reiterem e ampliem a cultura paraense, de grupos sociais ou estratos sócio-culturais específicos;

III - elaborar instrumentos de pesquisa a serem utilizados pelo Órgão.

Seção VII

Da Diretoria de Patrimônio

Art. 25. À Diretoria de Patrimônio - DPAI, diretamente subordinada ao Secretário, compete:

I - planejar, coordenar e controlar as atividades relativas à preservação, à conservação e à restauração do Patrimônio Histórico Artístico e Cultural;

II - executar, em conjunto com seus departamentos, projetos de preservação do patrimônio material e imaterial do Estado;

III - manter intercâmbio cultural com outras entidades e/ou centros culturais do País.

Subseção I

Do Departamento de Patrimônio Histórico, Artístico e Cultural

Art. 26. Ao Departamento de Patrimônio Histórico, Artístico e Cultural - DPHAC, diretamente subordinado à Diretoria de Patrimônio, compete:

I - promover o levantamento e a inscrição, nos livros de tombo, dos bens móveis e imóveis existentes no Estado, cuja conservação seja de interesse público;
II - restaurar os monumentos tombados, pertencentes ou não ao Estado, de acordo com as prioridades estabelecidas pelo Governo;
III - promover a revitalização do patrimônio histórico tanto da capital quanto do interior do Estado, objetivando o resgate histórico-arquitetônico do Estado do Pará;
IV - elaborar e manter acervo sobre o patrimônio cultural do Estado do Pará;
V - conservar, restaurar e manter em perfeitas condições de uso plantas arquitetônicas, cadastros fotográficos e inventário dos bens patrimoniais, para fins de consulta.

Subseção II
Do Arquivo Público
Art. 27. Ao Arquivo Público - AP, diretamente subordinado à Diretoria de Patrimônio, compete:
I - propor a política do Estado no tocante a assuntos relativos à guarda e à conservação de papéis e documentos integrantes do arquivo dos órgãos da Administração Pública direta e indireta do Estado do Pará;
II - fornecer subsídios à administração direta e indireta em tudo o que se relacionar com sua área de atuação;
III - conceber e executar os planos e programas de sua competência;
IV - coordenar e supervisionar o inventário, a classificação, a defesa, a conservação e o restauro dos papéis e documentos considerados de interesse do Arquivo Público;
V - promover, como unidade de natureza científica, estudos, seminários, congressos e eventos culturais de quaisquer natureza, inclusive publicações e artigos em revistas, intercâmbio com entidades congêneres nacionais, estrangeiras e internacionais, objetivando o aprimoramento e o desenvolvimento de suas atividades;
VI - recolher toda a documentação que lhe for destinada por legislação vigente, encaminhando-a às unidades técnicas competentes dentro de critérios técnicos e culturais previamente estabelecidos.

Subseção III
Do Departamento de Projetos
Art. 28. Ao Departamento de Projetos - DP, diretamente subordinado à Diretoria de Patrimônio, compete:
I - implementar, em parceria com os Municípios, programas e projetos voltados para a preservação de memórias culturais do Estado;
II - estimular a participação da sociedade civil e do empresariado nos diversos níveis de planejamento, execução, acompanhamento e avaliação de projetos de conservação e manutenção do patrimônio paraense.

Seção VIII

Da Diretoria Administrativa e Financeira

Art. 29. À Diretoria Administrativa e Financeira - DAF, diretamente subordinada ao Secretário, compete:

I - planejar, dirigir, coordenar, acompanhar, avaliar e controlar a execução das atividades que lhe forem cometidas em sua área de competência;

II - executar, por intermédio de suas gerências, as atividades relativas à administração de pessoal, orçamento e finanças, material, patrimônio, transporte e serviços gerais da Secretaria;

III - prestar assistência às diretorias da Secretaria nas matérias de natureza administrativo-financeira;

IV - submeter ao Secretário Adjunto proposta de realização de processos licitatórios, observando a legislação vigente;

V - coordenar a elaboração da programação e o controle orçamentário da Secretaria.

Subseção I

Da Gerência de Pessoal

Art. 30. À Gerência de Pessoal - GP, diretamente subordinada à Diretoria Administrativa e Financeira, compete:

I - planejar, gerenciar e executar as atividades relacionadas com pessoal;

II - operacionalizar o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos, informando os direitos, as vantagens e os descontos dos servidores para elaboração da folha de pagamento, acompanhando seu processamento, e proceder às alterações, quando necessárias;

III - executar as atividades de atualização e organização dos registros cadastrais e de movimentação funcional dos servidores, para manutenção das respectivas pastas funcionais;

IV - executar as atividades de apuração da freqüência mensal dos servidores, observando as escalas e as necessidades de horários diferenciados, segundo as especificidades de cada setor;

V - executar todas as atividades e providências referentes ao recolhimento das obrigações trabalhistas e previdenciária, e de pagamentos instituídos por lei, relativas a pessoal;

VI - realizar cálculos relativos a salários, direitos, vantagens e descontos dos servidores, para subsidiar a elaboração da folha de pagamento;

VII - lavrar e expedir todos os atos relativos a pessoal e promover a sua divulgação;

VIII - acompanhar, sistematicamente, a publicação de legislação e de atos normativos referentes a pessoal;

IX - elaborar e propor instruções que facilitem a uniformidade de publicação das normas;

X - manter atualizado o quadro de cargos da Secretaria;

XI - emitir declarações funcionais e examinar, formalizar e instruir processos de direitos e vantagens do servidor;

XII - elaborar e acompanhar o cumprimento da escala de férias e das licenças dos servidores de acordo com as informações e documentos das várias unidades da SECULT;
XIII - propor ações para integração de servidores e responder a suas consultas sobre direitos, deveres e responsabilidades, e concessão de vantagens e benefícios;
XIV - identificar as necessidades, propor e implementar ações para capacitação e aperfeiçoamento dos servidores;
XV - administrar a realização de estágio de estudantes de acordo com as normas legais em vigor.

Subseção II
Da Gerência de Material e Patrimônio
Art. 31. À Gerência de Material e Patrimônio - GMP, diretamente subordinada à Diretoria Administrativa e Financeira, compete:
I - planejar, gerenciar e executar as atividades relacionadas à área de material e patrimônio;
II - efetuar a aquisição de material de consumo e permanente, e contratação de serviço, de acordo com a legislação vigente;
III - operacionalizar o Sistema de Material para registro e controle do estoque de materiais de consumo e permanente da Secretaria;
IV - conferir, registrar, organizar, guardar e distribuir materiais de consumo para as unidades da Secretaria;
V - identificar, classificar e codificar a catalogação e a especificação dos materiais de consumo e permanente de acordo com as normas vigentes;
VI - efetuar o tombamento dos bens móveis e controlar a sua guarda, uso, alocação e movimentação;
VII - elaborar o inventário trimestral dos bens móveis e obras em andamento para prestação de contas ao TCE;
VIII - executar e controlar as atividades de requisição de passagens aéreas e supervisionar o contrato referente às mesmas;
IX - gerenciar as lojas da SECULT, efetuando a venda dos produtos com selo SECULT, e prestar contas das vendas à Diretoria Administrativa e Financeira;
X - emitir carteiras para idosos e aposentados, cujo fim é o ingresso nos espaços culturais, e controlar e fiscalizar a sua utilização;
XI - efetuar cotação de preços e elaborar a especificação dos materiais a serem adquiridos pela Secretaria;
XII - realizar levantamento do consumo médio de material de cada unidade como subsídio ao planejamento da compra de material;
XIII - fazer levantamento de preços prévios e especificar produtos para subsidiar as comissões de licitação;

XIV - manter organizado o acervo bibliográfico de ordem técnica e administrativa com a devida catalogação e classificação;
XV - manter em ordem o arquivo de documentos da Secretaria.

Subseção III
Da Gerência de Execução Orçamentária e Financeira
Art. 32. À Gerência de Execução Orçamentária e Financeira - GF, diretamente subordinada à Diretoria Administrativa e Financeira, compete:
I - acompanhar a execução da lei orçamentária, dos créditos adicionais e das atividades decorrentes do Plano Plurianual;
II - realizar o acompanhamento sistemático da legislação e das normas que regulam o planejamento e a execução orçamentária e financeira, zelando pelo seu cumprimento;
III - indicar os recursos orçamentários e a situação da dotação, com vistas à efetivação de compras, obras, serviços e convênios;
IV - programar e controlar a aplicação dos recursos orçamentários por fonte e categoria de gastos e realizar os registros que evidenciam a situação das dotações;
V - operacionalizar o Sistema Integrado de Administração Financeira para Estados e Municípios - SIAFEM, para fins de emissão de notas de empenho, de lançamento e de ordens bancárias;
VI - elaborar e encaminhar à Diretoria Administrativa e Financeira as propostas de pagamento orçamentária e financeira;
VII - controlar a receita proveniente da venda de publicações e das taxas de serviços da SECULT;
VIII - efetuar os registros contábeis relativos aos recursos próprios da Secretaria com base nos respectivos documentos comprobatórios, para efeito de prestação de contas ao TCE;
IX - controlar a concessão e a prestação de contas de suprimento de fundos;
X - elaborar, em conjunto com o Assessor de Planejamento, o orçamento anual, a programação orçamentária e o plano de aplicação destinados à obtenção de recursos suplementares;
XI - acompanhar, mensal e quadrimestralmente, a programação orçamentária, providenciando as alterações do Quadro de Detalhamento de Despesas e os créditos suplementares, como também solicitar quotas de acordo com o planejamento de despesas;
XII - efetuar a prestação de contas da SECULT, elaborando relatórios e demonstrativos que compõem a tomada de conta anual;
XIII - acompanhar a execução de convênios, acordos, contratos e aditivos mediante relatórios mensais da posição financeira e dos registros orçamentários de cada um.

Subseção IV
Da Gerência de Operação e Serviços Gerais

Art. 33. À Gerência de Operação e Serviços Gerais - GSG, diretamente subordinada à Diretoria Administrativa e Financeira, compete:

I - planejar, gerenciar e controlar a execução das atividades de serviços gerais, transporte e protocolo realizadas diretamente pela Secretaria ou por meio de terceiros;

II - supervisionar obras e serviços de reparo, modificação e manutenção preventiva e corretiva das instalações prediais da SECULT, grupos geradores, equipamento de ar condicionado e demais serviços relativos às obras e reparos de bens;

III - supervisionar a limpeza, a conservação, a guarda, a vigilância e a proteção dos prédios e dos dependências físicas, das instalações e dos equipamentos;

IV - supervisionar e fiscalizar o ingresso e a circulação de pessoas, bem como a entrada e a saída de materiais, equipamentos e quaisquer outros objetos dos prédios, estacionamento e demais dependências da SECULT;

V - atender e recepcionar as pessoas, prestando as informações necessárias;

VI - receber, entregar, registrar e controlar a entrada e a saída de documentos e expedientes via serviço de protocolo da SECULT;

VII - zelar pela manutenção e operação do sistema de telefonia e pelos equipamentos necessários ao pleno funcionamento da SECULT;

VIII - providenciar transporte terrestre de autoridades, servidores e materiais;

IX - controlar a utilização, a guarda e a conservação dos veículos oficiais da SECULT, realizando atividades de controle de quilometragem e consumo de combustível.

TÍTULO III
DAS ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES

CAPÍTULO I
DAS ATRIBUIÇÕES

Art. 34. Ao Secretário Executivo, além do estabelecido no art. 138, parágrafo único, da Constituição Estadual, cabem as seguintes atribuições:

I - dirigir, coordenar e supervisionar as atividades da Secretaria;

II - exercer a representação institucional da Secretaria, promovendo contatos com autoridades e organizações;

III - assessorar, diretamente, o Secretário Especial de Estado de Promoção Social, nos assuntos compreendidos na área de competência da Secretaria, e o Governador do Estado, quando solicitado, e colaborar com os titulares dos demais órgãos da Administração Pública Estadual;

IV - celebrar convênios, contratos, acordos, protocolos e outros ajustes de cooperação técnica ou financeira e propor alterações dos seus termos ou sua denúncia;

V - constituir comissões e grupos de trabalho;

VI - expedir portarias e atos normativos sobre a organização e procedimentos administrativos de interesse interno e externo da Secretaria;
VII - representar ou fazer representar a Secretaria em colegiados dos órgãos e entidades da Administração Pública, de acordo com a legislação em vigor;
VIII - promover reuniões periódicas com os gestores da Secretaria para acompanhamento e avaliação dos planos de trabalho.

Art. 35. Ao Secretário Adjunto cabem as seguintes atribuições:
I - auxiliar o Secretário Executivo na coordenação, no planejamento, no controle e na supervisão das atividades da Secretaria;
II - substituir o Secretário em seus impedimentos e ausências;
III - apreciar pesquisas, estudos, projetos, programas e planos elaborados pelas unidades administrativas, submetendo-as ao Secretário para aprovação;
IV - praticar os atos de ordenador de despesas e autorizar a instalação de processos licitatórios, ratificar os atos de dispensa e de declaração de inegixibilidade, nos termos da legislação específica, e homologar o resultado;
V - orientar técnica e administrativamente as unidades administrativas da Secretaria;
VI - articular-se com os assessores e diretores a fim de integrar as ações da Secretaria;
VII - desempenhar outras atividades compatíveis com a posição e as determinadas pelo titular do Órgão.

Art. 36. Aos Diretores de áreas cabem as seguintes atribuições:
I - orientar, dirigir, supervisionar e avaliar os trabalhos e as atividades pertinentes a sua área de atuação;
II - propor a constituição de comissões ou grupos de trabalho para execução de atividades especiais;
III - reunir-se, sistematicamente, com a equipe de trabalho para avaliação dos trabalhos executados;
IV - submeter à aprovação superior os planos, os projetos e as atividades a serem desenvolvidos sob sua direção;
V - cumprir e fazer cumprir as deliberações das diretorias, as disposições do presente Regimento e as normas legais e regulamentares em vigor, especialmente aquelas que dizem respeito ao funcionamento de suas unidades administrativas.

Art. 37. Ao Chefe de Gabinete cabem as seguintes atribuições:
I - assistir ao Secretário Executivo em sua representação e contatos com o público e órgãos da Administração Pública;
II - auxiliar o Secretário no encaminhamento dos assuntos de sua atribuição;
III - assistir ao Secretário nos despachos dos expedientes da Secretaria;

IV - transmitir às unidades administrativas da Secretaria as determinações, ordens e instruções do Secretário Executivo;
V - reunir-se, sistematicamente, com a equipe de trabalho para avaliação dos trabalhos executados;
VI - propor ações e indicar servidores de sua unidade para participarem de programas de treinamento.

Art. 38. Aos Diretores de Museus, de Teatros, de Departamentos, Gerentes e Coordenadores cabem as seguintes atribuições:
I - cumprir e fazer cumprir as diretrizes, as normas e os procedimentos técnicos e administrativos adotados pela Secretaria;
II - prestar assistência à chefia imediata em assuntos pertinentes a sua área de competência;
III - propor e indicar servidores para participarem de programas de treinamento;
IV - garantir as condições necessárias para as ações de preservação, difusão e pesquisa de acervo na área de sua competência;
V - executar a gestão patrimonial da unidade sob sua responsabilidade;
VI - planejar, coordenar, acompanhar e avaliar as ações desenvolvidas no âmbito de cada unidade em conjunto com as gerências;
VII - assessorar a chefia imediata em ações concernentes às especificidades de cada unidade.

Art. 39. Ao Assessor Jurídico cabe realizar estudos e análises e elaborar pareceres jurídicos sobre licitações e demais assuntos da Secretaria.

Art. 40. Ao Assessor de Planejamento cabem as seguintes atribuições:
I - executar as atividades de planejamento e orçamento, assessorando na elaboração do orçamento do Órgão, e promover o acompanhamento e o controle de sua execução e reformulação;
II - zelar pelo cumprimento das diretrizes de planos do governo, colaborando na formulação, compatibilização e atualização do planejamento global;
III - promover e coordenar a elaboração dos programas da Secretaria e seu detalhamento em projetos específicos;
IV - controlar a indicação do elemento de despesa, direcionando onde e em que atividade deve ser executada;
V - implantar o controle de execução dos planos, programas e projetos do Órgão, estabelecendo um fluxo constante de informações;
VI - acompanhar as atividades desenvolvidas pela SECULT para elaboração do relatório anual.

Art. 41. Aos Assessores cabe realizar estudos e análises e elaborar pareceres sobre os assuntos que constituem a área de competência da Secretaria ou da unidade em que se encontram lotados.

Art. 42. Aos Supervisores Museológicos cabem as seguintes atribuições:
I - receber e organizar grupos de visitantes não-agendados para as visitas orientadas, encaminhando-os aos monitores;
II - realizar visitas orientadas para grupos agendados e não-agendados;
III - acompanhar e avaliar o desenvolvimento e o ritmo de trabalho dos monitores e dos guardas patrimoniais;
IV - capacitar e supervisionar os estagiários em monitoria;
V - organizar a escala dos monitores, dos guardas patrimoniais e dos estagiários;
VI - supervisionar o horário e a freqüência dos monitores;
VII - organizar cadastro dos monitores, dos guardas patrimoniais e dos estagiários;
VIII - encaminhar ao educador de museu, à biblioteca ou ao assessor de pesquisa os estudantes que procuram o museu para realizar pesquisas escolares;
IX - supervisionar o funcionamento do museu, solucionando os problemas que possam surgir, comunicando-se com a diretoria nos casos mais graves;
X - preencher rigorosamente e encaminhar à diretora os relatórios de fins de semana;
XI - preparar relatórios mensais sobre suas atividades, apresentando os resultados nas reuniões da Divisão;
XII - realizar outras tarefas inerentes à sua função.

Art. 43. Aos Agentes Públicos de Controle, subordinados tecnicamente à Auditoria-Geral do Estado e administrativamente ao Secretário Executivo de Estado de Cultura, cabem as seguintes atribuições:
I - realizar o monitoramento contábil e da execução orçamentária, financeira e patrimonial no âmbito da Secretaria;
II - analisar, sob a ótica dos princípios e regras da Administração Pública, em especial quanto à legitimidade, à legalidade e à economicidade, os documentos relativos à receita, à despesa e ao patrimônio, organizando-os em procedimento interno de prestação de contas;
III - analisar as prestações de contas exigidas pelo controle externo no âmbito da sua competência, zelando pela sua correta instrução processual;
IV - registrar as conformidades no Sistema Integrado de Execução Orçamentária, Financeira, Contábil e Patrimonial do Estado, conforme dispuser normativamente a Auditoria-Geral do Estado;
V - emitir relatório de controle interno de acordo com as regras dispostas pela Auditoria-Geral do Estado ou unidade especializada, na forma do Decreto nº 5.218, de 26 de março de 2002;

VI - desempenhar outras atividades em obediência às normas da Auditoria-Geral do Estado ou da unidade especializada, sendo, neste último caso, na forma do art. 28, inciso IV, do Decreto nº 5.218, de 2002.

Art. 44. Aos Secretários de Gabinete e de Diretoria cabem as seguintes atribuições:
I - prestar assistência direta à direção em assuntos relativos ao expediente administrativo;
II - receber, protocolar, organizar e distribuir processos e correspondências;
III - elaborar correspondências oficiais ou outros documentos solicitados pela chefia;
IV - manter controle de material de expediente.

CAPÍTULO II
DAS RESPONSABILIDADES

Seção I
Do Dirigente
Art. 45. Constitui responsabilidade fundamental do Secretário Executivo, em todos os níveis, a observância das normas previstas nas Constituições Federal e Estadual, na Lei Federal nº 1.079, de 10 de abril de 1950 (Lei de Improbidade Administrativa), na Lei Complementar Federal nº 101, de 4 de maio de 2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal), na Lei Estadual nº 5.810, de 24 de janeiro de 1994 (Regime Jurídico Único) e nas demais disposições legais que tratam da matéria.

Parágrafo único. Aos demais dirigentes aplicam-se, no que couber, as disposições constantes no "caput" deste artigo.

Seção II
Dos Servidores e Empregados Públicos
Art. 46. São responsabilidades dos servidores e empregados públicos, além daquelas previstas nos arts. 179 a 182 da Lei nº 5.810, de 24 de janeiro de 1994, e da Consolidação das Leis do Trabalho, respectivamente, executar o disposto em determinações legais e regimentais com zelo e presteza, sem prejuízo de sua participação construtiva e responsável na formulação de sugestões que visem o aperfeiçoamento das ações da Secretaria.

TÍTULO IV
DAS DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS
Art. 47. As tarifas de ingresso e utilização dos espaços referentes aos museus pertencentes ao Sistema Integrado de Museus - SIM, serão normatizadas por portaria específica do Secretário Executivo de Estado de Cultura.

Parágrafo único. Na fixação das tarifas, observar-se-ão as despesas referentes a impostos diretos e indiretos, montagem e desmontagem de exposições e mostras, propaganda e divulgação, pessoal técnico e demais despesas relativas às exposições ou com elas relacionadas, correndo por conta exclusiva do interessado.

Art. 48. Fica criado o Sistema de Teatros - SIT, com a finalidade de sistematizar e gerir a política de teatros existentes no âmbito da SECULT, cujo regulamento será aprovado por portaria do Secretário Executivo de Estado de Cultura.

Parágrafo único. Fica integrado na estrutura do SIT o Teatro Maria Sylvia Nunes.

Art. 49. Os casos omissos e as dúvidas surgidas na aplicação do presente Regimento Interno serão solucionados pelo dirigente do órgão.

Art. 50. Este Regimento entra em vigor na data de sua publicação após aprovação pelo Chefe do Poder Executivo Estadual.

Publicado no Diário Oficial do Estado nº 30335 de 14/12/2004

ANEXO H: Texto do Decreto nº 20.818, de 26 de dezembro de 1970

Referente à organização sob a forma de sistema de atividades do Poder Executivo do Rio Grande do Sul

Traça normas básicas para a organização, sob a forma de sistema, de atividades do Poder Executivo e regulamenta o artigo 5º do Decreto nº 19.801, de 8 de agosto de 1969.
O GOVERNADOR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, em cumprimento ao programa de progressiva implantação da Reforma Administrativa nos órgãos que integram o Poder Executivo.

considerando o que provê o artigo 5º do Decreto nº 19.801, de 08 de agosto de 1969, sobre a organização em sistema de atividades comuns ou das que necessitem de coordenação central;

considerando que o relacionamento em sistema articula convenientemente ações e responsabilidades entre unidades da estrutura orgânica do Estado, propiciando, ainda, ampla co-participação de outras esferas públicas e do setor privado em programas governamentais, somando, de modo institucionalizado e produtivo, recursos humanos e materiais no aproveitamento racional das potencialidades do Estado em todas as regiões, acelerado o seu desenvolvimento social e econômico;

considerando que os sistemas favorecem o uso crescente de instrumentos flexíveis de administração e de execução, ampliadores da capacitação do Setor Público Estadual e de suas áreas de influência;

considerando que essa nova modalidade de integrar atribuições afetas às diversas unidades de trabalho do Executivo, elimina paralelismos de ação e pluralidade de interpretações ou de tratamento de um mesmo tema, e une, por via de fluxo permanente de comunicação e dentro de uma mesma política específica, órgãos e agentes da Administração;

considerando que os sistemas induzem a análise permanente dos métodos e processos em uso na Administração, constituindo-se, assim, em promotores do seu aperfeiçoamento orgânico e funcional, conferindo maior singeleza, dinamismo e economicidade aos atos praticados pelo Setor Público;

considerando que por via dos sistemas é facilitada a apropriação dos custos de programas, projetos e atividades a eles ligadas, bem como ao preciso acompanhamento dos planos governamentais;

DECRETA:

Art. 1º - Sistema é a forma de organização funcional através da qual são articuladas parcelas de ação e de responsabilidade entre unidades da estrutura orgânica do Estado que exercitem atividades comuns ou que, não sendo comuns, necessitem de coordenação central, qualquer que seja o setor de atuação e a área de competência em que se situem suas funções, ex-vi do Decreto nº 19.801/69 - Reforma Administrativa - respeitadas as demais disposições institucionais que regem a administração pública estadual.

Art. 2º - Compete aos Sistemas promover, por via de uma ação coordenada, a integração de políticas, de programas e de métodos ou formas de execução das atividades a que se refere o artigo anterior, no âmbito do Poder Público Estadual e no intercâmbio institucionalizado deste com outras esferas - estatais e privadas - através de instrumentos de ampla comunicação, visando a objetivos comuns.

Art. 3º - Cada Sistema será integrado, nos termos do art. 5º do Decreto nº 19.801/69, por:
I - Órgão de Coordenação Central: Central do Sistema, à qual incumbe identificar alternativas com vistas ao traçado de diretrizes para o exercício da atividade sistematizada, estabelecendo orientação normativa e formas de supervisão técnica e de fiscalização específica da ação dos órgãos integrados e de intercâmbio.
II - Órgão de Integração: Comissão de Coordenação, à qual afeta a articulação das unidades da estrutura orgânica do Estado e de outras de intercâmbio integradas no Sistema, por via de fluxos permanentes de comunicação, - bem como outras atribuições especiais advindas da Central do Sistema.
III - Órgãos Integrados: a - Agente Setorial, incumbido da coordenação executiva da ação sistematizada nas áreas de competência das respectivas Secretarias e no Gabinete do Governador.
b - Órgãos Operacionais, incumbidos de execução, no âmbito da Administração Direta ou Indireta, da atividade sistematizada.
c - Órgãos de Apoio Operacional, os que, em razão de suas atribuições específicas na esfera da Administração Pública do Estado, venham a emprestar apoio permanente ou eventual, à atividade sistematizada.
d - Órgãos de Intercâmbio, entidades de outras esferas que não a do Setor Público Estadual que venham a co-participar da ação Sistematizada de forma institucional.

Art. 4º - A Central do Sistema será constituída por:
a) um representante do Gabinete do Governador;
b) um representante de cada Secretaria;
c) o dirigente da Comissão de Coordenação do Sistema.
§ 1º - O Chefe da Central do Sistema, quando esta se situar numa Secretaria, será o respectivo Secretário de Estado e, nos demais casos será designado pelo Governador.

§ 2º - Poderão participar de sessões plenárias do Órgão Central, pelo tempo que se fizer necessário, representantes de órgãos não referidos neste artigo, mas integrados no Sistema, - mediante decisão do titular da Central em face de preposição fundamentada de qualquer de seus membros.

Art. 5º - As alternativas identificadas pela Central do Sistema, objetivando a integração de políticas, de programas e de métodos atinentes à atividade sistematizada, serão oferecidas através de documento-síntese à consideração da autoridade decisória competente.

Art. 6º - O estabelecimento de orientação normativa, com vistas ao eficiente funcionamento do Sistema, bem como de formas de supervisão técnica e de fiscalização específica, far-se-á por via de Recomendações editadas pela Central do Sistema.

Art. 7º - A Central de Sistema reunirá seu plenário no mínimo uma vez por mês.

Art. 8º - A análise preparatória dos assuntos da competência da Central do Sistema, a serem tratados em sessão plenária, far-se-á, a bem da continuidade dos trabalhos, em comissões permanentes formadas com o objetivo de promover a necessária integração entre as Secretarias e com base preferencialmente, nos itens de atividades descritas no art. 10 do Decreto nº 19.801, de 8.8.69 - Político, de Planejamento, Econômico, Social, da Segurança Pública e de Administração Pública.

Parágrafo único - Os representantes do Gabinete do Governador nos Sistemas poderão participar de uma ou mais comissões.

Art. 9º - O Decreto próprio de cada Sistema, atendendo às funções e peculiaridades deste, disporá sobre a composição e a direção da respectiva Comissão de Coordenação, prevendo que as atribuições desta recaiam, preferencialmente, em unidade integrante do Gabinete do Governador ou da Secretaria onde se situar a Central do respectivo Sistema.

Art. 10 - Incumbirá ao Coordenador Geral, dirigente da Comissão de Coordenação, promover o cumprimento tempestivo das Recomendações da Central do Sistema pelos diversos órgãos integrados e de intercâmbio, acionando mecanismos de comunicação e outros necessários ao eficaz funcionamento do respectivo Sistema.

Art. 11 - Os Órgãos Integrados no Sistema e descritos no artigo 3º, inciso III, deste Decreto, serão os indicados no provimento do Chefe do Poder Executivo que estruturará especificamente cada Sistema, exceto quanto aos Órgãos de Intercâmbio, cuja participação

poderá ser institucionalizada a qualquer tempo, mediante protocolos e outras modalidades obrigatórias.

Art. 12 - Constituindo a organizarão em sistema atividade administrativa de caráter permanente, a participação do servidor público estadual, em quaisquer dos atos necessários ao seu funcionamento, é considerada como serviço obrigatório, sendo, em conseqüência, tida como interrupção de efetividade, para todos os efeitos estatutários, o não atendimento a esse dever.

Art. 13 - Não haverá senão relacionamento funcional entre os órgãos participantes do Sistema, evitado, assim, qualquer vínculo de subordinação hierárquica entre eles.

Art. 14 - As despesas decorrentes das Recomendações da Central do Sistema serão atendidas pelos diversos recursos utilizáveis pelos órgãos da Administração Pública partícipes do Sistema, ou por meio de recursos provindos de Órgãos de Intercâmbio, consoante disponham os competentes instrumentos obrigacionais.

Art. 15 - Os Órgãos da Administração Direta poderão reunir, a nível interno, parcelas de atividades afins, a similitude das normas utilizadas, no Estado, para a organização de sistemas.

Art. 16 - Serão organizadas, prioritariamente, sob a forma de Sistema além das atividades descritas no artigo 5º, "caput", do Decreto nº 19.801, de 8 de agosto de 1969, as relativas à Organização Administrativa, Divulgação, Informação Técnica, Assistência ao Menor, Assistência Técnico-Administrativa ao Município, Desenvolvimento Regional, Defesa Civil e Financiamento do Desenvolvimento.

Art. 17 - Revogam-se as disposições em contrário.

Art. 18 - Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

PALÁCIO PIRATINI, em Porto Alegre, 26 de dezembro de 1970.
(D.O. 29.12.70 - v. Dec. 21.215/71, Art. 4º § único, e Dec. 21.634/72).

ANEXO I: Texto do Decreto nº 33.791, de 21 de janeiro de 1991

Referente à organização sob a forma de sistema as atividades de Museus do Estado do Rio Grande do Sul

O GOVERNADOR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, no uso das atribuições que lhe confere o artigo 82, inciso VII, e 224 da Constituição do Estado, DECRETA:

Art. 1º - As atividades dos museus do Estado do Rio Grande do Sul serão desenvolvidas sob a forma de sistema, organizado nos termos do DECRETO Nº 20.818, de 26 de dezembro de 1970, e denominado Sistema de Museus do Estado Rio Grande do Sul.

Art. 2º - Constituem atribuições do Sistema de Museus do Estado do Rio Grande do Sul:

I - promover a articulação entre os museus existentes no Estado, respeitada sua autonomia jurídico-administrativa, cultural e técnica;

II - definir diretrizes gerais de orientação para o cumprimento dos objetivos do Sistema;

III - estabelecer critérios de identidade baseados no papel e na função do museu junto à comunidade em que atua;

IV - estabelecer e acompanhar programas de atividades, de acordo com as especificidades e o desenvolvimento da ação cultural de cada entidade museológica e a diversidade cultural do Estado;

V - estabelecer e divulgar padrões e procedimentos técnicos que sirvam de orientação aos responsáveis pelos museus;

VI prestar assistência técnica às entidades participantes do Sistema e a núcleos museológicos, de acordo com suas necessidades e também nos aspectos relacionados à adequação, fusão e reformulação de museus;

VII - proporcionar o desenvolvimento de programas de incremento, melhoria e atualização de recursos humanos, visando ao aprimoramento do desempenho museológico;

VIII - propor formas de provimento de recursos destinados à área museológica do Estado;

IX - estimular a participação democrática dos diversos segmentos da sociedade, inclusive da iniciativa privada, reforçando os interesses na viabilização e manutenção dos objetivos do Sistema;

X - estimular propostas de realização de atividades culturais e educativas dos museus junto às comunidades;

XI - acompanhar, regularmente, os programas e projetos desenvolvidos pelos Museus integrantes do Sistema, avaliando, discutindo e divulgando os resultados;

XII - promover e facilitar contatos dos museus com entidades nacionais ou internacionais, capazes de contribuir para a viabilização dos projetos das instituições filiadas aos Sistemas;

XIII - promover o aprimoramento do Sistema.

Art. 3º - Para fins deste Decreto, consideram-se unidades museol6gicas os museus ou entidades afins, desde que sejam instituições permanentes, sem fins lucrativos, a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento, atendidas por pessoal especializado, com acervos abertos ao público e destinadas a coletar, pesquisar, estudar, conservar, expor e divulgar os testemunhos materiais do homem e de seu meio ambiente, com objetivos culturais, educacionais, científicos e de lazer.

Art. 4º - A coordenação geral do Sistema de Museus do Estado do Rio Grande do Sul é feita pela Central do Sistema, à qual compete identificar alternativas com vistas ao traçado de diretrizes para o exercício da atividade sistematizada, estabelecendo orientação normativa e supervisão técnica, emitindo, para tanto, Recomendações e Resoluções e outros pronunciamentos sobre matéria de sua competência.

Art. 5º - A Central do Sistema, localizada na Secretaria da Cultura, tendo como Chefe o Secretário de Estado da Cultura, é constituída:
I - pelo Coordenador-Geral da Comissão de Coordenação do Sistema, previsto no art. 8º deste Decreto;
II - por um museólogo representante dos órgãos de intercâmbio;
III - por representantes das Secretarias que desenvolvem, diretamente ou através de entidades a elas vinculadas, atividades especificas em áreas de museologia.

Art. 6º - A Central do Sistema reunir-se-á, em caráter ordinário, mensalmente e, extraordinariamente, por convocação do Secretário de Estado da Cultura.

Art. 7º - É órgão de integração a Comissão de Coordenação, à qual estará afeta a articulação dos órgãos integrados ao sistema e do apoio técnico e administrativo ao órgão central.

Art. 8º - A Comissão de Coordenação é constituída:
I - pelo diretor do Instituto Estadual de Museus da Secretaria da Cultura;
II - por um representante do Instituto de Patrimônio Histórico e Artístico do Estado;
Ill - por um representante da Associação Rio-grandense de Museologia ou outra entidade de classe;
IV - por um representante dos museus mantidos pelo Estado do Rio Grande do Sul;
V - por representantes de regiões museológicas constituídas pelos órgãos de intercâmbio - museus municipais, federais ou privados;
VI - por um representante do Conselho Superior da Fundação de Ampare à Pesquisa do Rio Grande do Sul - FAPERGS.
§ 1º - O Coordenador-Geral da Comissão de Coordenação será o titular da Coordenadoria Estadual de Museus da Secretaria da Cultura.

§ 2º - Os integrantes da Comissão de Coordenação serão indicados pelos órgãos acima referidos e referendados pelo Secretário de Estado da Cultura.
§ 3º - Os membros de que tratam os itens I, III, IV e V serão indicados dentre os profissionais museólogos.
§ 4º - Nas regiões a que se refere o inciso V, onde não houver um mínimo de dois museólogos, poderá ser representante pessoa que venha exercendo atividades na área museológica e que esteja inscrita na Associação Rio-grandense de Museologia.

Art. 9º - São órgãos integrados ao Sistema:
I - como Agentes Setoriais, incumbidos da coordenação executiva da atividade sistematizada, no âmbito de competência do Gabinete do Governador e das Secretarias e órgãos a ela vinculados, os museus do Estado ou outras unidades de trabalho cuja principal atividade envolva diretamente os museus;
II - como órgãos Operacionais, as unidades que, no âmbito da Administração Direta ou Indireta, se incumbam da execução de atividades concernentes aos museus;
III - como órgãos de Apoio Operacional, os que, em razão de suas atribuições específicas na esfera da Administração Pública Estadual, venham a emprestar apoio permanente ou eventual à atividade sistematizada;
IV - como Órgão de Intercâmbio, os museus municipais, federais ou privados que venham a participar da atividade sistematizada, através de instrumentos legais, de forma eventual ou permanente.
Parágrafo único - Para participar do Sistema de Museus do Estado do Rio Grande do Sul, as instituições museológicas referidas no inciso IV deste artigo deverão manifestar sua adesão, comprovando sua caracterização, nos termos do artigo 3º deste Decreto.

Art. 10 - Ao Secretário de Estado da Cultura, Chefe da Central do Sistema, incumbe expedir, aos órgãos partícipes da atividade sistematizada, as normas definindo as medidas necessárias à implantação e funcionamento do Sistema, bem como os meios de atuação.

Art. 11 - Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 12 - Revogam-se as disposições em contrário.

PALÁCIO PIRATINI, em Porto Alegre, 21 de janeiro de 1991.

ANEXO J: Texto do regimento Interno do Sistema Estadual de Museus do Rio Grande do Sul, aprovado no plenário do V Fórum Estadual de Museus

CAPÍTULO I – Caracterização e atribuições

Art. 1º – O sistema Estadual de Museus, Divisão da Secretaria de Estado da Cultura do governo do Estado do Rio Grande do Sul, sediado junto à mesma, instituído pelo Decreto nº 33.791, de 21 de janeiro de 1991, tem por finalidade organizar sob a forma de Sistema as atividades de Museus no Estado do Rio Grande do Sul.

Art. 2º – Constituem as atribuições do sistema Estadual de Museus:
I – promover a articulação entre os museus existentes no Estado, respeitada sua autonomia jurídico-administrativa, cultural e técnica;
II – definir diretrizes gerais de orientação para o cumprimento dos objetivos do Sistema;
III – estabelecer critérios de identidade para o museu baseados no papel e na função deste junto à comunidade em que atua;
IV – promover e acompanhar programas de atividades, de acordo com as especificidades e o desenvolvimento da ação cultural de cada entidade museológica e a diversidade cultural do Estado;
V – estabelecer e divulgar padrões e procedimentos técnicos que sirvam de orientação aos responsáveis pelos museus;
VI – prestar assistência técnicas aos participantes do Sistema e a núcleos museológicos, de acordo com sua s necessidades e também nos aspectos relacionados à adequação, fusão e reformulação de museus;
VII – proporcionar o desenvolvimento de programas de incremento, melhoria e atualização de recursos humanos, visando ao aprimoramento do desempenho museológico;
VIII – propor formas de provimento e captação de recursos destinados à área museológica do Estado;
IX – estimular a participação democrática dos diversos segmentos da sociedade, inclusive da iniciativa privada, visando a viabilização e manutenção dos objetivos do Sistema e das instituições museológicas nele inseridos;
X – estimular propostas de realização de atividades culturais e educativas dos museus junto às comunidades;
XI – acompanhar, regularmente, os programas e projetos desenvolvidos pelos museus integrantes do Sistema, avaliando, discutindo e divulgando os resultados;
XII – promover e facilitar contatos dos museus com entidades nacionais ou internacionais, capazes de contribuir para a viabilização dos projetos das instituições filiadas ao Sistema;
XIII – promover o aprimoramento do Sistema e sua integração com outros Sistemas Estaduais de Museus e em rede Nacional.

CAPÍTULO II – Organização

Art. 3º – O Sistema Estadual de Museus tem a seguinte estrutura:

I – Coordenação geral do Sistema

II – Comissão de Coordenação

III – Coordenadorias regionais

IV – Órgãos integrados

Art. 4º - O SEM tem como chefe o Secretário de Estado da Cultura.

Art. 5º – À Coordenação geral do Sistema e às Coordenadorias Regionais compete propor, planejar, coordenar, supervisionar, executar e avaliar atividades relativas às atribuições do SEM, conforme o Art. 2º do presente Regimento.

Art. 6º – A Comissão de Coordenação é órgão de integração, articulação, apoio técnico e administrativo dos órgãos integrados ao Sistema.

Art. 7º – As Coordenadorias Regionais sã compostas por um Coordenador, um Vice-coordenador, um Secretário e um Tesoureiro que representam os museus integrantes da Região Museológica.

Art. 8º – Os Órgãos integrados são os museus municipais, estaduais, federais ou privados que venham a participar da atividade sistematizada da respectiva Coordenadoria Regional.

§ Único – Para participar do SEM as instituições museológicas deverão manifestar sua adesão mediante o preenchimento da Ficha Cadastral.

CAPÍTULO III – Composição da Coordenação do SEM

Art. 9º – O Coordenador Geral do Sistema é designado pelo Secretário de Estado da Cultura, conforme estabelece o Decreto n} 33.791 de 21 de janeiro de 1991.

Art. 10º – A Comissão de Coordenação é constituída:

I – pelo Coordenador Geral do Sistema Estadual de Museus;

II – pelos Coordenadores das Regiões Museológicas;

III – por um representante dos museus mantidos pelo Estado do Rio Grande do Sul;

IV – por um representante do Instituto de Patrimônio Histórico e Artístico do Estado (IPHAE);

V – por um representante da Associação Riograndense de Museologia ou de outra entidade de classe;

VI – por um representante do Conselho Superior da Fundação de Amparo à Pesquisa do Rio Grande do Sul (FAPERGS).

Art. 11 – Os Coordenadores das Regiões Museológicas são eleitos em Assembléia Regional, convocada para este fim, pela maioria simples dos representantes dos museus localizados na área de abrangência de cada região, presentes à Assembléia.
§ 1º – As Coordenadorias Regionais serão eleitas para um mandato de dois (2) anos, até dia 15 de março dos anos par, podendo seus componentes serem reeleitos, no todo ou em parte, somente por um período consecutivo ou vários alternados.
§ 2º – As funções de membro da Coordenação Regional não serão remuneradas, sendo, porém, consideradas de serviço público relevante.
§ 3º – Ao final de seu mandato, a Coordenação Regional deverá repassar o arquivo, devidamente organizado, e o patrimônio eventualmente adquirido à nova Coordenação.
§ 4º – arquivo permanente das Regiões Museológicas deverá ser remetido à Secretaria de Estado da Cultura, onde será conservado.

Art. 12 – Cada um dos museus mantidos pelo Estado do Rio Grande do Sul indicará um representante, não necessariamente o diretor, que deve participar das reuniões da Região a que pertence, bem como de reuniões específicas desta instância.
§ Único – O representante dos museus mantidos pelo Estado é eleito pelos representantes destes museus, em Assembléia convocada para este fim, pela maioria simples dos votos dos presentes.

Art. 13 – Os demais integrantes da Comissão de Coordenação serão indicados pelos órgãos acima referidos, conforme os itens IV, V e VI do Art. 10º.

Art. 14 – Todos os integrantes da Comissão de Coordenação serão referendados, através da Portaria, pelo Secretário de Estado da Cultura.

CAPÍTULO IV – Assembléias e reuniões

Art. 15 – a Comissão de Coordenação do SEM reunir-se-á, em caráter ordinário, a cada dois (2) meses e extraordinariamente por convocação do Secretário de Estado da Cultura ou por solicitação escrita da maioria dos integrantes da mesma.

Art. 16 – As Assembléias Gerais do SEM ocorrerão sempre durante a realização dos Fóruns Estaduais de Museus, para deliberar sobre assuntos de interesse geral para a museologia Riograndense.
§ 1º – Os Fóruns ocorrerão pelo menos a cada dois anos, nos anos par.
§ 2º – O quorum mínimo da Assembléia Geral, em primeira chamada, é a maioria absoluta dos inscritos no Fórum e em Segunda chamada, após 15 minutos, qualquer número de presentes.

Art. 17 – A Assembléia Geral é uma instância coletiva que funciona como unidade auxiliar da Comissão de Coordenação do SEM e como instrumento de participação e conscientização dos profissionais de museus presentes ao fórum.
§ Único – Cabe à Assembléia Geral debater problemas relativos à integração dos órgãos e das atividades do SEM que forem de interesse geral e, sobretudo, as questões de Política Cultural e Preservação do Patrimônio Cultural.

CAPÍTULO V – Disposições gerais

Art. 18 – Os casos omissos e as dúvidas suscitadas com a aplicação do presente Regimento serão dirimidas pelo Chefe do Sistema, Secretário de Estado da Cultura, ouvida a Comissão de Coordenação.

Art. 19 – As alterações deste Regimento deverão ser aprovadas em Assembléia Geral.

Art. 20 – Este Regimento entra em vigor na data de sua aprovação pela Assembléia Geral, revogadas as disposições em contrário.

Taquara, 31 de maio de 1996
Este Regimento foi aprovado por aclamação do plenário de V Fórum Estadual de Museus