**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO E ARTES
ECA - USP**

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ARTES VISUAIS

ANA CRISTINA BARRETO DE CARVALHO

**GESTÃO DE PATRIMÔNIO MUSEOLÓGICO:
AS REDES DE MUSEUS**

São Paulo

2008

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO E ARTES
ECA - USP**

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ARTES VISUAIS

ANA CRISTINA BARRETO DE CARVALHO

**GESTÃO DE PATRIMÔNIO MUSEOLÓGICO:
AS REDES DE MUSEUS**

Tese apresentada ao programa de Artes Visuais da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, na área de concentração Teoria, Ensino e Aprendizagem da Arte, na Linha de Pesquisa História, Crítica e Teoria da Arte, como exigência parcial para a obtenção do título de Doutora em Artes.

Orientadora: Prof.^aDra. Elza Maria Ajzenberg

São Paulo

2008

PÁGINA DESTINADA À ASSINATURA DOS MEMBROS
DA COMISSÃO JULGADORA

TÍTULO: GESTÃO DE PATRIMÔNIO MUSEOLÓGICO: AS REDES DE MUSEUS

AUTORA: ANA CRISTINA BARRETO DE CARVALHO

Ao meu pai, com amor e saudade.
À minha pequena Júlia, pela companhia da visita aos museus suecos.

AGRADECIMENTOS

Ao longo do processo de pesquisa, algumas pessoas colaboraram de maneira especial, fornecendo informações, dados e muitas vezes dando sugestões ou algumas palavras de apoio, as quais representaram um alento e uma luz para a conclusão do trabalho. Portanto, eu não poderia deixar de registrar os meus agradecimentos por essas contribuições.

Em primeiro lugar, vale creditar contribuições importantes aos amigos que conheci em fóruns, cursos, congressos e encontros de museus. Especialmente à Joana Souza Monteiro, coordenadora da Rede Portuguesa de Museus, pelo seu interesse e apoio; a Lluís Bonet e Jordi Tresserras, da Universidade de Barcelona, por contribuírem significativamente para as reflexões sobre o patrimônio cultural; aos professores Beatriz Lage e Percival Tirapeli, pelas sugestões esclarecedoras na Banca de qualificação; ao Roberto Macedo, pelas suas considerações não só na análise econômica, mas no seu interesse pelo presente trabalho; à Sílvia Antibas, pelas informações sobre os museus paulistas; ao Carlos Faggin, pelas observações sobre a preservação do patrimônio; à Paola de Souza Mandalá, pelas contribuições à costura textual. Agradeço também o apoio vindo da Casa Civil, do Palácio dos Bandeirantes, por compartilhar horas de trabalho, reflexões e experiências do Acervo dos Palácios para a gestão do patrimônio. Em particular, à Juliana Rodrigues Alves e aos demais da equipe do Acervo dos Palácios, pela paciência e solidariedade.

À Elza Ajzenberg, sobretudo pela amizade e confiança.

RESUMO

A presente tese aborda o museu do ponto de vista de sua gestão, tema atualmente considerado de fundamental importância para administrar a complexidade das novas estruturas museológicas inseridas num contexto de globalização. Essa instituição patrimonial passou a ser entendida como prestadora de serviços para as comunidades, assumindo um importante papel no campo social e, assim, como ferramenta de trabalho, requer novos métodos e modelos de gestão mais eficazes e eficientes.

Objetivando potencializar os recursos dos museus e permitir que eles trabalhem de forma mais integrada com seus públicos, as políticas culturais de muitos países recomendam o trabalho em rede como ação estratégica para a valorização do patrimônio museológico. As redes definem uma nova dinâmica, centrada na cooperação e na conectividade, a qual propõe uma gestão geradora de valor para o museu e para a comunidade onde ele está inserido.

Como descendentes pós-modernos de articulação das políticas culturais mais democráticas, as redes estimulam a criatividade, a conectividade e a defesa das identidades culturais.

Em um universo mais recortado e tendo como foco a cidade de São Paulo, este trabalho também apresenta um estudo dos museus de arte aí localizados. Considerando-se a importância dos acervos de arte moderna dos museus paulistanos, recomenda-se a criação de uma rede local e temática, que possa interagir com os setores turístico e econômico, bem como criar um percurso que os valorize e os divulgue.

Desse modo, este estudo discute as possibilidades de preservação do patrimônio museológico por meio do trabalho em rede, considerando seus efeitos e reflexos. Além disso, apresenta uma reflexão sobre as ferramentas mais adequadas para enfrentar os desafios de gestão museológica na sociedade contemporânea.

Palavras-chave: Museu. Patrimônio. Gestão. Economia. Redes. Arte. Turismo Cultural.

ABSTRACT

The present thesis approaches the museum from the point of view of its management, subject currently considered of basic importance to manage the complexity of the new inserted museum's structures in a globalization context. This patrimonial institution began to be understood as services for the communities, assuming an important role in the social field rendering and thus, as work tools, requiring new efficient methods and models of management.

The museum's resources are object of potential to allow their work in an integrated form with its public, cultural politics from many countries recommend network as a strategy for valorization of the museum's patrimony. The networks define a new dynamic based upon cooperation and connectivity, that propose management of value for the museum and the community.

As descending post-modern articulate of more democratic cultural politics, the networks stimulate the creativity, the connectivity and the defense of the cultural identities.

In a nut shell, this work is based on the art museums of São Paulo. Due to the importance of modern art collection from the city's museum, the creation of a local theme network is recommended, so that it can interact with economic and tourism branches, as well to create a way that can be valued and make it public.

In this manner, this study argues the possibilities of preservation of the museum's patrimony by means of network, its effects and consequences, reflecting the most adequate tools to face the challenges of a contemporary society.

Key words: Museum. Heritage. Management. Economics. Networks. Art. Cultural Tourism.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - MATRIZES E CONDICIONANTES DA DEMANDA CULTURAL.....	29
TABELA 2 - VANTAGENS E DESVANTAGENS DA GLOBALIZAÇÃO PARA OS MUSEUS.	35
TABELA 3 - ALGUMAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO SEGUNDO FATORES DETERMINANTES.....	43
TABELA 4 - MUSEUS DE ARTE DE SÃO PAULO E SUAS CARACTERÍSTICAS.	70
TABELA 5 - MUSEUS DE ARTE DE SÃO PAULO E SUAS CARACTERÍSTICAS (CONT.).	71
TABELA 6 - MUSEUS DE ARTE DE SÃO PAULO E SUAS CARACTERÍSTICAS.	72
TABELA 7 - MODELO DE ROTEIRO DE VISITAÇÃO DE MUSEUS EM REDE.....	81
TABELA 8 - MUSEUS DE ARTE DE SÃO PAULO - SÍNTESE DA ANÁLISE DAFO.....	90

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – DIAGRAMA COM A PERCEPÇÃO DE VALOR DOS MUSEUS	37
FIGURA 2 – DIAGRAMA ILUSTRANDO UMA GESTÃO GERADORA DE VALOR.	38
FIGURA 3 – DIAGRAMA ILUSTRANDO O CIRCUITO VIRTUOSO DE FLUXOS DE VALOR E SERVIÇOS	39
FIGURA 4 – GRÁFICO COM A PORCENTAGEM DE MUSEUS LOCALIZADOS NO ESTADO DE SÃO PAULO	82
FIGURA 5 - MAPA DO BRASIL COM SUAS DIVISAS INTERNACIONAIS, ESTADOS (PROVÍNCIAS) E CAPITALIS. .	84
FIGURA 6 - MAPA DA CIDADE DE SÃO PAULO.....	85
FIGURA 7 - ELEMENTOS CONSTITUINTES DO PROJETO DE GESTÃO EM REDES DE MUSEUS.	108
FIGURA 8 - FATORES DE GESTÃO: INFRA-ESTRUTURAIS, JURÍDICOS, ECONÔMICOS E FINANCEIROS.	110

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1 PATRIMÔNIO, CULTURA E MUSEUS	17
PATRIMÔNIO: VALOR E MISSÃO.....	17
CONSCIÊNCIA PATRIMONIAL E CÓDIGO DE ÉTICA	18
O CONCEITO DE REDES.....	19
OS MUSEUS INSERIDOS NA ALDEIA GLOBAL	20
AS REDES NO CONTEXTO DA PÓS-MODERNIDADE E INSERIDAS NO PROCESSO DA GLOBALIZAÇÃO	20
ALGUNS MODELOS.....	25
OS NOVOS PÚBLICOS E O ESPAÇO DO MUSEU.....	28
O APROVEITAMENTO DO CONCEITO DE MUSEU COMO PRODUTO MERCADOLÓGICO	30
CRIATIVIDADE E COMPETITIVIDADE DOS MUSEUS NO PROCESSO DE GLOBALIZAÇÃO	32
O OUTRO LADO DA MOEDA: MOVIMENTOS ANTIGLOBALIZANTES	33
VANTAGENS E DESVANTAGENS DA GLOBALIZAÇÃO PARA OS MUSEUS	33
2 AS REDES DE MUSEUS: FUNDAMENTOS E ESTRATÉGIAS.....	36
GESTÃO GERADORA DE VALOR	36
ASPECTOS ECONÔMICOS DA FORMAÇÃO DE REDES	39
O TRABALHO EM REDE COMO NOVA ESTRATÉGIA DE GESTÃO	41
EXEMPLOS REAIS DE GESTÃO DE REDES DE MUSEUS	44
FUNDAMENTOS PARA O PLANO DE MARKETING E DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA.....	50
3 MODELOS DE REDES DE MUSEUS PELO MUNDO.....	53
AS REDES DA EUROPA	53
AS REDES DAS AMÉRICAS	57
AS DIFICULDADES E AS SOLUÇÕES ENCONTRADAS	59
AS REDES NO BRASIL.....	60
4 MUSEUS DA CIDADE DE SÃO PAULO.....	63
A DINÂMICA TERRITORIAL E A ANÁLISE DO ENTORNO: DADOS PARA MELHOR COMPREENDER O ESTADO E A CIDADE DE SÃO PAULO	82
A CIDADE DE SÃO PAULO, SEUS DADOS DEMOGRÁFICOS E INDICADORES ECONÔMICOS	83
DINÂMICA CULTURAL DA CIDADE: OFERTA E DEMANDA	86
A OFERTA CULTURAL DA CIDADE DE SÃO PAULO	87
INFRA-ESTRUTURA: O ACESSO AOS MUSEUS.....	90
DIAGNÓSTICO.....	90
A EXPERIÊNCIA DO ACERVO ARTÍSTICO-CULTURAL DOS PALÁCIOS DO GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO	91
TURISMO CULTURAL.....	102
O MUSEU COMO CAPITAL CULTURAL	102
UM PROJETO DE REDE DE MUSEUS: LINHAS ESTRATÉGICAS, AÇÕES E PLANOS	107
PLANEJAMENTO E PROGRAMAÇÃO	108
BILHETERIA COMO FONTE DE RECURSOS PARA A MANUTENÇÃO DO PATRIMÔNIO	111
PLANO DE COMUNICAÇÃO E MARKETING.....	112
CONCLUSÕES	116
REDES COMO MECANISMOS DE PROTEÇÃO DAS IDENTIDADES CULTURAIS	116
OUTROS FUNDAMENTOS DAS REDES	117
AS REDES COMO DESCENDENTES PÓS-MODERNOS DOS ARTICULADORES DAS POLÍTICAS CULTURAIS	117
RECOMENDAÇÃO DA CRIAÇÃO DE REDE TEMÁTICA LOCAL	118
BIBLIOGRAFIA.....	120

ANEXOS	125
ANEXO 1 - DEFINIÇÕES PARA MUSEU	126
ANEXO 2 - CÓDIGO DE ÉTICA PARA MUSEUS – ICOM.....	129
ANEXO 3 - RELAÇÃO DE MUSEUS DO ESTADO DE SÃO PAULO	148
ANEXO 4 - DEPOIMENTO DE SILVIA ANTIBAS	175
ANEXO 5 - ENTREVISTAS COM DIRETORES E FUNCIONÁRIOS DE MUSEUS.....	178

INTRODUÇÃO

Em face da re-significação dos museus e de sua importância no campo social e cultural, a partir dos anos de 1990, essas instituições passaram a exigir novas práticas de gestão. No seu novo significado, já não são casas de memória que representam o passado, mas espaços vivos que incluem ações mais complexas e voltadas para a comunicação com seus públicos, ocupando um espaço fundamental na vida social do homem contemporâneo. A noção de espaço que hoje permeia o universo museal é a de que os museus são territórios e veículos do reconhecimento do homem na sua identidade. Espaços que reforçam a responsabilidade e o compromisso dessas instituições com a eficácia de uma gestão que inclui a idéia de multiplicidade ao passarem a operar “(...) com a noção de múltiplas sedes, múltiplos núcleos espalhados por um território socialmente praticado; tanto outros deixaram de ser pensados como guardiões de coleções fixas e passaram a atuar como um patrimônio cultural em processo.”¹.

Alterando significativamente a noção de patrimônio, a visão contemporânea é a de seu reconhecimento como “capital”. A atual noção passa da de tesouro intocável à de capital cultural explorável, mas gerido e integrante do capital social. Há uma reviravolta radical das perspectivas e dos objetos, do acervo ao território, do patrimônio à comunidade e da ação cultural ao desenvolvimento². O novo conceito de museu, que compreende as noções de museu como território, território-museu, museu-comunitário e eco-museu - com suas dinâmicas locais-, justifica a necessidade de criação de mecanismos como sistemas integrados de museus e a criação de redes. Estes se constituem como estruturas de cooperação e de solidariedade, as quais também atuam na qualificação de pessoal capaz de entender a nova forma de pensar o museu: como prestador de serviços.

Sendo considerados como ferramentas de trabalho e lápis, pois também permitem a construção de discursos e textos distintos, não há possibilidade de os museus poderem articular discursos múltiplos que interajam com seus públicos - de uma sociedade global por si mesma constituída em rede - sem a cooperação e o compartilhamento de um sistema integrado também articulado dessa forma. A idéia do trabalho em redes interligadas na área museal conecta-se à

¹ Caderno de Diretrizes Museológicas, Demu-Iphan, 2006, ver anexo 1.

² Huges de Varine. Palestra proferida no III Fórum Nacional de Museus, Florianópolis, Sta. Catarina, jul. 2008.

profunda transformação social descrita por Manuel Castells³, que destaca a necessidade de troca de informação e de conhecimento quase que instantânea entre as sociedades, grupos e instituições. Portanto, sendo os museus a ponte entre o bem patrimonial e a sociedade, enquanto importantes intermediadores da cultura, não seriam justamente as redes as estruturas dialéticas que compartilhariam informação e criatividade, somando e potencializando recursos para a preservação? Seria possível aplicar redes temáticas e locais que possam se adequar às necessidades e gerar melhores resultados para os museus da cidade de São Paulo, especialmente os de arte? (Os museus de arte da cidade de São Paulo são tema tratado com detalhe no final deste trabalho).

Examinados de outra forma, os museus também estão mais conhecidos e expostos aos desafios e às exigências dos novos consumidores, podendo também correr o risco de homogeneização e desintegração de suas referências culturais, na medida em que se dissolvem as estruturas locais. Desse modo, também será considerada neste trabalho a importância de se procurar compreender melhor o processo de hibridização cultural, conceituado por Canclini apud Primo (2001)⁴, que reconstrói identidades locais, regionais e nacionais, a partir do compartilhamento de códigos e valores.

Ou seja, pode-se pensar também a idéia de rede, seja temática, regional, nacional ou internacional - no sentido de contribuir para o debate da necessidade de valorização e reforço das identidades locais -, como uma reação à tendência de homogeneização das referências culturais. E, considerando-se que o trabalho de articulação em rede tem como principal função fortalecer as especificidades de cada museu, os quais por sua vez representam contexto sócio-cultural próprio; nesse sentido, ele se aproxima da afirmação de Castells apud Primo (2003)⁵, quando diz que há uma tendência atual de retorno das sociedades às particularidades locais, como meio de preservação e uma reação ao processo de globalização.

³ Em CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. 1999.

⁴ PRIMO, Judite. A museologia como instrumento estratégico nas políticas culturais contemporâneas. **Revista Musas**, n.2, 2006.

⁵ idem

Assim, neste trabalho é abordada a idéia de preservação baseada não somente na conservação, mas na importância da descoberta de novos usos para a herança conservada.⁶

A conservação patrimonial seria o ponto de partida, mas descobrir múltiplos caminhos para recuperar os significados do passado é função da gestão de patrimônio. A grande missão da instituição responsável pela gestão, como é o caso dos museus, é procurar encontrar os usos que melhor beneficiem as sociedades. As ações que visam a desenvolver as possibilidades de uso dos bens patrimoniais e adequá-los às necessidades do homem contemporâneo constituem-se no objeto desta pesquisa: a gestão patrimonial, mais especificamente um modelo de gestão em forma institucional de redes, que nasce do conceito de “Estado-rede” (CASTELLS, 1998).

Essencialmente entende-se que a gestão de museus é um recurso cultural que está ao nosso alcance para ser utilizado em prol do bem estar do homem, para que este não só compreenda o seu passado, como também reflita sobre o seu presente e futuro. Para tanto, precisam ser respeitados os limites de preservação recomendados pelos códigos de ética das instituições que tratam do patrimônio, considerando-se a missão dos museus como algo inserido no contexto contemporâneo, com foco central na formação de redes.

Dessa forma, a pesquisa do trabalho trata a questão dos museus sob o ponto de vista de sua gestão patrimonial e interação com a sociedade, enfatizando seus aspectos culturais e econômicos, as vantagens, as dificuldades e os desafios do trabalho em rede. Este é entendido como uma das possibilidades mais importantes de utilização de ações estratégicas como recurso de valorização, sustentação e difusão do patrimônio museológico, este sempre comprometido com o cumprimento de sua missão básica de estar a serviço da sociedade.

Portanto, o trabalho propõe uma reflexão sobre os museus, sob o ponto de vista de uma cultura democrática que preserva e divulga seus bens patrimoniais, visando encontrar novas possibilidades de apropriação da herança artístico-cultural, por meio dos recursos disponíveis que possam justificar a criação de um sistema de rede para uma gestão eficaz e competente.

Inicialmente, a metodologia envolveu a pesquisa bibliográfica sobre a literatura que aborda o tema de museus e patrimônio, economia da cultura, gestão e turismo cultural, além da consulta aos textos do curso de pós-graduação em Gestão Cultural – 2006, da Universidade de

⁶ HERNÁNDEZ, Ballart Joseph; TRESSERRAS, Jordi Juan. **Gestión del Patrimonio Cultural**. Barcelona, 2005.

Barcelona e outras publicações sobre o assunto. As estratégias e as questões metodológicas são decorrentes da leitura de autores como Manuel Castells, Hugues de Varine, Jordi Tresserras, os quais, na companhia de outros, embasaram este trabalho.

O trabalho de campo teve como base o método de pesquisa qualitativa e quantitativa envolvendo levantamentos e questionário mediante entrevistas pessoais, estas focadas principalmente na análise do caso estudado, os museus da cidade de São Paulo, especialmente os de arte. O diagnóstico teve como base a metodologia conhecida como DAFO⁷, que consiste no levantamento das Debilidades, Ameaças, Fortalezas (ou pontos fortes) e Oportunidades, com o objetivo de definir as estratégias do projeto de rede de museus. As entrevistas foram feitas em duas etapas, em 2006 e 2008, com os funcionários dos museus, acrescentadas de observações realizadas ao longo de visitas aos locais pesquisados.

Como instrumento de estudo, foi utilizado o método do “Discurso do Sujeito Coletivo” (DSC), desenvolvido pelo Prof. Fernando Lefèvre, da Faculdade de Saúde Pública da USP. Trata-se de uma abordagem metodológica em pesquisa qualitativa, por meio de depoimentos individuais que representam o pensamento coletivo, ou seja, o conjunto de pensamentos de uma categoria de indivíduos. Opiniões semelhantes são agrupadas, e o conteúdo dessas opiniões é somado qualitativamente. Para isso foi elaborado um questionário de perguntas abertas que levam ao depoimento discursivo de cada entrevistado, objetivando a identificação de idéias centrais que, agrupadas ou “somadas”, permitiram agregar os conteúdos destinados à discussão e à conclusão das hipóteses levantadas, possibilitando a chegada às conclusões. A multiplicação dos pontos de vista e a “soma” dos depoimentos individuais formam o pensamento coletivo.⁸

Organização dos capítulos

O trabalho estrutura-se em quatro capítulos que discutem as questões teóricas e algumas decorrências práticas do trabalho em rede como modelo de gestão. Partindo da problemática da necessidade de novos instrumentos de gestão que possam dar conta dos museus

⁷ A metodologia de análise DAFO (Debilidades, Ameaças, Fortalezas e Oportunidades), em inglês, língua da qual se origina, é conhecida como SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).

⁸ Sobre a metodologia de Lefevre, é importante observar que ela sugere vários obramentos passíveis de novas pesquisas, entre as quais o aprofundamento sobre o pensamento coletivo.

da atualidade num contexto de ampliação de suas missões, no capítulo 1, são apresentados conceitos e contribuições de teóricos, o pensamento de alguns autores e experiências gerais sobre a gestão de museus, os quais constituem em ponto de partida do trabalho.

O capítulo 2 trata dos fundamentos e das estratégias da gestão patrimonial. Propõe uma reflexão sobre uma gestão geradora de valor para os museus e para as comunidades onde estão inseridos, apontando alguns meios de preservação do patrimônio, como o da gestão em rede que leva o museu aos seus novos públicos e a ações capazes de enfrentar os desafios próprios da globalização. Nessa parte do trabalho são também examinados os aspectos econômicos e os benefícios que trazem as redes.

No capítulo 3, são apresentados alguns modelos internacionais de redes de museus e a realidade brasileira. Tendo em foco a cidade de São Paulo, este estudo volta-se, no capítulo 4, para os museus paulistanos, mostrando seu mapeamento, um diagnóstico da situação e seus contextos, além dos segmentos que as redes podem atingir, com destaque para o turismo cultural. Na mesma linha, são discutidas algumas ações práticas, em particular a criação de uma rede temática de museus de arte com um roteiro de visita integrado.

Ainda no capítulo 4, são apresentados casos práticos, resultados e experiências específicas de trabalho em rede, assim como reflexões oferecidas por encontros que reuniram representantes de vários museus, procurando demonstrar a importância da organização das redes de museus, seus efeitos e reflexos.

1 PATRIMÔNIO, CULTURA E MUSEUS

- a. conceitos em debate sobre arte, patrimônio, cultura e museus
- b. autores: o que pensam sobre o assunto

Patrimônio: valor e missão

A noção de patrimônio utilizada neste trabalho é a de Hernández e Tresserras (2001), que identificam o patrimônio artístico-cultural como mensageiro da cultura, ou seja, objetos e monumentos entendidos como emissários da cultura, onde signos e sinais estão inscritos nesses objetos. As instituições que preservam o patrimônio artístico-cultural,⁹ especialmente os museus, têm como uma de suas principais funções a mediação da interpretação dos significados e dos símbolos. Desde os tempos mais remotos, a consciência patrimonial inclui a necessidade de preservar e conservar o patrimônio, sendo os contextos histórico e social determinantes para as estratégias preservacionistas.

Atualmente, a concepção de preservação de patrimônio que mais se aproxima das necessidades das sociedades contemporâneas é uma noção mais ampla e participativa. Compreende a importância de gestões que busquem caminhos efetivos que possam cumprir suas missões com as sociedades.

Superando as concepções tradicionais que limitavam o cuidado ou tutela do patrimônio ao estudo e a conservação, nossa época tem redescoberto as possibilidades de uma gestão integral do patrimônio que se pensa, além do desafio da conservação encontrar os melhores usos para nosso patrimônio histórico comum, sem menosprezo de sua preservação, nem de sua valorização social.¹⁰

⁹ A definição de Hernández e Tresserras vem somar-se à definição básica utilizada pelo ICOM (Conselho Internacional de Museus), que define patrimônio cultural como “todo objeto ou conceito que se considera dotado de valor estético, histórico, científico ou espiritual”, em Código de Deontologia do ICOM para os Museus, 2006. Vide código na íntegra no Anexo 2.

¹⁰ HERNÁNDEZ, Ballart Joseph; TRESSERRAS, Jordi Juan. **Gestión del Patrimonio Cultural**. Barcelona, 2005.

Consciência patrimonial e código de ética

Por que valorizar? Sob a perspectiva histórica, são diversas as razões que o ser humano tem, desde a antiguidade, para preservar a sua herança artística e cultural. Uma das principais e primeiras idéias que fazem parte da origem da noção de patrimônio é a **idéia do sagrado**, que faz com que certos objetos, lugares ou bens materiais não se enquadrem na lei da utilidade imediata.¹¹

As análises e observações de Babelon e Chastel com relação à questão do fato religioso como um dos fundamentos que asseguram a preservação do patrimônio religioso estão na raiz das atitudes respeitadas para com o patrimônio, de uma maneira geral. A própria Fé, propriedade coletiva e patrimônio da humanidade, “transmitida de geração em geração e conservada pelo seu valor religioso”¹² define critérios na escolha da conservação do patrimônio em trabalhos de restauração de determinadas obras para garantir seu status original. No entanto, o prestígio cultural é mutável e por isso, durante muitos períodos da história da humanidade, registram-se reações, atos de domínio e vandalismo, guerras políticas e religiosas, causando inúmeros desaparecimentos de importantes testemunhos artísticos e culturais.

O olhar sobre o patrimônio artístico vem se modificando e evoluindo através dos tempos, com uma noção que passa da veneração à apreciação. Os visitantes das igrejas tanto podem ser motivados pela aura dos edifícios religiosos, como pela beleza arquitetônica do espaço ou das obras de arte ali localizadas. Porém, como observam Chastel e Babelon, “mais do que uma apreciação de valores estéticos, da plástica, da decoração, da harmonia é um encantamento, uma crença respeitosa, quase um temor.”¹³

A questão do encantamento que gera a apreciação de determinados bens patrimoniais acaba superando o olhar puramente estético. Essas noções de admiração e mito ainda sobrevivem e estão muito ligadas aos dias de hoje. No entanto, os espaços religiosos ou monárquicos, retirados de sua função original de uma sociedade, transformam-se em monumentos e museus, e, assim, solicitam olhares múltiplos aos objetos musealizados.

¹¹ CHASTEL, André; BABELON, J. P. *La notion de patrimoine*. Paris:Éditions Liana Levi, 1994.

¹² *idem*

¹³ *ibidem*: 21

O conceito de redes

“Sob perspectiva histórica mais ampla, a sociedade em rede representa uma transformação qualitativa da experiência humana”¹⁴

O modelo cultural de organização social em rede proposto por Manuel Castells, em suas distintas expressões institucionais, tem como estrutura básica nós conectores, compostos por fluxos de mensagens e imagens que provocam uma profunda mudança nas relações sociais de mão-de-obra, de produção e de difusão cultural da sociedade, a partir do final do século XX. Modifica não só a forma de operação, mas também os resultados dos processos de produção, poder e cultura.

O trabalho coletivo acumulado torna-se cada vez mais importante do que o trabalho individual e isolado, sob novas condições tecnológicas, organizacionais e econômicas. Redes de informação e de conhecimento formam uma nova estrutura de valores e características de relações de poder que compartilham dos mesmos códigos de construção da sociedade e geram uma rede de fluxos capazes de criar novos paradigmas de gestão mais dinâmicos, flexíveis e descentralizados, por serem estruturas abertas. Por outro lado, mesmo descentralizados, há uma concentração de poder nos fluxos conectores, que são os detentores de poder. As conexões entre as redes potencializam as mensagens que vão construir ou desconstruir a cultura das sociedades.

Desse modo:

(...) a nova economia está organizada em torno de redes globais de capital, gerenciamento e informação cujo acesso a know-how tecnológico é importantíssimo para a produtividade e competitividade. Empresas comerciais e, cada vez mais, organizações e instituições são estabelecidas em redes de geometria variável cujo entrelaçamento suplanta a distinção tradicional entre empresas e pequenos negócios, atravessando setores e espalhando-se por diferentes agrupamentos geográficos de unidades econômicas.¹⁵

¹⁴ CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 1999, pg.505

¹⁵ Idem, pg.499. O autor ainda assinala:

“Assim, o processo de trabalho é cada vez mais individualizado, e a mão de obra está desagregada no desempenho e reintegrada no resultado através de uma multiplicidade de tarefas interconectadas em diferentes locais, introduzindo uma nova divisão de trabalho baseada nos atributos e capacidades de cada trabalhador e não na organização da tarefa.”

No entanto, adverte Castells que a lógica de redes é um modelo de uma sociedade capitalista, ainda que diferente dos modelos anteriores, pois é global e está estruturada em fluxos, não importando a distância entre eles, desde que façam parte de uma mesma rede.

Os museus inseridos na aldeia global

Após a expansão dos museus, eles se tornaram mais onerosos e complexos de se administrar. De um lado, ampliaram-se espaços, multiplicaram-se atividades e o valor dos acervos cresceu vertiginosamente; de outro, os governos sempre carentes de recursos, pouco custeiam os desdobramentos dessas transformações nos seus museus. Segundo Feldstein (2002), o museu encontra-se, então, na iminência de seguir políticas culturais mais guiadas pelo mercado do que por sua própria missão.

Como enfrentar os desafios contemporâneos, as solicitações do mercado, sem ferir os princípios básicos da missão do museu?

Falar de “mercado” dentro do universo da museologia é uma espécie de sacrilégio. Abandonando esse preconceito, o presente trabalho pretende mostrar que, para administrar os complexos museus atuais, mesmo sendo instituições não lucrativas, questões econômicas e mercadológicas são relevantes pelos motivos que serão mencionados a seguir. Especialmente os museus de arte, cuja tipologia é o foco da pesquisa, estão direta ou indiretamente ligados à questão do valor cultural e do valor econômico dos bens patrimoniais, o que altera as necessidades de recursos para viabilizar suas ações.

As redes no contexto da pós-modernidade e inseridas no processo da globalização

Partindo do ponto de que as redes são um produto do universo da globalização, não podemos deixar de abordar e discutir alguns aspectos, tanto positivos quanto negativos desse contexto, ainda que as redes sejam entendidas, principalmente as regionais, como uma forma de proteção das raízes identitárias e dos mecanismos de resistência ao processo de globalização e homogeneização.

A sociedade contemporânea apresenta grandes mudanças culturais e tecnológicas, havendo uma necessidade constante de adaptação à nova realidade. Políticas culturais de desenvolvimento multidisciplinares devem levar em conta as identidades culturais distintas, a capacidade criativa, os desafios da globalização e o sistema social em rede. Tudo isso define uma nova dinâmica centrada na conectividade, criando novos paradigmas de consumo e de produção cultural movidos pelo conhecimento, informação e criatividade.

As mudanças trouxeram novos mecanismos de participação, como vias de consolidação da democracia e de sua capacidade de resolução dos problemas que a convivência coletiva gera. Por isso é importante demonstrar que participação e eficiência não são conceitos contraditórios, mas complementares (SUBIRATS, 2005), o que justifica o compartilhamento de decisões, de custos, de benefícios, de alternativas e de soluções entre distintos universos culturais, deixando claro que a sociedade em rede reside na base da sociedade democrática.

As sociedades que estamos tentando criar, livres, democráticas, dispostas a compartilhar por igual, necessitam que seus cidadãos se sintam identificados com elas. Só podem funcionar se as pessoas que as constituem crêem que têm entre mãos uma empresa comum, que sentam como própria.¹⁶

O novo modelo organizacional em rede representa uma revisão do conceito de cidadania em pleno exercício de sua capacidade criativa e de articulação. Redes são interlocutores entre a sociedade civil e os governos, e promovem a institucionalização dos sistemas de parcerias.

Os países em desenvolvimento, hoje, já percebem que o crescimento econômico pode resultar da interação e da conectividade entre a cultura, a criatividade e a economia. Portanto as redes de conexões entre arte, cultura, negócios e tecnologia, as quais “compreendem o ciclo de

¹⁶ SUBIRATS, Joan. *La Construcción de Políticas Culturales Globalization e Identidades*. In: Seminário Nuevos Retos y Estrategias de las Políticas Culturales Frente a la Globalization. Universidad Autónoma de Barcelona, 2005. O autor acrescenta: “ (...) esta implicação não pode basear-se só em um implícito contrato normativo que assegure a essas pessoas seus direitos e liberdade, mas é preciso que se sentam especialmente vinculados entre elas. Uma democracia é altamente vulnerável à sensação de desapego que produz a constatação das grandes desigualdades existentes, ou a sensação de abandono, a sensação de que o que sucede não importa a ninguém de verdade”.

criação, produção e distribuição de bens e serviços que utilizam capital intelectual como seu insumo primário”,¹⁷ são fundamentais instrumentos para adequar os padrões das sociedades contemporâneas aos desafios da pós-modernidade.

Pós-modernidade ou ainda hiper-modernidade¹⁸ são denominações dadas aos sintomas sociais e culturais da sociedade contemporânea que, diferentemente um do outro, significam o poente da era moderna, quando havia maior centralização e hegemonia. Atualmente, no mundo do “Império dos Sentidos”, do efêmero, da descentralização, das transformações comportamentais e antropológicas, de múltiplas formas inovadoras de sistema de conhecimento, e do grande paradoxo das relações sociais; torna-se fundamental que se pense na cultura como refúgio. Nessa atmosfera de “hiper modernismo”, identificada por Gilles Lipovetsky como um período flutuante, que transita entre “a cultura do excesso e o elogio da moderação”, encontramos um homem “desbussolado”¹⁹, ansioso, inquieto, tentando viver a complexidade do mundo globalizado com as armas da criatividade.

A cultura, o reflexo de cada um, representa o espaço sagrado, onde podem se neutralizar as preocupações de cada dia. Um espaço onde as pessoas vão exorcizar as preocupações do cotidiano, onde importa não só a exposição do acervo, mas também o conforto do espaço físico, quando o homem contemporâneo está mais influenciado pelas idéias de estilo de vida e de imagens. Talvez por isso o museu, como espaço de discussão, de conhecimento e de experiência, desempenhe um importante papel, hoje, de catalisador das emoções, de uma espécie mesmo de refúgio, transformando a funcionalidade do modernismo no belo e no sublime.

A memória pode ser observada do presente para o passado, portanto ela é “re-significada” constantemente e está comprometida com o contexto cultural, social e econômico das sociedades. Desse modo, a “memória viva” mediada pelas instituições que cuidam da herança artística e cultural é permanentemente alimentada pelo desejo de conhecimento e reconhecimento, sob o ponto de vista contemporâneo.

¹⁷ *Summary Creative Economy Report Unctad. Relatório.* Geneve. 2008, p. 62. Também disponível em: <<http://www.unctad.org/creative-economy>>.

¹⁸ Termo cunhado pelo filósofo francês Gilles Lipovetsky.

¹⁹ LIPOVETSKY, Gilles.

A ampliação dos museus, a partir da década de 1990, constitui um fenômeno típico da pós-modernidade, envolvido e determinado por todas as questões filosóficas, sociais e políticas inerentes a essa época. Mais especificamente influenciado pela demanda de um público numeroso, carente de lazer e de conhecimento.

Para atender aos diversos públicos, atraí-los e torná-los fiéis, os museus se encontram, em todo o mundo, na mesma situação de necessidade de redobrar esforços para atrair visitantes e integrá-los às questões do mundo contemporâneo. O universo do museu não se restringe mais ao seu público residente, mas sedia o nomadismo, o visitante de todos os lugares. Assim, na conquista por novos públicos é importante que o museu se aproxime e se nutra também de reflexões sobre as questões inerentes à gestão capaz de cumprir sua missão.

Os aspectos abordados nos pontos seguintes dizem respeito às implicações do processo de globalização nos museus de arte, mais especificamente, uma análise sobre alguns modelos existentes e suas dificuldades; o pluralismo do público de museus, as vantagens e desvantagens, e as questões ligadas aos movimentos antiglobalizantes.

Nesse sentido, também podem ser assinaladas algumas considerações a respeito da dimensão dos benefícios e os problemas que o processo de globalização traz aos museus de arte.

A globalização é uma realidade, uma onda que alcança povos e nações na sua economia, **na sua cultura (grifo nosso)** e na sua política. Não há como impedi-la. Por isso mesmo, cabe posicionar-se estrategicamente diante dela, pois não conduz necessariamente ao sucesso econômico e social.²⁰

A velocidade da expansão dos meios de comunicação e de transporte, especialmente a partir da década de 80 do século passado, ampliou consideravelmente o universo do museu, aumentando seu público, exigindo respostas, abrindo novas oportunidades e colocando novos desafios para cumprir seu papel, assim como dispor de meios para tanto. Além da internet e de

²⁰ MACEDO, Roberto. Globalização: A globalização que convém ao Brasil. **Revista de Economia e Relações Internacionais**, São Paulo: FAAP, v.1, n.1, p. 47-63, 2002. O autor ainda acrescenta: (...) “apresenta, também, o risco do fracasso. Contudo, como é um processo em andamento que continuará por um tempo indefinido, não há como marcar hoje uma linha de chegada e avaliar a posição dos competidores no seu resultado final. (...) a globalização apresenta aspectos positivos e negativos, sendo indispensável encará-la com uma estratégia pró-ativa – a ‘globalização’ – voltada para maximizar os ganhos e minimizar os aspectos negativos do processo”

suas várias funções, da televisão e de outras formas de comunicação por satélite, merece destaque o avanço do transporte aéreo, facilitando os movimentos de pessoas e de cargas, inclusive de obras para exposições.^{21,22}

Exposições temporárias e itinerantes mostram coleções de todos os continentes e povos, até então nunca vistas pelo grande público. Obras e visitantes se deslocam de um lugar para outro, trazendo a bagagem cultural de suas origens, promovendo a integração, o conhecimento e a construção de novos paradigmas.

Não se pretende dizer com isso, que esse modelo de modernização, que supera as fronteiras nacionais, seja um modelo vencedor. O que se pretende refletir e analisar aqui é justamente quais os benefícios que esse processo de globalização poderá trazer para o museu e quais são as perversidades que o modelo também apresenta.

Se o processo de globalização é inevitável, como pode o museu se preparar para enfrentá-lo, e quais as estratégias a serem aplicadas? O que lhe convém, levando em conta a sua missão de refletir a herança artística da comunidade e da nação?

Do ponto de vista de sua economia, o museu precisa preparar-se para a competitividade nacional e internacional ou distanciar-se do processo?

Competir significa, antes de tudo, melhorar a qualidade de informação, além de uma política social mais abrangente e democrática, procurando minimizar as desigualdades educacionais, que não são poucas, no caso do Brasil. A propósito, Bourdieu (2003) mostra que a frequência dos museus europeus é tanto maior quanto é a condição educacional do visitante. A visitação está associada ao nível de instrução e obtenção de diplomas, o que identifica um público mais culto. A situação no Brasil é diferente: formar um público local é um dos grandes problemas que enfrenta a maioria dos museus nacionais. O hábito de freqüentar museus e a consciência de seu

²¹ CONTI, Mário Sergio. Multidões na Classe Econômica. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 1 maio 2005.

Comentando o lançamento do Airbus A-380, com capacidade para até 840 passageiros, destaca que “Ao final do ano terão sido feitos 700 milhões de viagens turísticas no planeta nos últimos 25 anos o custo real das passagens aéreas caiu cerca de 35% e...75% das viagens internacionais são de turistas...” , p.16.

²² Apesar do forte crescimento do turismo no século passado, no início deste, as perspectivas de contínuo crescimento se tornaram nebulosas em face das incertezas econômicas e políticas que cercam o cenário mundial. Essa questão é discutida com detalhes em TRIGO, Luiz; PANOSSO, Netto. **Reflexões sobre um novo turismo**. São Paulo: Aleph, 2003, pp. 21-26.

patrimônio se aprende desde cedo, na escola, hábito esse ainda não muito estimulado pela maioria das escolas brasileiras, sejam elas públicas ou privadas.²³

Alguns modelos

A ampliação e a grandiosidade dos museus como meio para atrair o grande público é, desde a década de 90, uma das principais vias de ingresso desses museus na globalização. Experiências de museus como o Guggenheim são pontuais para entender esse processo. Conectando-se com o mundo, abriu sua primeira filial em Bilbao, Espanha, em 1997. Com um espaço de 11.000 m², criado pelo arquiteto Frank O. Gehry, em um ano de funcionamento já tinha alcançado o número de 1,3 milhão de visitantes.²⁴

No critério de avaliação de eficácia, segundo o número de visitantes, evidentemente ele cumpriu a sua função de atrair público, porém temos que considerar também outros requisitos, como, por exemplo, as atividades de preservação das coleções, pesquisa, ações educativas e comunicação com o público, além da garantia do acesso ao acervo permanente. Assim, não significa que somente a quantidade de visitantes tenha um papel determinante nessa avaliação, ou melhor, que o aumento de público seja o único referencial de análise de eficiência, garantindo o seu sucesso. Tanto é que o Guggenheim, apesar do sucesso no número de público, descartou outros projetos, já anunciados, de abertura de museu na França, no Brasil e na Áustria.

Por que esses projetos não se viabilizaram? Discutem-se aí questões como: a necessidade de grandes somas para a sua construção e a sua manutenção, a preservação de museus que já existem nesses lugares, o protecionismo²⁵. Não foram suficientes as promessas de atrair público, gerar empregos e melhorar o turismo cultural para que se viabilizassem esses projetos.

²³ Essa questão apresenta-se na Virada Cultural, na cidade de São Paulo e merece novas pesquisas.

²⁴ CYPRIANO, Fabio. Guggenheim às avessas. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 11 de abr. 2005. p.E1.

²⁵ No caso do Brasil, o termo é aqui empregado associado ao debate que houve com os arquitetos brasileiros, os quais defendiam que o projeto arquitetônico só poderia ser de profissionais brasileiros.

Sobre essa questão é também importante observar que os critérios de eficácia estão ligados às missões dos diferentes museus e seus objetivos propostos, que dentro da rede de competitividade assumem naturezas distintas, onde “... a natureza e a qualidade das coleções fazem com que o museu disponha de uma espécie de monopólio local sobre o conteúdo dos serviços, e a hierarquia varia segundo a história da instituição...”.²⁶

Na contra mão desse modelo, surge um novo museu que polemiza a “sociedade do espetáculo”²⁷: o Musac, na cidade de Léon, Espanha. Caracteriza-se por um espaço menor e menos oneroso do que o Guggenheim de Bilbao, projetado por arquitetos espanhóis e com um acervo de obras de arte contemporânea, o que significa preços de mercado mais acessíveis do que, por exemplo, acervo de obras de arte moderna.

Segundo seu diretor, Rafael Doctor Roncero, “Eles (Guggenheim) são uma empresa capitalista, enquanto nossos parâmetros são outros. O Musac é um museu público, com entrada gratuita, e que está profundamente vinculado com León, uma cidade muito antiga e que precisa de uma ativação contemporânea”.²⁸ Não se tem ainda dados sobre a sua eficácia e como esse museu enfrentará os desafios da globalização.

É possível citar ainda muitos outros exemplos de museus que ampliaram seus espaços e redefiniram suas políticas, com um enfoque na busca de maior número de visitantes e na criação de instrumentos para dar visibilidade às coleções. É o caso do Museu de Arte Moderna de Nova York, o MOMA, que reabriu suas portas depois de uma grande reforma que durou dois anos e meio, com novo projeto arquitetônico do japonês Yoshio Tanigushi. A reforma duplicou a área do museu, criando condições excepcionais para mostrar, tanto as obras do acervo permanente, como as exposições temporárias, que hoje são a grande atração para o público de museus.

Tanto assim é que o preço das entradas em alguns desses museus é apresentado da seguinte maneira: o visitante pode pagar para ver o acervo permanente e também as exposições temporárias ou somente o acervo permanente, ou seja, um modo de atrair o público para o acervo permanente, assim como outras formas de tarifa por hora de pico. No MOMA, depois da

²⁶ BENHAMOU, *L'économie des musées d'art, un état de la question*. **Culture et Musées, Revue internationale**, n. 2, p.35-52, 2003.

²⁷ Termo usado por DEBORD, Guy. **A sociedade do espetáculo**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2004.

²⁸ CYPRIANO (2005)

reforma, o ingresso passou a custar quase o dobro do anterior, evidenciando a preocupação de cobrir os custos incorridos.

O museu do Louvre, um dos mais queridos e visitados do mundo, é um bom exemplo de como o museu precisa fazer constantes esforços na sua infra-estrutura para manter seu sucesso de público. Apesar da diversidade de ações, da grandeza de seu acervo e de seu amplo espaço, existem sempre algumas salas fechadas, contendo importantes ícones do museu; salas que foram renovadas, mas que por motivos técnicos permanecem fechadas alguns dias durante a semana.

Grandes espaços para um grande público pedem grandes somas de recursos para mantê-los. Buscar novas fontes de financiamento para custear essa manutenção tornou-se uma das maiores obsessões e real necessidade do museu inserido nesse processo de “mundialização”. Está aí o grande paradoxo do novo museu. A competitividade e a melhoria da sua infra-estrutura para atender à demanda gerada pelo grande público, que solicita maior diversificação e capacidade do museu para atraí-lo, necessita de mudanças significativas na sua área econômica. Nas palavras de Benhamou (2003), “a propensão dos decisores à inauguração, a sua ‘miopia’, impulsionaram a corrida à grandeza em detrimento dos plenos meios de sua execução. A gestão da penúria, por falta de maleabilidade na regulação pelos preços, passa pela adoção de uma regulação pela quantidade”.²⁹

Segundo a mesma autora, a questão prioritária hoje é: dada a complexidade dos novos museus, em que medida eles têm capacidade de gerir e dominar essa complexidade, já que esse processo de desenvolvimento supõe uma mudança institucional “que se trata de atividades, profissões, e da organização e envolvimento do museu na sociedade”.³⁰

Já o modelo norte-americano do MOMA de Nova York, um museu privado, inspira muitas outras gestões na América Latina, especialmente no Brasil. É o caso dos museus de arte moderna do Rio de Janeiro e de São Paulo. Segundo a presidente do Museu de Arte Moderna de São Paulo, o MAM, Milu Villela, a experiência norte-americana é referência para sua gestão no que se refere à captação de recursos, formação de novos públicos, loja, restaurante e auditório.³¹

²⁹ BENHAMOU (2003): 39

³⁰ Idem: 33

³¹ VILLELA, Milu. O MOMA e as artes no Brasil. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 25 abr. 2005.

Além dos modelos de museus europeus e americanos como os mencionados acima, existem alguns movimentos que se inserem no processo de globalização, promovendo o encontro e a troca de ações culturais entre as nações. É o caso do programa *The French Regional and American Museums Exchange*, o FRAME, fundado em 1999 pelo Ministério da Cultura da França e pela Embaixada dos Estados Unidos em Paris, e mantido hoje por donativos de empresas americanas e francesas. Tem por objetivo promover a interligação cultural entre os profissionais de museus dos dois países na troca de experiências e aprendizado mútuos, por meio de exposições que permitem circulação das obras de arte, projetos de multimídia, encontros, seminários e publicação de livros.³²

Os novos públicos e o espaço do museu

A pluralidade de público que encontramos hoje torna o museu mais complexo do ponto de vista da sua gestão administrativa, pois é para esse público diverso que são voltadas as ações museológicas.

Entender o que o seu público quer é desempenhar com eficácia o seu papel em refletir a herança artística da comunidade, da nação. Promover adequadamente o acesso aos acervos, preservando-os, produzindo e ampliando o conhecimento para a sociedade é tarefa das mais importantes para qualquer museu que tenha como missão integrar-se à comunidade onde está inserido. Todas as ações do museu são voltadas para o seu público, pois sem ele o museu não existe; é por ele e para ele, que o museu vive. Sendo assim, torna-se fundamental conhecer esse público, suas necessidades culturais e seu nível de instrução.

Podemos considerar alguns condicionantes do consumo cultural que podem ser aplicados ao público dos museus.

Para fazer a escolha, o processo de decisão do consumidor envolve inicialmente matrizes condicionantes da demanda cultural apresentadas na tabela a seguir:³³

³² CACHIN, Françoise. *Spanning the political divide with art (France-US museum exchange)-The international Herald Tribune*. Disponível em: <<http://www.icom.museum.bibliografy>>. Acesso em 13 out. 2004.

³³ Elaborada pela autora segundo Bonet, Lluís, conferência na FEA-USP, Programa Inter Unidades. São Paulo. 12 set. 2006.

Matriz sócio-demográfica * informações objetivas	Características pessoais * idade * sexo * estado civil	Situação familiar * dependentes	Situação econômica e nível de estudo * renda * estudo	Moradia e comunicabilidade * urbano ou rural
Matriz psico-sociológica * informações subjetivas	Identidade * estrutura	Valores * costumes * moda * tradição	Capital Cultural * educação * vivência	Preferência comunicativa * oral * visual * escrita * presencial * virtual * individual * socializadora

Tabela 1 - Matrizes e condicionantes da demanda cultural.

Fonte: Autora do trabalho.

Além das matrizes, o processo de decisão envolve também experiência anterior e a percepção do programa de divulgação e publicidade. É alimentado por: estado anímico (lugar ou momento adequado); acessibilidade (espacial, temporal); percepção de necessidades; confiança no produto e condições da oferta; avaliação material (preço, custos alternativos, complementares, transporte) e avaliação imaterial (segurança, empatia, percepção de qualidade e necessidade).

Do ponto de vista de uma análise micro-econômica, a qual será detalhada no capítulo 2, podemos dizer que a função da demanda do consumo cultural é tanto mais elástica quanto maior for a renda; e quanto maior o prestígio da manifestação cultural, ou da instituição, a sua função de demanda é mais inelástica. Assim, o potencial de ingresso cresce em funções inelásticas e decresce nas elásticas.

O aproveitamento do conceito de museu como produto mercadológico

Considerando o código de deontologia do ICOM³⁴, os recursos que os museus possuem como prestadores de serviços para as comunidades vão além da esfera estritamente museística, podendo ampliar consideravelmente suas atividades, desde que comprometidas com suas missões.

Além de sua função educativa, os museus devem também levar em conta o novo consumidor cultural trazido pelas mudanças sociais da contemporaneidade, que valoriza a busca de experiências culturais que promovam também deleite e entretenimento.³⁵ Alcançado pela mídia, esse novo grande público constituído de residentes e turistas culturais interessa-se, principalmente, pelos museus de história e arte antiga. O interesse do público por museus de arte não representa a maioria, segundo as pesquisas³⁶.

A nova sociedade de consumo, “a sociedade do ócio”, consome o produto cultural por meio das novas mídias (televisão, internet, celular, novos meios de publicidade e difusão). No entanto, segundo Galbraith, nessa nova sociedade de consumo há um engano da soberania do consumidor na economia de mercado, a que ele chama de “fraudes inocentes”, na medida em que o consumidor não decide o que é consumido, mas é seduzido pela mídia. Nesse caso é o produtor quem detém o poder, quando determina o que vai ser produzido e investe na difusão e propaganda daquele bem ou serviço. Assim, o consumidor atual seria um refém do próprio produto e de sua significação.³⁷ Significação e sentido dos objetos são dados pelo homem, mas são principalmente influenciados, não só pelo contexto do objeto, mas também pelo do próprio indivíduo e sua bagagem cognitiva. Desse modo, uma investigação aos comportamentos de mimetismo e busca de status numa sociedade cada vez mais globalizada é fundamental para entender as motivações dos novos públicos culturais.

Portanto, “os produtos” culturais tangíveis e intangíveis criados pelos gestores dos museus de arte (exposições, eventos, ações educativas e culturais, etc.), mesmo com a intenção

³⁴ As normas de números 5 e 6, respectivamente: “los museos poseen recursos que ofrecen posibilidades para otros servicios y beneficios públicos” e “los museos trabajan en estrecha cooperación con las comunidades e las que provienen las colecciones, así como las comunidades a las que prestan servicios”.

³⁵ BONITA, M. Kolb. *Marketing Cultural Organization*. Dublin: Oak Tree Press, 2000.

³⁶ idem.

³⁷ GALBRAITH, John Kenneth. *A Economia das Fraudes Inocentes, Verdades para o Nosso Tempo*. São Paulo: Cia. das Letras, 2004.

de satisfazer o seu público, não estariam sendo determinados por esse público, já que as ferramentas usadas pelo museu para oferecer esses produtos (a força dos meios de comunicação, o poder da mídia) são impostas para a sociedade, criando os modelos que devem ser apreciados.

Sendo assim e sob este ponto de vista, o museu é que pode deter o poder para controlar o mercado, na medida em que, para cumprir sua missão de dar ao grande público o acesso às coleções de obras de arte, ele decide o que e como deve ser mostrado, criando sentidos e resignificados dos bens patrimoniais, sejam eles tangíveis ou intangíveis.

O filósofo francês Jean Baudrillard discute essa questão da dimensão da intangibilidade contida nos objetos, quando diz que “a máquina de lavar serve de utensílio e atua como elemento de conforto, de prestígio, etc. É este último campo que constitui propriamente o campo do consumo. Nele todas as espécies de objetos podem substituir-se à máquina de lavar como elemento significativo”³⁸.

Dessa relação do homem contemporâneo com o objeto surge, hoje, uma nova visão e relação com o bem artístico. Bens artísticos intangíveis, como é o caso das visitas a museus e centros culturais, constituem-se importantes mediadores entre o indivíduo e o patrimônio artístico, promovendo o acesso e a oportunidade de múltiplas leituras da obra de arte, que recebem sentido e significado renovado. Para as novas pessoas e os novos valores dessa sociedade é fundamental a criação de novos produtos e meios de acesso, com a intenção de democratizar os bens artísticos e manter para as gerações futuras sua herança cultural.

Sendo os museus importantes espaços que contam com um rico potencial de recursos patrimoniais, resta transformar esses recursos em bens com visibilidade e aumentar as possibilidades de acesso pela comunidade, não só local, mas também global, de modo que sejam mais competitivos e eficientes. Para isso, sugerimos um sistema de gestão estratégica integrada entre os três âmbitos da instituição (o mercadológico, o institucional e o administrativo), de forma que seja criado um modelo de fluxo virtuoso que gere valor para a sociedade, e assim, como consequência, ampliem-se as oportunidades de captação de recursos para pesquisar, preservar, manter e difundir os acervos abrigados nos museus e centros culturais.

³⁸ BAUDRILLARD, Jean. **A Sociedade de Consumo**. Lisboa :Setenta, p.11

Assim, para a potencialização dos recursos de gestão estratégica, a criação de redes é de extrema importância para que sejam cumpridas as metas e as missões de cada instituição num mundo cada vez mais competitivo e global.

Criatividade e competitividade dos museus no processo de globalização

No mundo globalizado, atrair e satisfazer o consumidor inclui, antes de tudo, desenvolver a criatividade, ou seja, inovar e preparar-se para a competitividade inerente ao processo da globalização. É importante considerar aqui que o fenômeno da globalização não quer dizer somente a internacionalização, mas também inclui o conceito de integração nacional, via meios de comunicação, transportes e tecnologia.

Em tempos de grande concorrência, se o museu não se diferencia por meio de ações criativas que possibilitem a visibilidade de seu acervo, acaba se tornando um museu do passado. Dinamismo e vitalidade, hoje, são essenciais para a sua saúde, como bem observou Machado (2004):

No mundo globalizado os padrões de qualidade são uniformizados e os bens e serviços são classificados de acordo com padrões internacionais. Assim, qualidade deixou de ser diferencial e passou a ser pré-requisito... E a palavra que tomou o lugar da qualidade como fator diferencial foi a palavra encantamento, ou seja, o objetivo das empresas passa a ser o fornecimento de bens e serviços que vão além das expectativas dos consumidores. Daí a importância cada vez maior da criatividade, pois é através da inovação que muitas empresas têm conseguido surpreender e encantar os consumidores, oferecendo-lhes algo que supera suas próprias expectativas.³⁹

Sendo instituições sem fins lucrativos, os museus são avaliados segundo o critério da frequência de público. Assim, instrumentos para criar ações culturais inovadoras que atraiam esse público são sempre bem vindos e necessários. A grande questão é como determinar ações

³⁹ MACHADO, Luiz Alberto. Globalização, Competitividade e Desenvolvimento Econômico. **Revista Qualimetria**, São Paulo: FAAP, n. 110, P.14, ano XII, out. 2000.

criativas que sejam capazes de enriquecer o conhecimento e preservar a memória do visitante, permitindo que ele se reconheça e amplie o seu interesse nas artes, além do puro ato de lazer.

O outro lado da moeda: movimentos antiglobalizantes

Além dos adeptos da globalização, existem também os que não comungam com essas idéias sem fronteiras. Os chamados grupos radicais entendem o processo como uma ameaça à missão do museu. Mais precisamente, provocando tensões a respeito das ações de captação de recursos. Quando o museu consegue um patrocinador, esses grupos, muitas vezes, acham que o museu está sendo “dominado” pelo financiamento, em detrimento de sua missão. Outras ações também provocam tensões, como as grandes exposições com altos orçamentos, restaurantes e lojas dentro do espaço do museu e todas as ações que o “dessacralizam” e o colocam na dimensão do mercado, como sendo passível de oferta e demanda.

Grupos anarquistas e suas manifestações, movimentos ambientalistas, situacionistas, nacionalistas culturais, sites na internet e outras organizações contra o fenômeno da globalização são os defensores das propostas antiglobalizantes, as quais têm como objetivo principal discutir e proteger as sociedades do capitalismo pós-industrial e do pensamento neoliberal.⁴⁰

Vantagens e desvantagens da globalização para os museus

A tabela a seguir sintetiza o que este trabalho apresenta como vantagens e desvantagens da globalização para os museus.

⁴⁰ TRIGO e NETTO (2003) fornecem uma lista desses movimentos e os sites na internet, p.33-39.

Vantagens (Oportunidades)	Desvantagens (Desafios)
A maior competitividade trazida pela globalização faz aumentar a criatividade.	A padronização pelo mais grandioso pode acabar aumentando a desigualdade social.
A globalização enseja ações que integram as culturas, promovendo a visão de um universo maior e mais rico de diversidades.	O ingresso no processo de globalização não gera os recursos econômicos que sustentam os museus.
O museu acaba por criar novas perspectivas a partir do conhecimento de diversos públicos, seus desejos e suas crenças.	A mobilidade das obras de arte trouxe custos adicionais de transporte e seguro que encarecem as exposições, muitas vezes inviabilizando-as.
Estimulada pela facilidade de transporte, a globalização estimulou a mobilidade nacional e internacional das obras de arte	A maior facilidade de exposições itinerantes costuma colocar em segundo plano as exposições permanentes, prejudicando uma das funções primordiais do museu que é a de mostrar o seu acervo.
A ampliação do espaço expositivo para atender à demanda do grande público gera empregos, gerando também a oferta de serviços e a expansão da área dos profissionais da museologia.	Ampliação de espaço gera também mais custos, pessoal especializado e mais esforços na gestão dos acervos e na busca de patrocínio. A demanda, no caso, torna-se mais rápida do que a capacidade de oferta.
As exposições itinerantes permitem a ampliação dos públicos; acervos de obras importantes estão disponíveis aos olhos de muitas comunidades.	As exposições itinerantes podem gerar questões relativas aos deslocamentos de obras ícones dos museus.
A Internet (os sites, os museus virtuais e as mensagens com textos e anexos de natureza artística) e as TVs por satélite ampliaram e divulgaram consideravelmente o mundo dos museus.	Esses recursos, hoje reconhecidamente necessários, como a Internet, a televisão, em vez de desempenharem papéis coadjuvantes, têm roubado muitas vezes a cena da verdadeira estrela: o próprio bem patrimonial. Os novos recursos dos meios de comunicação são importantes vias de sinalização da existência da obra e deveriam funcionar para despertar o desejo do encontro com a obra no espaço físico . Nada substitui o contato com a obra original, principalmente nos ambientes das casas-museus e dos palácios, plenos de energia e vibração. Há o risco do mundo virtual desmotivar a visita “in loco”.
Os meios de transporte (aviões, trens e novas	O turismo de massa impede muitas vezes uma

rodovias) trouxeram muitos turistas visitantes para os museus.	apreciação mais consciente das obras.
Estimulados pelas redes a preservar e reforçar suas identidades, os museus podem se tornar instrumentos de defesa da Cultura.	Existe, no entanto, o perigo de especificidades de referências culturais locais mais frágeis se deixarem contaminar pelo processo de padronização de símbolos e valores.

Tabela 2 - Vantagens e desvantagens da globalização para os museus.

Fonte: A autora do trabalho

2 AS REDES DE MUSEUS: FUNDAMENTOS E ESTRATÉGIAS

Este capítulo discute uma estratégia de gestão geradora de valor para os museus, através de um círculo virtuoso, que aponta critérios e meios para melhorar a qualidade de serviços à comunidade. Ao mesmo tempo, atenta para o fato de que os museus precisam cobrir seus custos devido a um mundo cada vez mais globalizado e provocador de profundas transformações sociais e antropológicas. Com base nos critérios apontados, são apresentadas alternativas de compartilhamento, rede de ações e marketing estratégico com o objetivo de alcançar o cumprimento de suas missões fundamentais e aumentar o interesse do público, sempre considerando que o valor da cultura vai muito mais além do seu impacto econômico. Nas palavras de Bonet (2006): "(...) seu verdadeiro e intrínseco valor é o de permitir experimentar, conhecer, interagir, transcender, emocionar-se, formar comunidades, expressar-se, criar algo novo, comprometer-se, sentir prazer, imaginar, compartilhar..."⁴¹

O texto deste capítulo é constituído por quatro seções. A primeira discute o que é uma gestão geradora de valor nesse sentido lato, a segunda trata especificamente de razões econômicas que justificam a adoção de redes de museus. A terceira aborda o trabalho em rede como estratégia de gestão. E a quarta, um ponto específico dessa estratégia na forma de um plano de marketing e de comunicação integrada que se aplica a museus, atuando isoladamente ou em rede.

Gestão geradora de valor

A percepção de valor, que condiciona o consumo cultural e determina os critérios de decisão, é que vai determinar e alimentar a oferta de ações culturais no espaço museológico, que também, por sua vez vai criar um aumento de demanda. No meio desse círculo virtuoso entre a comunidade e o museu, estão os fluxos de valor e serviços. O êxito do resultado das instituições museológicas está mais em um bom planejamento de gestão e nas sinergias que dele derivam do

⁴¹ BONET, Luis. Conferência para a disciplina Aspectos Econômicos e Mercadológicos da Arte, do Programa Inter-Unidades da FEA-USP (Faculdade de Economia e Administração da Universidade São Paulo), 12 set. 2006.

que no processo cultural propriamente dito.⁴² Há casos, por exemplo, de museus com valiosas coleções históricas e artísticas, porém, não havendo comprometimento com a gestão desse acervo, ele não se comunica com a comunidade.

Portanto, os recursos dos museus, seus efeitos diretos e indiretos, além da interação dos serviços alimentados pela percepção de valor por parte do público formam a dinâmica entre o museu e a comunidade.

Com relação à percepção de valor por parte do público, é importante considerar que todo bem cultural tem um valor simbólico ligado à personalidade de seus criadores ou representativo da expressão de uma herança ou identidade coletiva. No entanto, para o usuário, a percepção de valor ocorre de outra forma, dividindo-se em: valor funcional, que pode ser decorativo, para entretenimento ou educativo; simbólico, que pode ser patriótico, social ou artístico; e emocional, que inclui os aspectos catártico, rememorativo, passional e sensorial.⁴³ O diagrama abaixo ilustra essa idéia:

Figura 1 – Diagrama com a percepção de valor dos museus
Fonte: Elaboração própria.

No caso dos museus, a percepção de valor está centrada na dimensão social, de coesão, e na dimensão política, que é patriótica, identitária e representativa.

Quando há percepção de valor por parte do público, os serviços oferecidos pelos museus geram recursos e efeitos diretos e indiretos que formam a dinâmica entre o museu e a comunidade, como mostra o diagrama a seguir:

⁴² Idem

⁴³ BONET, Luis. Palestra Chaves Introdutórias à Economia da Arte e da Cultura, na FEA-USP, São Paulo, 2006.

Figura 2 – Diagrama ilustrando uma gestão geradora de valor.
Fonte: Elaboração própria.

Os fluxos de interação entre o museu e a comunidade, considerando o patrimônio cultural como algo fundamental no desenvolvimento social e econômico, geram um circuito virtuoso de valor e serviço capaz de modificar e desenvolver as comunidades onde essas instituições estão inseridas. O diagrama a seguir detalha esse processo:

Figura 3 – Diagrama ilustrando o circuito virtuoso de fluxos de valor e serviços entre a comunidade e o museu.

Fonte: Bonet, Lluís, conferência na FEA-USP (Faculdade de Economia e Administração da Universidade São Paulo), Programa Inter Unidades, Disciplina “Aspectos Econômicos e Mercadológicos da Arte”, 12/09/2006.

Dado que a discussão desta seção envolve também questões econômicas, como fica claro no diagrama anterior, apresentaremos na seção seguinte algumas considerações mais específicas sobre os argumentos econômicos para a formação de redes de museus.

Aspectos econômicos da formação de redes

O fato de considerar-se explicitamente os aspectos econômicos como algo relevante também fundamenta a importância das redes de museus, sobretudo quando se pensa numa rede de museus de arte na cidade de São Paulo. Do lado da oferta, ou seja, dos museus, uma rede se justifica essencialmente por dois argumentos: o primeiro é o da economia de escala, entendendo como tal a redução de custos que decorre da ampliação do tamanho do empreendimento, se integrado em rede com outros.

Tomado isoladamente, quando um museu expande sua escala, por exemplo, mostrando mais obras num mesmo edifício e utilizando-se da mesma equipe, em princípio, tem o benefício de reduzir o custo médio por obra mostrada ou por número de visitantes. Custo que também vai se revelar menor com relação à manutenção desse prédio ou dessa equipe.

No caso de formação de redes, o benefício da escala é usualmente de outra natureza e ocorre mesmo com os museus não alterando sua escala individualmente. Atuando em rede, eles podem, por exemplo, reduzir os custos de aquisição de materiais, como a de folhetos, por exemplo, devido à compra em conjunto e a preços menores, em maiores quantidades do que aquelas que seriam individualmente adquiridas. Pode-se também admitir que, com a união de forças, uma rede terá maior poder de barganha para obter patrocínios e verbas. Da mesma forma, poderão estabelecer um plano de marketing em conjunto, com o custo médio por membro da rede sendo menor que o que ocorreria se o plano fosse individualizado, caso em que talvez nem fosse realizado. Na mesma linha se inscrevem outros custos, como o de compartilhamento de sites, o de impressão de ingressos, de contratos de restauração de obras, de realização conjunta de programas para treinamento de pessoal, de aquisição de materiais museográficos para as exposições, e de ações como a definição de um roteiro integrado de visitas com transporte (de obras e do público visitante) e divulgação conjunta.

O segundo benefício econômico é o de externalidades recíprocas. Por externalidades entendem-se os benefícios auferidos de forma gratuita por um agente econômico, podendo acontecer de nem mesmo o agente fornecedor do benefício ter conhecimento de sua existência.

O exemplo clássico de uma externalidade, apenas para efeito de ilustração, é o do apicultor cujas abelhas polinizam as flores do pomar de um agricultor vizinho, contribuindo para a ampliação deste pomar, simplesmente porque ele situa-se dentro do limite de atuação dessas abelhas. O apicultor contribui para isso, mas não sabe.

No caso dos museus, na medida em que um museu divulga também outros, estimulando a visita a eles, isso facilitará a difusão de informações sobre cada um e aumentará a clientela de todos. O contato entre diretores e funcionários dos membros da rede também poderá gerar externalidades derivadas de acesso a mais informações, conhecimentos e especialização.

Outro tipo de externalidade ocorre reciprocamente em relação às economias local, regional ou nacional. Essas dimensões da economia oferecem externalidades aos museus, na forma de infraestrutura: estradas, hospedagem e alimentação para visitantes no entorno dos museus. Sem essas externalidades, as visitas aos museus existiriam em número menor. De modo recíproco, a economia, em particular a local, se beneficia do museu na medida em que ele gera renda e emprego para a comunidade. Isso também ocorre nas esferas regional, nacional e internacional, mas evidentemente os impactos seriam menos identificáveis nesses casos.

Menos percebidas, porém igualmente importantes, são as vantagens das redes do ponto de vista da demanda dos visitantes, em geral, e dos turistas, em particular. Com a difusão de informações, o público deverá fazer mais visitas a outros museus, pois terá a facilidade de poder organizar de forma mais eficiente um roteiro de visitas que atenda aos seus interesses, aumentando assim a satisfação que procura ao buscar essas instituições.

Para incentivar a procura pelos museus da rede, os conceitos de demanda e oferta poderiam ser combinados. À medida que os ganhos de escala reduzem custos e as externalidades recíprocas também contribuem para essa redução, a rede pode oferecer descontos sobre os preços dos ingressos para visitantes que busquem todos os museus da rede ou mesmo um número limitado deles.

O trabalho em rede como nova estratégia de gestão

A partir das considerações feitas nas seções anteriores deste capítulo sobre os vários aspectos de uma gestão geradora de valor para os museus, passamos a estender o ponto fundamental da pesquisa: a participação do museu em associações de âmbito nacional ou internacional, em redes de ações interligadas.

Os sistemas e redes de museus constituem um novo modelo de gestão administrativa que procura reforçar o diálogo entre os governos e as instituições museológicas, e destas entre si, traçando um panorama de compartilhamento no contexto de sociedades democráticas. São modelos de caráter público, que visam, sobretudo, a multiplicar ações de reciprocidade e, por isso, a constituição de um planejamento sistêmico de museus vai depender das decisões políticas. As políticas culturais para a preservação do patrimônio museológico estabelecem as

normas e os códigos de museus, recomendando a criação e a implantação de redes de museus, redes estas que, por sua vez, potencializam e consolidam as políticas culturais. Podem ser consideradas dinâmicas de redes os fóruns, as associações e conselhos de museus. Mesmo não sendo oficializados como redes, funcionam como tais e cumprem funções importantes das redes, as quais são a articulação política e o estímulo das capacidades criadoras de cada participante, atuando como mediadores de questões sociais, políticas e culturais. As redes são instrumentos de cooperação e desenvolvimento que podem diminuir desigualdades e diferenças, podendo inclusive reconstruir a imagem do museu junto à sociedade.⁴⁴

Para reforçar identidades, potencializar recursos, estimular demanda e diminuir as irregularidades e diferenças entre as diversas instituições, entende-se que o trabalho em rede é a principal estratégia para que estas instituições cumpram sua missão de preservação, conservação e acesso ao público. Ou seja, gestões autônomas apoiadas, em alguns casos, por uma administração comum, onde os interesses de revalorização do patrimônio sejam respeitados e, ao mesmo tempo, preserve-se a identidade de cada uma, com suas particularidades e especificidades.

Neste capítulo procuramos mostrar que as redes de museus têm aumentado as possibilidades de eficiência e competitividade, melhorando o nível de qualidade e tornando esses equipamentos mais visitados. A inter-relação de forças e a troca de experiências resultam em maior produtividade de pessoal, serviços e promoção. É visível a diferença dos que não participam da rede e trabalham ilhados. No mundo globalizado em que estamos vivendo, não se justifica mais o isolamento.

No entanto, antes de prosseguir com exemplos, serão apresentadas as várias formas de organização de redes de museus segundo seus fatores determinantes. A tabela a seguir mostra várias dessas formas e seus respectivos fatores determinantes. No seu conjunto ela cobre os principais casos.

⁴⁴ BRUNO, Cristina. Entrevista ao fórum Permanente de Museus, maio 2005.

Redes de Museus

Algumas Formas de Organização, Segundo seus Fatores Determinantes

Fatores determinantes	Formas de Organização
Supervisão, diálogo ou associação	Fóruns, conselhos e associações
Âmbito geográfico ou jurisdição política	Local, regional, nacional e internacional
Temática	Arte, História, pela Paz, esportes, atividades econômicas e outras
Incentivo ao turismo	Redes que pautam essa finalidade com objetivo específico
Tipologias e abrangência de acervos	Estendendo-se a arquivos e bibliotecas
Tecnologia ou forma de apresentação	Real ou virtual
Estrutura proprietária e de gestão	Vertical ou horizontal
Mistos	Reunindo duas ou mais formas anteriores. Exemplo: International Network of Museums for Peace (Rede Internacional de Museus pela Paz)

Tabela 3 - Algumas formas de organização segundo fatores determinantes.

Fonte: elaboração própria

Os fatores determinantes relacionados acima e as formas de organização de redes que ensejam são auto-explicativos. Uma exceção diz respeito às formas vertical e horizontal de organização de redes, inclusive porque essa diferenciação não costuma ser incorporada aos nomes das redes.

Uma rede vertical de museus caracteriza-se pela gestão integrada de vários museus unidos numa única instituição por vínculo proprietário e/ou administrativo comum. Assim, a rede integrada pelos acervos museológicos do Palácio dos Bandeirantes, na capital paulista; do Palácio Boa Vista, em Campos do Jordão-SP e da residência do Horto Florestal, também na capital, é uma rede desse tipo, pois são geridas a partir da Casa Civil do Governador, a qual opera a partir do primeiro palácio.

Em princípio, cada unidade de uma rede como essa poderia deixar de fazer parte dela e tornar-se independente na sua gestão. Contudo, argumentos de natureza administrativa,

integrados a outros argumentos de política museológica e econômicos, justificam a constituição de uma rede em casos como esse.

Acrescente-se também que uma rede de museus assim constituída não exclui a integração de uma ou mais de suas unidades ao outro tipo de rede, como o horizontal, por exemplo. Neste caso, a rede envolve vários museus, mas de entes proprietários diferentes e com suas estruturas administrativas próprias, porém unidos numa parceria visando a interesses comuns.

Exemplos reais de gestão de redes de museus

Passa-se agora a algumas experiências práticas de gestão de redes.

Na Espanha, por exemplo, na região dos Pirineus, em dois museus representantes do patrimônio industrial - o Museu do Carvão e o Museu do Cimento -, que pertencem à Rede Nacional de Museus (MNATEC), o trabalho em rede facilitou a transformação de produtos culturais em produtos também turísticos. Cumprindo uma das funções da rede, esses museus, bem preparados para a abertura ao público turista, contam com bons recursos museográficos, sinalização e informações adequadas.

Já na Casa Museu Can Trincheria, que pertence à Comarca de Garrotxa, também na Espanha, notamos a ausência do trabalho em rede, evidenciado pela falta de dinamismo do espaço da casa, a qual apresentava-se carente de restauração e sem novas propostas museográficas.

Esses exemplos dão uma noção de como é importante a administração em parcerias, com troca de informações e inter-relação. Uma gestão assim pode ajudar as instituições a:

- a) melhorar os serviços oferecidos a partir da criação de cursos de capacitação de pessoal;
- b) formar uma unidade mais regular, por meio da interação com outros museus e suas políticas;
- c) uniformizar a distribuição de visitas para que não se concentrem só em determinados museus. Para isso é sugerido um roteiro geral,

onde cada instituição tem o seu programa específico, segundo suas potencialidades.

A gestão em rede também incentiva o oferecimento de serviços acessórios aos museus, como é o caso de lojas e restaurantes. No caso do Museu do Carvão, dado como exemplo, o restaurante e a loja de produtos artesanais são excelentes apoios financeiros para o equipamento cultural. As imagens a seguir mostram os dois museus espanhóis anteriormente mencionados, ambos administrados pela Rede Internacional de Museus.

Imagem do mapa onde estão localizados os museus do Sistema Nacional de Museus da Catalunha, no Museu do Cimento.

Guichê do Sistema Nacional de Museus da Catalunha, no Museu do Cimento.

Museu do Cimento – região dos Pireneus (Catalunha – Espanha)

Museu do Carvão – Berguedá (Catalunha – Espanha)

Festa das Flores, em Girona, evento que reúne toda a cidade, inclusive os museus, em torno de um único tema, gerando externalidades e economia de escala, típicas do trabalho em rede.

Primavera, maio de 2006 – Catalunha (Espanha)

Festa das Flores, em Girona.
Catalunha (Espanha)

No capítulo 3, prosseguiremos com o assunto, examinando os modelos de redes de museus na Europa, nas Américas e no Brasil. Na seção seguinte, abordaremos outra questão específica muito importante para a gestão de museus e de suas redes no contexto contemporâneo: a necessidade de um plano de comunicação integrada.

Fundamentos para o plano de marketing e de comunicação integrada

As significativas mudanças no campo das atividades culturais e de entretenimento, causadas pela velocidade das novas tecnologias - características de um mundo em processo de globalização -, trouxeram novas oportunidades e imensos desafios para os museus de arte e centros culturais. A própria ampliação do conceito de cultura, a partir da década de 1960, promove novos horizontes de entendimento do patrimônio material e imaterial pela sociedade.

Para enfrentar esses desafios, as instituições são solicitadas constantemente a rever suas missões e refazer planos estratégicos para cumprir o seu papel na sociedade, dando visibilidade e acesso aos bens artísticos, promovendo, assim, a educação e o entretenimento de seus públicos.

Nessa linha, o presente trabalho procura examinar os instrumentos de que dispõem os museus e os centros culturais para uma gestão eficaz e eficiente, por meio de ações que valorizem seus *inputs* (recursos), *throughputs* (logística) e *outputs* (produtos). Ou seja, a utilização do marketing como plano estratégico, que inter-relaciona os diversos âmbitos da instituição - como o mercadológico, o institucional e o administrativo- na busca de um maior equilíbrio da oferta e da procura, objetivando criar um círculo virtuoso que gere valor e benefícios para as comunidades.

A percepção de valor cultural do bem artístico difere da noção de valor econômico, sendo este último mais ligado à função, utilidade e preço. O bem artístico apresenta uma noção de valor centrada no reconhecimento e, assim, o valor seria mais um indicador do mérito, não uma medida direta. Isso influencia diretamente a escolha do lugar que as atividades culturais ocupam na vida das pessoas.

As atividades culturais pertencem à categoria das necessidades secundárias do indivíduo: criadas, despertadas e cultivadas. Criar condições de desejo das atividades culturais

promove o aumento da percepção de valor, que vai também aumentar o potencial de mercado. Dessa maneira, os museus, por meio de um sistema de ações integradas, podem corresponder às expectativas de seus públicos e dar maior visibilidade à herança artística da nação.

Partindo da justificativa e da importância das instituições culturais como espaços de experiências fundamentais para o desenvolvimento das sociedades, cabe encontrar melhores meios de gestão para torná-los mais eficazes.

O conceito de marketing cultural como gestão empresarial, e não como uma atividade específica, nos permite elaborar um plano de comunicação para as instituições culturais nos âmbitos administrativo, mercadológico e institucional.

O plano é dividido em cinco etapas:

1) Estando claros os objetivos do projeto e em concordância com a missão de uma instituição sem fins lucrativos, como é o caso dos museus e centros culturais, torna-se fundamental a elaboração de um regimento interno⁴⁵ e de um plano museológico, que “é compreendido como ferramenta básica de planejamento estratégico, de sentido global e integrador, indispensável para a identificação da missão e da instituição museal e para a definição, o ordenamento e a priorização dos objetivos e das ações de cada uma de suas áreas de funcionamento.”⁴⁶;

2) Escolha da metodologia de trabalho. Um exemplo é o da pesquisa de público como veículo de avaliação;

3) Definição dos públicos que o projeto quer atingir;

4) Análise dos *inputs*, *throughputs* e *outputs* para se obter uma visão de conjunto de um plano estratégico integrado que gere valor.

- Os *inputs* definem os recursos financeiros, humanos e materiais. Por recursos financeiros entende-se o que advém de programas de cursos, workshops, loja e restaurante do museu, apoio e patrocínio para a realização das exposições, tarifa de ingressos, etc. Os recursos humanos provêm da contratação de

⁴⁵ Tal regimento regula as atividades internas da instituição e constitui-se de dados sobre a natureza, os objetivos e a estrutura de funcionamento dos museus (vinculação institucional, competência, organização interna, atribuição dos dirigentes e disposições gerais).

⁴⁶ Mini-Curso de Gestão Museológica ministrado por Márcio Rangel, III Fórum Nacional de Museus, jul. 2008.

gestores profissionais capacitados para a gestão complexa das instituições culturais. E os recursos materiais podem ser local adequado, transporte para as exposições itinerantes, material de divulgação, etc.

- Os *throughputs* compreendem toda a parte organizacional e logística.
- E os *outputs* são o próprio produto cultural oferecido, como por exemplo, a qualidade das exposições ou o serviço arte-educativo do museu.

5) Viabilização financeira e econômica: captação de recursos e verificação da sustentabilidade da instituição como um todo. Inclui-se aqui a análise do fluxo de caixa, dos lucros e das perdas, lembrando sempre que, no caso dos museus e dos centros culturais, os ganhos são mais intangíveis e muitas vezes aparecem como benefícios para a comunidade. A viabilidade patrimonial, como a qualidade do acervo de obras de arte, o potencial de exposições temporárias e itinerantes, e o edifício da instituição cultural, também é considerada. De igual importância é a análise do potencial de retorno do investimento, pois o patrocínio privado, apoio ou investimento público só terá continuidade e permanência quando os benefícios e ganhos forem identificados.

3 MODELOS DE REDES DE MUSEUS PELO MUNDO

As redes da Europa

A partir dos anos de 1980, com o aumento do reconhecimento da participação dos museus no desenvolvimento social e nas políticas culturais das sociedades, os governos de nações européias como a Alemanha, Holanda, Reino Unido, Irlanda, França, Espanha e Portugal demonstraram maior interesse pelos museus. Com isso, implementaram o sistema de redes, de credenciamento e uma legislação específica para a área museológica, gerando a explosão do universo dos museus e a discussão do tema.

Estas ações e políticas culturais foram baseadas em alguns eixos fundamentais do ponto de vista conceitual, o qual considera a cultura como: um vetor de desenvolvimento econômico e social, pois gera emprego e renda; uma ponte para o entendimento do presente e não mais a representação passiva do passado; um instrumento de prática da cidadania, pois valoriza o indivíduo.

As redes de museus européias funcionam verticalmente, horizontalmente ou ainda por sistemas mistos, e são criadas a partir de códigos internacionais de museus, como o código de deontologia do ICOM e documentos formalizados em congressos de museus, como é o caso da Carta Cultural Iberoamericana de Museus. O objetivo é fomentar possibilidades e recursos para cada parte integrada na rede, incentivando o potencial de criatividade e disponibilidade, bem como preencher lacunas com relação às necessidades de cada museu, criando linguagem e espaço cultural comum. Além das redes de âmbito nacional, estadual e regional, existem também as redes internacionais ou transnacionais, como, por exemplo, a NEMO (Network of European Museum Organization) e o próprio ICOM (Conselho Internacional de Museus) que podem ser considerados como uma estrutura de trabalho em rede. Outros exemplos são a Rede Ibero americana de Museus e a Rede Centro Americana de Museus. Nesses casos, as redes são mecanismos solidários que podem contribuir para diminuir as desigualdades entre os padrões dos museus de cada país.

Nessa linha, projetos como os da Comunidade Européia visam à mobilidade das coleções museológicas, entre outras coisas, com o objetivo de diminuir o custo de transporte e seguro, o qual hoje representa uma porcentagem alta nas despesas. Há também organizações em

redes, no âmbito internacional, que procuram eliminar as barreiras territoriais e fomentar ações transfronteiriças, como, por exemplo, o programa de fomento de ações inter-regionais, o Comunitário Europeu Interreg III. Esses programas não só articulam ações sociais e econômicas importantes, como também atuam como parceiros na pesquisa, desenvolvimento tecnológico, educativo e cultural.

Outro exemplo de rede no âmbito internacional é a Rede Internacional de Museus da Paz, fundada em 1992, em Bradford, Inglaterra. Desde dezembro de 1998, a Rede Internacional de Museus da Paz é uma ONG associada ao Departamento de Informação Pública das Nações Unidas. Em 2002, reuniram-se em Guernika, na Espanha, 130 representantes de Museus da Paz de todo o mundo para participar de um congresso no qual se discutiu a violência que milhões de seres humanos sofreram e continuam a sofrer. Além disso, discutiu-se também a importância dos Museus da Paz na mediação da resolução de conflitos e como motor de mudança para o alcance de um objetivo tão almejado: a paz.

Em muitos países da Europa, os museus articulam-se em redes, sejam temáticas ou classificadas por tipologias. Na França, a “Réunion des Musées Nationaux” (RMN), a rede de museus franceses é coordenada pelo Estado Nação e amparada hoje na lei de museus de 2002, a qual criou o selo de qualidade “Musée de France” para credenciamento dos museus. Essa rede tem como principais valores a democratização do serviço ao público, a descentralização da cultura, maior participação estatal nas instituições museológicas; tudo isso parte da tradição cultural francesa pós-revolução.

O Reino Unido tem maior tradição em Associações de Museus, entidades independentes que promovem o desenvolvimento profissional e estabelece padrões éticos. O “Museums, Libraries and Archives Council”, o sistema em rede de museus do Reino Unido, por exemplo, está centrado nas ações de educação, no diálogo multicultural com as comunidades, no apoio à documentação, à conservação e à criatividade.

Outro sistema de rede de museus que tem como modelo a interação de três entidades que se complementam é a rede irlandesa, a qual une os Museums and Archives Committee, Associação Irlandesa de Museus e Comissão Irlandesa do ICOM. Em 2006, criou-se o Programa de Padrões para Museus Irlandeses, que se baseia nos preceitos do Conselho

Internacional dos Museus (ICOM) e concentra suas atenções na questão da formação ao longo da vida.

Também focada no serviço aos seus públicos desde 1999, a Associação Holandesa de Museus, financiada pelo Estado, oferece apoio aos museus privados e locais, baseando-se também no código de ética do ICOM. Tem seu foco também em programas que estimulam a visita aos museus e ações de cooperação internacional com programas de formação, troca de conhecimento, acesso e mobilidade das coleções.

Já na Alemanha não há uma rede nacional de museus, mas sistemas de redes regionais com atuação em todas as regiões alemãs. Funcionam, a partir de 2005, com um sistema de credenciamento de museus, formulado por uma das redes regionais, que qualifica os museus com um enfoque na questão da gestão, mediante um plano museológico e a missão do museu, organização e gestão das coleções, pesquisa, conservação, exposição e comunicação.

A Espanha é um dos locais onde as redes estão mais articuladas, apresentando um sistema nacional, o Sistema Espanhol de Museus, e os sistemas regionais criados nos anos de 1990 – como o da Catalunha e o de Andaluzia. Esses sistemas representam uma consciência mais clara de articulação nacional e local, promovendo programas de formação, apoio técnico e financeiro aos museus, e, no caso da Andaluzia, um sistema de credenciamento mais recente que estimula a criação de novos museus. Além dessas redes regionais, existe também uma estrutura de rede temática como a Rede Informativa de Museus e os Centros de Ciência e Tecnologia da Comunidade de Madrid (Mi+D). Este é um modelo de rede temática e geográfica que visa especificamente à coordenação de um programa de ações para difundir o patrimônio científico da comunidade de Madrid. Como a cidade concentra uma grande quantidade de museus e centros de ciência, esta rede propõe a preservação da cultura científica e da sua história, por meio de ações conjuntas de formação e de projetos educativos dirigidos a todos os cidadãos, além da produção de eventos e divulgação. É uma iniciativa da Direção Geral de Universidades e Pesquisa do Conselho de Educação da Comunidade de Madrid e parte do Programa de Ações Madri+d: Ciência e Sociedade. Seu objetivo é organizar as ações das instituições envolvidas na rede e divulgá-las para aumentar a visitação desses espaços que preservam o patrimônio científico das universidades públicas de Madrid. Que ações são essas? Exposições, oficinas e demais atividades de difusão do conhecimento científico. Podem participar da rede todos os

museus, centros de ciência e os museus universitários cujas coleções constituem o patrimônio científico e tecnológico das universidades públicas localizados em Madrid.

Em Portugal, uma das redes que inspirou a criação do Sistema Brasileiro de Museus é a Rede Portuguesa de Museus, (RPM), criada no ano de 2000 e hoje subordinada ao IMC, Instituto dos Museus e da Conservação, órgão nacional criado em 2007. Antes disso a rede pertencia ao Instituto Português de Museus, criado em 1991.

O Instituto dos Museus e da Conservação tem como missão desenvolver a política cultural nacional nas áreas do patrimônio cultural móvel e imaterial, museológico, da conservação e do restauro. A Rede Portuguesa de Museus tem como finalidade credenciar museus, criar programas de apoio técnico e financeiro, promover ações de formação e articular ações com outras entidades. No cumprimento de sua missão, o trabalho da rede apresenta alguns eixos programáticos, que visam particularmente a descentralizar, informar e qualificar os museus da rede.

Apesar de ser um programa nacional, os museus aderem à rede voluntariamente e o sistema de credenciamento pode ser feito *on-line* pelo *site* na internet, através de um formulário de candidatura em formato eletrônico e uma brochura com o formulário e instruções gerais, o qual apresenta algumas exigências para que os museus possam pertencer à rede.⁴⁷ A RPM destaca alguns pontos importantes para ser filiado à rede, como a obrigação de um plano museológico com o regulamento interno do museu, política de aquisições, plano de segurança e o cumprimento de normas e procedimentos de conservação preventiva.

Com relação à informação, além do site na internet, a rede tem uma publicação trimestral, o boletim RPM, que, contando com mais de 27 números já publicados, têm divulgado cada vez mais as atividades dos museus da rede. E é segundo uma avaliação publicada neste boletim que o programa de ações de formação é classificado como bem sucedido, na medida em que vem cumprindo os objetivos propostos. Tal programa apresentou os seguintes resultados:

⁴⁷ Devem cumprir as funções museológicas exigidas pela Lei Quadro dos museus portugueses (Lei n°47/2004. de 19 de agosto), além de apresentar o regulamento interno do museu, política de incorporações, normas e procedimentos de conservação preventiva, plano de segurança, condições de sustentabilidade e cumprimento da função social do museu. Já da parte do IMC é realizada uma visita técnica ao museu candidato e a elaboração de um relatório técnico.

formação de cerca de 1.000 pessoas, de 2001 a 2007⁴⁸, em cursos profissionalizantes para museus em regiões diversas do país, gerando descentralização; criação de serviços do centro de documentação do IMC e RPM com consultas no local e à distância; criação do Pro-museus, em 2007, em substituição ao PAQM, Programa de Apoio à Qualificação de Museus, um programa de apoio financeiro aos museus não tutelados pela Administração Central do Estado, com apoios principalmente nas áreas do inventário, conservação, segurança e reservas. A ênfase é dada, sobretudo, às parcerias, consideradas de fundamental importância para a RPM, pois estimula a cooperação de dois ou mais museus da rede, inclusive os de administração do Estado; com relação à informação, há um recurso importante que é o encontro anual com os museus da rede e um fórum internacional de rede de museus, com obras publicadas. Dentre os resultados positivos, segundo dados da RPM, destacam-se: o boletim e o site na Internet, o programa de formação de profissionais e o de apoio técnico e financeiro aos museus, que compreendem consultorias nas áreas de conservação preventiva, arquitetura de museus, investigação e inventário, educação e programação museológica. Como resultado mais negativo, os mesmos dados indicam que há uma fraca expressividade de trabalho em rede entre os museus da RPM. E quanto aos novos desafios da RPM, destacam-se: a promoção de novas ações de articulação e a cooperação entre os museus da rede; a avaliação e integração de novos membros; o reforço das linhas de divulgação; o incentivo para criação de sites dos museus na internet; a criação de um logotipo da RPM; e a criação de grupos de trabalho compostos por diretores dos museus da rede, com o objetivo de refletir sobre os programas da rede.⁴⁹

As redes das Américas

No Canadá, a administração de museus caracteriza-se pelas políticas provinciais, sendo as políticas nacionais consideradas como adicionais.

Nos Estados Unidos, existem muitos grupos, de âmbito público ou privado, e associações que se caracterizam pelo trabalho de cooperação, representando tipologias de museus, como a National Park Service, A National Trust for Historic Preservation, American

⁴⁸ Dados fornecidos por Joana Sousa Monteiro, da RPM, no mini-curso Rede de Museus, realizado no III fórum Nacional de Museus, Brasil, ago. 2008.

⁴⁹ Idem.

Association for State and Local History, American Association of Museums e Southeast Museum Conferrence.

A Colômbia cria seu sistema de pesquisa e trabalho com os museus a partir de 1992, quando ao Museu Nacional foi designada, pelo Ministério da Cultura, a tarefa da coordenação do desenvolvimento dos museus públicos e privados na Colômbia, por meio da Rede Nacional de Museus. Os principais focos da rede são: a implementação e a atualização do banco de dados que se consolidou em 1994, com o objetivo de conhecer a realidade dos museus colombianos e fazer um mapeamento; um plano de apoio à elaboração do inventário, registro e catalogação de seus acervos, e ações de capacitação - que só puderam desenvolver-se a partir de 2001, com a abertura de cursos de Museologia da Universidade Nacional de Colombia e da Universidade Externado de Colombia. A partir da interação entre a Rede Nacional e as universidades estão sendo criadas as redes departamentais ou regionais, com o objetivo de solucionar os problemas comuns locais.

No entanto, para cumprir a missão de fortalecimento dos museus colombianos, a rede enfrenta desafios como as mudanças políticas dos governos regionais, falta de pessoal com formação profissional, dificuldade de comunicação e a falta de informatização de algumas regiões. Para diminuir os problemas com a distância, a rede utiliza-se de uma ferramenta importante: a internet, publicando o banco de dados e outras informações na sua página da *web*⁵⁰, tratando de selecionar os museus que estejam em condições de receber os equipamentos. Muitos deles só têm condições de executar uma ficha básica em Excel. Os questionários respondidos por 131 museus⁵¹ demonstraram que há muitos problemas comuns, como a falta de inventários, a falta de interação com a comunidade, ausência de planejamentos, desconhecimento da parte econômico-financeira, além da falta de sistemas de comunicação e informação. Mas o mais importante foi que a rede detectou uma idéia ainda antiga de museu: “um museu como um lugar que se limita a exibir uma coleção de objetos sem nenhuma ordem e em muitas ocasiões sem nenhuma relação entre eles”.⁵² Além disso, os museus mais bem sucedidos são os localizados nas grandes cidades, sendo esses museus os de arte moderna, os universitários, os de História e os de Arqueologia. Outra atividade da Rede colombiana é, desde

⁵⁰ Disponível em: <<http://www.museoscolombianos.gov.co>>. Acesso em: ago. 2008.

⁵¹ MINC-IPHAN. Reflexões e comunicações - **Relatório do Segundo IberMuseus**. Salvador-Ba, 2007.

⁵² Idem, pg.109

2006, o reforço à questão do planejamento estratégico, promovendo cursos que discutem a missão e os objetivos das instituições.

Podem ser citadas também as experiências das redes de museus no Chile e na Costa Rica. A primeira, criada em 1982, é denominada Subdireção Nacional de Museus, que coordena museus estatais e regionais. Identificando a problemática de isolamento dos museus chilenos, passou-se a estimular as organizações voluntárias e regionais de museus, com o objetivo de “compartilhar idéias, discutir problemas comuns e desenvolver projetos conjuntos”, criando uma base de dados com informações e o registro dos museus chilenos na internet ⁵³, que divulga o trabalho das associações regionais de museus⁵⁴.

A iniciativa da REDCAMUS, a Rede de Museus Centro Americanos, origina-se da necessidade de estimular o reconhecimento e auto-estima das populações dos países da América Central.

As dificuldades e as soluções encontradas

Devido ao isolamento de alguns museus, seja por conta da sua situação geográfica ou da falta de cooperação, muitas experiências de políticas culturais na área museológica, tanto européias quanto latino-americanas, têm-se focado no estímulo à criação de redes regionais e na articulação de espaços de comunicação na internet que possam informar e compartilhar idéias. A importância de ferramentas virtuais em todas as experiências está muito clara, contudo a escassez de mão-de-obra para operar os aparelhos é um problema a ser enfrentado com a capacitação e qualificação de pessoal.

Considerando-se as redes como sistemas de articulação política, a constante mudança de responsáveis pelas políticas culturais dos governos acaba causando uma descontinuidade no trabalho de cooperação entre os diversos âmbitos dos museus, interrompendo projetos que muitas vezes já foram iniciados e não são concluídos.

⁵³ Disponível em: <<http://www.basemusa.cl>>. Acesso em: out. 2008.

⁵⁴ MINC-IPHAN. Reflexões e comunicações – **Relatório do Segundo IberMuseus**. Salvador-Ba, p. 98, 2007.

As redes no Brasil

O histórico brasileiro da estrutura em redes de museus data dos anos de 1980, com alguns casos que não tiveram continuidade⁵⁵, e, mais recentemente, no final da década de 1990, com as bases do sistema que atua hoje no país consolidando sua política pública de museus, condição fundamental para o desenvolvimento do sistema de redes articuladas. Da Política Nacional de Museus, lançada em 2003, nasce o Sistema Brasileiro de Museus⁵⁶, modelo institucional que organiza os museus do país, sejam eles municipais, federais, estaduais, de âmbito público ou privado, desde que sejam considerados de interesse público. Por meio de uma atuação administrativa que estimula a criação e a implantação das redes como articulação política,⁵⁷ tem como algumas de suas principais finalidades estabelecer diretrizes para o fomento e a gestão de políticas públicas para o patrimônio museológico do Brasil; cadastrar os museus brasileiros; e desenvolver mecanismos de proteção, como punições contra o tráfico ilícito de bens culturais.⁵⁸

O sistema de redes no Brasil caracteriza-se por uma estrutura nos âmbitos federal, estadual e municipal.

Na esfera municipal a primeira rede criada no Brasil foi a de Ouro Preto, em Minas Gerais; em seguida, as redes de Pelotas e de Santa Maria, no Rio Grande do Sul. A Rede estadual de museus do Rio Grande do Sul constitui-se num sistema estadual que visa a partilhar recursos e despesas entre os museus da rede, investindo em oficinas de capacitação e divulgando padrões e procedimentos técnicos. Similar à portuguesa, a adesão é voluntária e define suas diretrizes em um fórum a cada dois anos.

Estão em processo de criação ou reformulação as redes dos Estados do Maranhão, Pará, Acre, Espírito Santo e Mato Grosso do Sul.

⁵⁵ Como por exemplo, a Fundação Pró-Memória, 1986; a rede de Goiás, que se articulou, mas não funcionou; e a Rede Estadual de Museus de São Paulo, que atualmente está sendo reestruturada.

⁵⁶ Decreto nº 5.264, de 5-11-2004.

⁵⁷ Texto integral disponível em <http://www.museus.gov.br/downloads/Política_Nacional_de_%20Museus.pdf>

⁵⁸ De acordo com as normas da lei 575/2006 da Constituição Federal, que estabelece condições para a preservação do patrimônio museológico brasileiro, artigos 215 e 216, inciso IV e parágrafos 7, 8, 9, 10 e 11, com os incisos I e II. Disponível em:

<http://www.museus.gov.br/downloads/proposta_de_emenda_a_Constituição_n_575_2006.pdf>

Em São Paulo, o Sistema de Museus do Estado de São Paulo, criado em 1980, apresenta em sua trajetória propostas de reformulação da política pública na área museológica local, tendo como diretrizes a informação, a formação, o apoio técnico e a certificação, com foco nos museus do interior. Na sua implantação, vale considerar alguns problemas ⁵⁹ com relação à falta de pessoal da Secretaria para capacitar e dar apoio às regiões mais isoladas do interior. No entanto, tiveram também experiências bem sucedidas, como mini-fóruns no interior e o convênio com o Centro Paula Souza, com a existência de um curso profissionalizante de nível técnico para a área de museus. Contudo, problemas administrativos e financeiros impediram a continuidade das propostas do programa,⁶⁰ que está sendo reformulado pela atual gestão da Secretaria de Estado da Cultura.

No âmbito federal, o Caderno de Diretrizes dos Museus Brasileiros, editado pelo Iphan (Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional), em 2006, recomenda um sistema que propõe, por meio de uma política pública centrada em torno de sete pontos fundamentais⁶¹, o desenvolvimento de padrões de gestão que estimulem redes e sistemas de museus, visando a valorizar e democratizar o acesso aos bens culturais, aos programas educativos, de capacitação e formação de pessoal, respeitando a diferença e memória de cada comunidade.

Assim, a Política Nacional dos Museus, formulada desde maio de 2003, tem em suas bases conceituais uma visão ampla que inclui a idéia de uma gestão democrática e participativa, por meio da qual os museus possam cumprir sua missão de investigar, documentar, interpretar e expor o patrimônio cultural, trazendo possibilidades de “construção identitária e a construção crítica a cerca da realidade cultural brasileira”.⁶²

Para revitalizar as instituições museológicas brasileiras, no entanto, não é suficiente a intenção de estimular a produção de bens culturais e preservar esse patrimônio através da democratização do seu acesso. Fundamental é a construção da rede de parcerias, que se constituem nos atores da política nacional dos museus, coordenada pelo Ministério da Cultura.

Assim, a rede é constituída por representantes dos governos federal, estadual, municipal e pelo setor privado. A rede espalha-se vertical e horizontalmente, diversificada em

⁵⁹ Entrevista com Silvia Antibas no Fórum Permanente de Museus, maio, 2005.

⁶⁰ .idem.

⁶¹ Disponível em:<http://www.museus.gov.br/downloads/proposta_de_emenda_a_Constituição_n_575_2006.pdf>

⁶² Caderno de Política Nacional dos Museus, pg. 8

seus recursos potencializadores, mas com objetivo comum de gerir o patrimônio cultural de forma que sua preservação possa valorizar a diversidade étnica brasileira.⁶³

Para fomentar as ações propostas pela Política Nacional dos Museus, existem três fontes de recursos: o Fundo Nacional de Cultura (FNC), as leis de incentivo fiscal (federal, estadual e municipal) e os orçamentos próprios das instituições envolvidas. Assim, para viabilizar seus programas de financiamento e fomento, os museus podem contar com receita vinda de ingressos, campanhas de captação de recursos, patrocínios e doações, além dos recursos vindos dos editais de leis de incentivo.

Dos exemplos brasileiros de redes oficiais, podemos citar o Sistema Integrado de Museus do Pará, o SIM-PA ⁶⁴, dirigido por um colegiado, o Conselho Consultivo de Museologia, somente integrando museus no âmbito da Secretaria Estadual de Cultura. Outras unidades não vinculadas à Secretaria só mediante acordos específicos ⁶⁵.

Em 1991, também ligado à Secretaria Estadual de Cultura, o estado do Rio Grande do Sul criou seu Sistema Estadual de Museus,⁶⁶ um sistema mais participativo, dividido por sete regiões com coordenadores que interagem entre si. Apesar de algum tempo parado, o retorno às suas atividades em 1999 desenvolve, desde então, atividades museológicas que pontuam a política de museus do estado. Vale citar o cadastramento dos museus do estado, ações de capacitação de pessoal e fóruns que estimulam a conscientização da importância dos museus em cada região, bem como programas de apoio financeiro aos museus que integram o sistema.

⁶³ ibidem, p. 9

⁶⁴ Instituído pelo decreto nº3473, de 26-05-1999, subordinado à Secretaria Estadual de Cultura.

⁶⁵ TOLENTINO, Atila. Sistema Brasileiro de Museus e outros sistemas: uma análise comparativa. **Revista Musas**, n.2, 2006.

⁶⁶ Criado pelo decreto nº33.791, de 21-01-1991, artigo 224, Estado do Rio Grande do Sul.

4 MUSEUS DA CIDADE DE SÃO PAULO

- a. relação de museus e diagnóstico
- b. segmentos que as redes podem atingir (turismo cultural)

O objeto desta seção é, a partir de um diagnóstico dos museus de arte da cidade de São Paulo, demonstrar a importância de seu fortalecimento através da criação de redes.

São Paulo, uma das maiores cidades do mundo, apresenta uma dinâmica cultural bastante significativa, contando com 118 museus,⁶⁷ dentre os quais destacamos 12, especificamente museus de arte. O rico acervo de arte moderna e contemporânea que esses museus abrigam traz muitas possibilidades de serem mais conhecidos e difundidos. A partir do recorte de uma tipologia de museus, os museus de arte,⁶⁸ que concentram grande parte das coleções de arte moderna brasileira e internacional, a presente pesquisa discute, por meio de um plano estratégico, o trabalho de gestão em rede, o qual tem como objetivo potencializar os recursos de que cada museu dispõe, economia de escala, externalidades e aumento de demanda.

A cidade, desde as primeiras décadas do século XX, foi palco de criação e produção de arte moderna no país, concentrando, a partir desse período, um importante acervo de obras de arte moderna e contemporânea, brasileira e internacional. Essa valiosa herança artística constitui-se em um potencial como agente de desenvolvimento social e cultural da sociedade, gerando benefícios sociais, e que pode ser ampliado mediante um planejamento comprometido com as recomendações do Código de Ética do ICOM, o qual procura preservar o patrimônio artístico e cultural⁶⁹.

Grande parte do patrimônio histórico-artístico brasileiro origina-se no período colonial, durante os séculos XVII e XVIII, na região nordeste do país e no estado ou província de Minas Gerais, onde os ciclos econômicos da cana-de-açúcar e do ouro, além da exploração de produtos como a madeira determinou uma produção artística de estética bastante peculiar. Por esse motivo, há uma maior concentração de bens patrimoniais importantes de origem

⁶⁷ Mapeados pelo Cadastro Nacional de Museus, criado pelo Sistema Brasileiro de Museus. Dados disponíveis em: <<http://www.museus.gov.br>>. Acesso em 2008.

⁶⁸ Contudo, considera-se, no presente trabalho, a interdisciplinaridade dos museus com relação aos temas das exposições de suas coleções, as quais apresentam muitas vezes interfaces entre arte, ciência, história, etc. Desse modo, é possível entrar hoje em um museu de História e ver uma bela exposição de arte que trata de História e vice-versa.

⁶⁹ Código de Ética do ICOM (ver ANEXO 2).

oitocentista nessas regiões, como as muitas igrejas barrocas, esculturas e monumentos desses períodos.

No século XIX, o poder econômico e social desloca-se para a região sudeste, e a cidade do Rio de Janeiro, no período imperial, passa a ser a capital federal. No início do século XX, com o enriquecimento da cidade de São Paulo, originado pelo ciclo econômico do café, esta passa a ser a cidade pólo da indústria, concentrando a vida cultural e artística do país. A arte moderna brasileira, em sua primeira fase, começa então a ser produzida no eixo Rio-São Paulo. Os artistas modernistas, todos de São Paulo e do Rio de Janeiro, estavam empenhados em criar uma arte nacional brasileira e moderna, segundo os princípios estéticos dos movimentos vanguardistas europeus. Mesmo com a interrupção do contato com a Europa durante a Segunda Grande Guerra, São Paulo e Rio de Janeiro continuaram sendo o centro das artes no país e retomaram esse contato logo depois.

A primeira Bienal das Artes de São Paulo, no ano de 1951, foi pontual para o incentivo e o desenvolvimento das artes visuais brasileiras. Iniciam-se nesse período as coleções de obras de arte pelos colecionadores de arte moderna, tanto da arte produzida no Brasil como na Europa, incentivados, nesse caso, pelos baixos preços do pós-guerra.

Surgem os grandes colecionadores de obras nacionais e européias, cujas coleções particulares vão dar origem aos ricos acervos de museus como, por exemplo, o MASP (Museu de Arte de São Paulo) e o MAM (Museu de Arte Moderna), acervo esse, posteriormente, transferido para o MAC (Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo).

Dessa maneira, esses e outros significativos acervos de arte moderna de importantes ícones da História da Arte no Ocidente constituem, hoje, um rico patrimônio do qual são tutores os nossos museus de arte.

A seguir, uma amostra do acervo museológico do estado de São Paulo:

Tarsila do Amaral
A negra, 1923
 Óleo s/ tela
 Coleção Museu de
 Arte Contemporânea
 - USP

Clóvis Graciano
Três Homens,
 1936
 Óleo s/ tela
 Coleção Acervo
 dos Palácios do
 Governo do Estado
 de São Paulo –
 Palácio Boa Vista

Victor Brecheret
Deisy, c.1921
 Mármore
 Coleção Acervo dos
 Palácios do Governo
 do Estado de São
 Paulo – Palácio dos
 Bandeirantes

Rodin
O Beijo (torso
 masculino), s/d
 Bronze
 Coleção Pinacoteca do
 Estado de São Paulo

Alfredo Volpi
Reunião à mesa, dec.
 1940
 Óleo s/ tela
 Coleção Museu de Arte
 Contemporânea - USP

Lasar Segall
Encontro, 1924
 Óleo s/ tela
 Museu Lasar Segall

Candido Portinari
O lavrador de café,
 1939
 Óleo s/ tela
 Coleção Museu de
 Arte de São Paulo

Anita Malfatti
Academia (torso de
 homem), 1912/1913
 Óleo s/ tela
 Museu de Arte
 Brasileira - FAAP

AMADEO
MODIGLIANI
Auto-retrato,
1919
Coleção MAC-
USP

TARSILO DO
AMARAL
Auto-retrato,
1924
Acervo dos
Palácios do
Governo do
Estado de São
Paulo – Palácio
dos
Bandeirantes

Será apresentada a seguir uma relação de 12 museus de arte selecionados na cidade de São Paulo, de diferentes tipologias de acervo, os quais, em 2006, abrigavam coleções de Arte e Arquitetura Moderna.

Museus de Arte de São Paulo e suas Características

Museu	Museu da Imagem e da Som (MIS)	Museu de Arte Contemporânea (MAC)	Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand (MASP)	Museu de Arte Moderna de São Paulo (MAM)
Entidade Mantenedora	Secretaria de Estado da Cultura	Universidade de São Paulo - USP	Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand	Museu de Arte Moderna de São Paulo
Data de criação	1970	1963	1947	1948
Endereço	Avenida Europa, 158 Jd. Europa 01449-000 São Paulo	Rua da reitoria, 160 Cidade Universitária 05508-900 São Paulo	Avenida Paulista, 1578 Bela Vista 01310-200 São Paulo	Parque do Ibirapuera, s/n Portão 3 Ibirapuera 04094-000 São Paulo
Fone	(11) 3062-9197	(11) 3091-3030	(11) 3251-5644	(11) 5549-9688
Site	www.cultura.sp.gov.br	www.mac.usp.br	www.cultura.sp.gov.br	www.mam.org.br
Funcionamento	3ª a domingo, das 14h às 22h	2ª a 6ª feira, das 12h às 20h; sábado, das 9h às 14h	3ª feira a domingo, das 11h às 18h	3ª, 4ª e 6ª feira, das 12h às 18h; 5ª feira, das 12h às 22h; sábado e domingo, das 10h às 22h
Especialidades	Memória audiovisual.	Arte moderna e contemporânea	Arte antiga e moderna	Esculturas, pinturas, desenhos de arte moderna e contemporânea nacional e internacional
Principais obras e artistas	Áudio visual moderno e contemporâneo	Artistas das vanguardas modernas nacionais e internacionais, como Modigliani, de Chirico, Cézanne, Miró, Max Bill, Boccioni, Tarsila do Amaral, Anita Malfatti	Os artistas impressionistas e pós-impressionistas Renoir, Monet, Degas	Volpi, Louise Bourjois Diversas exposições temporárias de arte moderna e contemporânea nacional e internacional

Tabela 4 - Museus de arte de São Paulo e suas características.

Fonte: Elaboração própria.

Museus de Arte de São Paulo e suas Características (continuação)

Museu	Museu Brasileiro da Escultura (MUBE)	Museu da Arte Brasileira	Museu da Casa Brasileira	Pinacoteca do Município de São Paulo
Entidade Mantenedora	Sociedade dos Amigos dos Museus	Fundação Armando Álvares Penteado	Secretaria de Estado da Cultura	Prefeitura Municipal de São Paulo
Data de criação	1995	1961	1970	1982
Endereço	Av. Europa, 218 01449-000	Rua Alagoas, 903 Pacaembu 01242-001	Avenida Brigadeiro Faria Lima, 2705 01451-000	Rua Vergueiro, 1000 01504-000
Fone	(11) 30818611	(11) 3662-7000	(11) 3032- 2564	(11) 3383-3400
Site	www.mube.arte.br	www.faap.br/museu/index.htm	www.mcb.sp.gov.br	www.centrocultural.sp.gov.br
Funcionamento	3ª a 6ª feira, das 10h às 18h	3ª a 6ª feira, das 10h às 21h; sábado e domingo	3ª feira a domingo, das 13h às 18h	3ª a 6ª feira, das 10h às 20h; sábado, das 10h às 18h; domingo, das 10h às 16h
Especialidades	Artes Visuais brasileiras	Artes Visuais brasileiras	Arquitetura, arte, design, urbanismo.	Artes cênicas, desenhos, gravuras, pinturas e esculturas, principalmente de arte brasileira moderna e contemporânea.
Principais artistas	Os artistas brasileiros Arcângelo Ianelli e Brennand	Tarsila do Amaral, Cícero Dias, Pancetti, Victor Brecheret	Artistas e designers brasileiros que criaram e produziram mobiliário e objetos desde o Brasil Colônia até o design contemporâneo	Di Cavalcanti, Bonadei, Goeldi, Victor Brecheret, Tarsila do Amaral, Fernand Léger, Flávio de Carvalho, Bruno Giorgi, Pancetti

Tabela 5 - Museus de arte de São Paulo e suas características (cont.).

Fonte: Elaboração própria.

Museus de Arte de São Paulo e suas Características (continuação)

Museu	Acervo Artístico Cultural do Palácio dos Bandeirantes	Fundação Maria Luisa e Oscar Americano	Museu Lasar Segall	Pinacoteca do Estado
Entidade Mantenedora	Palácio dos Bandeirantes	Fundação Maria Luisa e Oscar Americano	Ministério da Cultura/ Iphan	Secretaria de Estado da Cultura
Data de Criação	1985	1974	1967	1905
Endereço	Avenida Morumbi, 450 1º andar, sala 113 05698-900 São Paulo	Avenida Morumbi, 4.077 05650-000 São Paulo	Rua Dona Berta, 111 –Vila Mariana 04120-040 São Paulo	Praça da Luz, 2 01101-010 São Paulo
Fone	(11) 2193.8282	(11) 3742-0077	(11) 5574-7322	(11) 3229-9844 / 9493 / 9772
Site	www.acervo.sp.gov.br	www.fundacaooscarameriano.org.br	www.iphan.gov.br/bens/lasar.htm	www.uol.com.br/pinasp
Funcionamento	2ª a 6ª feira, das 10h às 16h, com agendamento	3ª a 6ª feira, das 11h às 17h; sábado e domingo, das 10h às 17h	3ª a sábado, das 14h às 19h; domingo, das 14h às 18h	3ª feira a domingo, das 13h às
Especialidades	Artes visuais, desde arte cusquenha, até obras de arte moderna e contemporânea brasileira	Artes visuais, História do Brasil	Artes visuais	Artes visuais
Principais obras e artistas	Candido Portinari, Tarsila do Amaral, Clóvis Graciano, Vicente do Rego Monteiro, Anita Malfati	Mobiliário imperial brasileiro	Lasar Segall	Obras dos séculos XIX e XX Um dos ícones: Almeida Júnior.

Tabela 6 - Museus de arte de São Paulo e suas características (cont.).

Fonte: Elaboração própria.

A seguir, a arquitetura dos principais museus da cidade de São Paulo:

Museu da Imagem e do Som

Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo

Museu de Arte de São Paulo

Museu de Arte Moderna de São Paulo

Museu Brasileiro de Escultura

Museu da Arte Brasileira – Fundação Armando Álvares Penteado

Museu da Casa Brasileira

Pinacoteca do Município de São Paulo

Acervo dos Palácios do Governo do Estado de São Paulo
Palácio dos Bandeirantes

Acervo dos Palácios do Governo do Estado de São Paulo
Palácio do Horto

Pinacoteca do Estado de São Paulo

Fundação Oscar Americano

Museu Lasar Segall

O que se percebe da análise da seção “museus da cidade de São Paulo” é que, embora existam vários museus cujo acervo é suficientemente atraente para uma visita, o conjunto deles é muito mais interessante. Como não existe a possibilidade de agregar seus acervos num único local, um dos objetivos mais importantes da rede seria o de manter os acervos em seus locais, respeitando suas particularidades e especificidades, mas oferecendo uma visão conjunta do acervo disponível nos vários museus espalhados pela cidade. Assim, o visitante poderia organizar melhor sua visita a alguns deles ou a todos eles conforme o seu interesse. Além disso, cria-se uma nova dinâmica de trabalho multidisciplinar.

Nessa linha, a proposta do presente trabalho é a de que nos *sites*, folhetos e publicações dos museus da rede fossem fornecidas informações que facilitassem ao visitante um passeio pelos vários museus, como se eles fossem um todo, conforme seus interesses. Note-se que nos grandes museus, como o Prado ou o Louvre, o acervo é tão grande que um dia de visita permite apenas uma visão rápida ou parcial de seu acervo. Com a implantação deste tipo de rede, São Paulo teria um grande museu e o visitante interessado poderia buscar um ou mais deles, no mesmo dia ou em dias adicionais. A propósito, há a vantagem de a maioria estar no centro expandido da cidade, especialmente os mais importantes, como, por exemplo, a Pinacoteca e o MASP. E, dentro de mais um ano, o MAC possuirá mais uma sede, no parque do Ibirapuera, estando também o MAB acessível por metrô.

A seguir é apresentado um modelo de roteiro para visita de museus, da cidade de São Paulo, supostamente administrados em rede. Este roteiro permite ao visitante identificar onde estão as obras de seu interesse dentro do acervo total da rede, sem precisar pesquisar cada museu separadamente. Assim, a obra procurada por um visitante é encontrada facilmente, pois se marca com um “X” o museu onde ela se encontra. Além da procura por obra específica, é possível também procurar por critérios como: natureza da obra, autoria, origem e período, categorias previstas no modelo de roteiro.

Rede de Museus de Arte de São Paulo

Acervo classificado segundo natureza, autoria, país de origem, entre outras categorias

Natureza das Obras	Museu A	Museu B	Museu C
Arte Moderna	X		X
Arte Contemporânea	X	X	
Arte Brasileira		X	X
Arte Européia	X		X
Pinturas	X		X
Esculturas	X	X	
Artistas Brasileiros		X	X
Portinari	X		
Di Cavalcanti		X	X
Tarsila do Amaral	X		X
Artistas Europeus			
Picasso		X	X
Modigliani	X	X	
Miro			
Van Gogh	X		
Renoir	X		

Tabela 7 - Modelo de roteiro de visitao de museus em rede.

Fonte: Elaborao Prpria

A Dinâmica Territorial e a análise do entorno⁷⁰: dados para melhor compreender o estado e a cidade de São Paulo

O estado de São Paulo está localizado na região sudeste do país e a cidade de São Paulo, a quarta maior do mundo, e a maior da América do Sul, possui uma extensão territorial de 1.509 quilômetros quadrados de área e uma população de 10.744.060 habitantes no final de 2005. São Paulo é o estado brasileiro que possui a maior quantidade de museus em relação aos outros estados.

A partir de um universo de museus no Estado de São Paulo⁷¹ e das informações retiradas no site do *Sistema*⁷² foram localizadas 422 instituições museológicas no Estado de São Paulo, das quais, 166 estão na capital e 256 no interior, conforme indicado no gráfico que se segue:

Figura 4 – Gráfico com a porcentagem de museus localizados no interior e na capital do estado de São Paulo.

Fonte: Elaboração própria.

⁷⁰ Conforme dados da Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados. Disponível em: <<http://www.seade.sp.gov.br>>.

⁷¹ Para pesquisar os Museus de São Paulo, foi consultado o *Cadastro Nacional de Museus*, criado pelo *Sistema Brasileiro de Museus*, departamento do *Instituto de Patrimônio Histórico Nacional*, com o objetivo de mapear as instituições museológicas no país. Para relação completa dos museus, ver Anexo 3.

⁷² Disponível em <http://www.museus.gov.br/oqueemuseu_museusdemu.htm> Acessado em: 02 set. 2008.

A cidade de São Paulo, seus dados demográficos e indicadores econômicos

São Paulo é uma cidade em transição sob vários aspectos. Sua população já não cresce como no passado, mostrando uma taxa de crescimento de 0,60% ao ano em 2005. Sua economia, outrora predominantemente industrial, vem sofrendo um esvaziamento nesse setor, ao mesmo tempo em se ampliam e predominam os setores de serviços, que já respondiam por 62,5% do valor econômico adicionado na cidade, em 2003. No mesmo ano, a indústria respondia pela parte restante, 37,5%. Entre os serviços, destacam-se os de comércio, o financeiro, o educacional, o de saúde, o de restaurantes, hotéis e outras formas de hospedagem (“*flat services*” e outros).

Sob o aspecto de turismo predomina o de negócios, com a grande quantidade de pessoas que vem à cidade para transações comerciais de todo o tipo. Realiza anualmente um grande número de feiras, convenções e outros tipos de evento.

Sua população em 2005 mostrava ainda uma grande proporção de jovens (24% com menos de 15 anos), mas caminha para o envelhecimento, tendo, em 2005, 10% da população com mais de 60 anos. A taxa de mortalidade infantil, de 14 por mil nascidos vivos, é cerca de metade da média nacional (dados de 2004). Em média, segundo dados do censo de 2000, a população de 15 a 64 anos tem 8,37 anos de estudo, cerca do dobro da média nacional. O PIB “per capita”, conforme avaliação realizada em 2003, era de cerca de US\$5.000 por ano, mas cerca de duas vezes maior se avaliado em termos de paridade de poder de compra (grosso modo, com os bens e serviços locais avaliados a preços dos EUA).

A relação habitante/automóvel era de 2,5 habitantes em 2002, com uma frota de cerca de quatro milhões de automóveis. Em 2000, 99,5% dos municípios eram atendidos por coleta de lixo, 99,4% por abastecimento de água potável e 89% por coleta de esgoto sanitário.

Com relação aos índices da cultura, segundo dados de 2002, a cidade tinha 235 salas de cinema, 362 bibliotecas e 273 equipamentos culturais diversos. Sob o aspecto educacional, a taxa de analfabetismo funcional entre a população de 15 anos ou mais era, segundo o censo de 2000, de 4,9%. No mesmo ano, 96,4% das crianças de 7 a 14 anos freqüentavam escola.

A seguir, o mapa do Brasil, suas divisas internacionais, estados (províncias) e suas capitais, entre elas São Paulo, do estado homônimo, que é o mais importante do país em termos de população, respondendo por cerca de 25% do total, por cerca de 35% do PIB nacional. O mapa posterior é o da cidade de São Paulo.

Figura 5 - Mapa do Brasil com suas divisas internacionais, estados (províncias) e capitais.
Fonte: “Museus de arte e turismo cultural na cidade de São Paulo” – Trabalho de pós-graduação em Turismo Cultural apresentado pela autora na Universidade de Barcelona/2006.

Figura 6 - Mapa da cidade de São Paulo.

Fonte: “Museus de arte e turismo cultural na cidade de São Paulo” – Trabalho de pós-graduação em Turismo Cultural apresentado pela autora na Universidade de Barcelona/2006.

Dinâmica cultural da cidade: oferta e demanda

O Brasil ocupa o 11º lugar na lista de países-sede de eventos internacionais e a cidade de São Paulo é o principal destino de turismo de negócios da América Latina. Das 170 principais feiras que acontecem no Brasil, anualmente, 140 são realizadas em São Paulo.⁷³ Dessa maneira, o turismo de negócios, que movimentou 70% dos dez milhões de turistas esperados para ano de 2006 na cidade, representa um potencial significativo de consumidores e visitantes dos museus de arte. Esses turistas, que vêm para negócios, congressos e outros eventos, muitas vezes dispõem de um tempo livre para outras atividades, e também costumam trazer acompanhantes, que têm maior tempo para atividades de lazer.

Segundo Talaya (2005), os fatores que influenciam a demanda turística são: os sociais (o tempo de ócio, o crescimento e a composição demográfica, a urbanização), os técnicos (distância, transporte, comunicação, segurança e conforto), os fatores econômicos (renda, preços, e câmbio da moeda), e os psicográficos (que incluem as motivações física, cultural, interpessoal e social). Todos esses fatores configuram a demanda turística como “a ocupação do tempo de ócio em experiências satisfatórias, que colaborem ao equilíbrio físico e mental e ao desenvolvimento pessoal e social”.⁷⁴

Apesar do fator tempo (viagens de curta duração) ser a característica principal dos turistas de negócios - e muitos não têm pretensão de se interessar por visitas culturais -, é fundamental, para despertar esse interesse, que se promova a imagem da cidade ligada aos museus de arte, tanto em nível nacional como internacional. Uma vez fixada a imagem de destino artístico-cultural, torna-se mais fácil atrair o visitante a uma programação prévia de sugestões de roteiros culturais. Isso se faz com gestão adequada e acesso à informação.

Além disso, o comportamento do turista tem se modificado, trazendo mudanças ligadas à transformação dos valores do homem contemporâneo, que busca experiências e

⁷³ MARCO, Daisy De. Otimismo no Turismo de Negócios. **O Estado de S. Paulo**, São Paulo, 22 jun.2006, p.V2. A autora é diretora geral da Lacime, Latin America and Caribbean Incentive & Meetings Exhibition.

⁷⁴ TALAYA, Águeda Esteban. **La Demanda de Servicios Culturales: Aspectos Motivacionales Y Funcionales Del Consumidor De Turismo Cultural: Gestión Del Turismo Cultural Y De Ciudad**. Cuenca: Ediciones de La Universidad de Castilla-La Mancha, 2005, p.101.

integração com o entorno em seus deslocamentos; uma visão que privilegia a relação qualidade/preço, mas principalmente o bem estar e o conforto.

Assim, o sistema de rede é um potencializador de ações de integração com o turismo cultural da cidade, que apresenta uma vantagem com relação a outras cidades brasileiras - não está concentrado no turismo de sol e praia, mas no turismo de negócios-, o que possibilita a criação de oferta de produtos para o turismo cultural, que pode representar um valor agregado ao turista de negócios e ao turismo de congressos e convenções, sem estar submetido aos ciclos sazonais.

Sabe-se que, em geral, o turista cultural, homens e mulheres de negócios têm recursos mais elevados e estão à procura de produtos de qualidade; são mais exigentes com relação às infra-estruturas e serviços, buscam oferta personalizada, gastam mais dinheiro do que o turista tradicional, passam mais tempo na área-objeto de sua visita, têm maior nível educacional e cultural, apresentam maior tendência em alojar-se dentro da própria comunidade e não em “resorts” turísticos especializados, pois se interessam pelo modo de vida das comunidades.⁷⁵

Segundo dados da Embratur, o gasto médio por visitante turista na cidade é de R\$ 600,00 por dia e o perfil do turista para negócios, congressos e convenções é 42,7 %, seguido de lazer, com 37,9 %; visita a familiares e amigos 15%; estudo, ensino e pesquisa 1,4 %; tratamento de saúde 0,4%; religião e peregrinação 0,4%; e outros 1,1%. O levantamento feito pela São Paulo Turismo (SP-Turismo) aponta a movimentação turística da ordem de R\$ 2,66 bilhões, no ano de 2005, e 4 milhões de visitantes nas feiras e eventos.

Esses dados indicam, portanto, uma cidade com grande potencial turístico, o que significa diversas possibilidades de desenvolvimento dos recursos culturais.

A oferta cultural da cidade de São Paulo

A cidade de São Paulo é considerada um pólo de cultura do país, onde as vanguardas nas áreas de gastronomia, artes, moda e *design* constituem um importante recurso turístico. Como já identificamos anteriormente,⁷⁶ a oferta cultural da cidade é bastante diversificada e

⁷⁵ HERNANDEZ, Josep B.; TRESSERRAS, Jordi Juan. *Gestion Del Patrimonio Cultural*. Barcelona:Editorial Ariel, 2001, p.218.

⁷⁶ Sobre oferta cultural na cidade de São.Paulo, consultar o trabalho do módulo A1, **Curso de postgrado en Turismo Cultural da Universidad de Barcelona – Por que recomendar São Paulo como destino**. Disponível em:<<http://www.spturismo.com>>

heterogênea, porém verificamos que políticas culturais que incluam especificamente programas para os museus de arte são ainda inexistentes.

É importante citar a experiência da Divisão de Iconografia e Museus do Departamento de Patrimônio Histórico da Secretaria Municipal de Cultura - DIM/DPH/SMC, iniciada em 1975. Também importante foi, nos anos de 1980, a implantação de ações museológicas descentralizadas, de caráter comunitário e participativo, as quais são parte do programa Projeto Museu da Cidade, de 1985, cuja base são núcleos museológicos que promovem ações educativas e atividades articuladas com os bairros⁷⁷. Outras propostas válidas são as do Programa Museológico do Museu da Cidade de São Paulo e as do Sistema Municipal de Museus. Esses programas constituem-se em ações sistêmicas que visam a contribuir para o desenvolvimento da comunidade por meio de uma metodologia de trabalho em rede, apoiada na importância da participação comunitária.

No entanto, é relevante considerar as dificuldades de consolidação desses programas municipais e outros, no âmbito da Secretaria Estadual de Cultura de São Paulo, por apresentarem grande vulnerabilidade, tanto do ponto de vista das mudanças administrativas e descontinuidades das políticas culturais públicas, como dos esforços para o fomento das atividades dos programas.⁷⁸

Já o programa Virada Cultural - que acontece na cidade de São Paulo desde 2005 -, apesar de não ser voltado especificamente para os museus, é uma ação pontual que vale ser considerada por apresentar, de acordo com pesquisa feita em 2007, resultados de aumento de público, no final de semana do evento, nos poucos museus que participaram. São 24 horas de eventos culturais sem interrupção, em vários pontos da cidade. A programação constituiu-se de uma maior porcentagem em apresentações de música, dança, cinema, algumas feiras livres, apresentações de teatro e a tímida participação de museus estatais e centros culturais no evento.

A seguir, são apresentados dados coletados que ilustram a participação dos museus no projeto da Virada Cultural de 2006:

⁷⁷ BRUNO, Maria Cristina de Oliveira. Museu da Cidade de São Paulo: as mudanças éticas sonhadas por Mario de Andrade. **Revista do Arquivo Histórico Municipal de São Paulo**. "30 Anos de DPH-Departamento do Patrimônio Histórico", v.204

⁷⁸ idem.

Museu da Casa Brasileira

- Durante a virada (18h do sábado até 18h do domingo) = 2.500 visitantes.
- Público normal (média dos fins de semana) = de 300 a 500 visitantes.
- Quando apresenta concerto mais interessante (domingos 11h) = 500 a 1000 visitantes.

Centro Cultural Banco do Brasil

- Durante a virada (fim de semana) = 4100 visitantes.
- Média de todos os finais de semana = 2450 visitantes.

Centro Cultural Maria Antonia

- Só se sabe que houve visitas na madrugada. A Universidade de São Paulo estava em greve na época do levantamento e a pessoa que nos atendeu alegou não dispor de tempo para buscar as informações, pois estava sozinha no trabalho.

Pinacoteca:

- Na virada cultural, das 18 Às 24 h., a Pinacoteca teve um público de 1.409 visitantes, sendo que, normalmente nos finais de semana o público é de 5.000 pessoas. O número total de visitantes durante o ano de 2005 foi de 385.979 e o número de exposições foi de 37 na Pinacoteca e 18 na sua outra unidade, a Estação Pinacoteca.

Por que outros museus de arte não participaram? Faltou comunicação e divulgação para convidar os museus a participar?

Segundo depoimento ⁷⁹ da então coordenadora do departamento de museus do estado de São Paulo, Sílvia Antibas, a Virada Cultural pode ser considerada uma rede de ações, cuja proposta foi a de divulgar em conjunto as atividades de cada museu, com entrelaçamento de outras áreas, como esporte e lazer. Apesar de não ter conseguido formar um público fiel de museus, a população do entorno respondeu positivamente, mas só continuou frequentando os museus o público que já era habitual, mesmo com o oferecimento de um passaporte para 30 dias de entrada grátis e um folder com a programação dos museus. No segundo ano “a rede” já apresentou resultados positivos que se somaram ao anterior, um número bem maior de público, acrescentando uma ação importante: uma programação específica para a região do centro, onde se concentrou a ação. A terceira edição evidenciou a questão da proximidade entre as instituições e destacou a importância da facilidade de acesso para atrair público, com ações concentradas em um local comum e central.

O que se pode perceber nestas ações da Virada Cultural é que o trabalho em rede foi pontual, mas não teve continuidade, um importante fator para conscientizar a população e modificar a percepção de valor do patrimônio. Considerando-se as informações e os resultados apresentados esta é uma questão que mereceria uma pesquisa futura. É possível levantar a

⁷⁹ Depoimento completo (ver ANEXO 4).

hipótese de que por ser uma ação ocasional e efêmera (de curta duração), e na verdade mais voltada para o lazer, a Virada Cultural difere do trabalho de redes, as quais apresentam ações contínuas que podem gerar efetivamente o desenvolvimento de programas dos museus.

Infra-estrutura: o acesso aos museus

De uma maneira geral, a maior parte dos museus de arte da cidade de São Paulo não apresenta uma sinalização externa adequada. Existem poucas placas indicativas nas ruas, o que dificulta a chegada ao museu para o visitante que não conhece a cidade.

Do ponto de vista de uma cidade metrópole, um fator positivo para a criação de um roteiro conjunto de arte é o fato de que a maioria desses museus está localizada em áreas mais ou menos próximas (área central, Jardins e regiões próximas).

Internamente, mesmo museus que possuem recursos reduzidos, têm seus espaços físicos em bom estado de conservação.

No anexo 3 estão relacionados os museus do estado e os da cidade de São Paulo.

Diagnóstico

A partir dos questionamentos apresentados na seção anterior, em 2006 foi elaborado um estudo, utilizando a metodologia DAFO (Debilidades, ameaças, fortalezas e oportunidades), o qual procura mostrar os principais pontos de fragilidade e fortaleza dos museus de arte da cidade de São Paulo. Os resultados podem ser vistos na tabela a seguir:

Debilidades	Desconhecimento do acervo pela comunidade	Falta de espaço expositivo	Falta de integração entre os museus da cidade	
Ameaças	Falta de segurança nas ruas	Preconceito das instituições culturais com relação ao turismo	Falta de patrocínio	
Fortalezas	SP, cidade de muitas atrações - consultar www.spturismo.com	A dimensão mítica do museu	A importância do acervo	Cursos de capacitação nos museus
Oportunidades	Grande movimentação de turismo de negócios. O Estado de São Paulo é o maior emissor e receptor de turistas no Brasil.	Fator clima e fator preço das entradas	Recursos cenográficos	Museu virtual e inserção na mídia

Tabela 8 - Museus de arte de São Paulo - Síntese da Análise DAFO.

Fonte: Elaboração própria.

A experiência do Acervo Artístico-Cultural dos Palácios do Governo do Estado de São Paulo

Conforme já mencionado no capítulo 2, as redes podem constituir-se de muitas formas, desde que tenham como premissa básica a multiplicação de ações de reciprocidade. Verticais ou horizontais, elas podem agrupar-se, inclusive por sua natureza administrativa e institucional. A gestão atual do Acervo Artístico-Cultural dos Palácios do Governo do Estado de São Paulo utiliza-se do modelo das redes como instrumento gestor. A administração pública subordinada à Casa Civil dos Palácios do Governo abriga o corpo administrativo do acervo de obras de arte de três palácios-museu e residências do governador do Estado. A gestão museológica caracteriza-se por uma nova dinâmica interdisciplinar, democrática, comprometida com a comunidade e por um programa de ações compartilhado entre os três espaços. Aproximando-se mais da noção de patrimônio como espaço comunitário, tem seu foco em algumas vertentes principais: ações de interface nos três palácios (Palácio dos Bandeirantes, Palácio do Horto e Palácio Boa Vista, em Campos do Jordão), que objetivam o acesso dos bens patrimoniais à comunidade, por meio de exposições do acervo permanente ou exposições temporárias, oficinas, ateliês com artistas, seminários e palestras com especialistas e professores de universidades públicas e privadas. Na comunicação com o público o programa destaca o trabalho educativo, estabelecendo parcerias com a rede estadual de ensino, como por exemplo, com a participação no programa Cultura é Currículo.⁸⁰

No que diz respeito aos aspectos administrativos e econômicos, pode-se destacar alguns dos principais benefícios que traz essa metodologia de gestão:

- a) Difusão: são produzidos pela equipe do Palácio dos Bandeirantes folhetos e material de divulgação dos eventos que acontecem nos três palácios, sendo distribuídos em conjunto, nos três espaços geográficos distintos, alcançando públicos diferentes. Além disso, a divulgação na imprensa dos três palácios é coordenada pela equipe do Palácio dos Bandeirantes. Além disso, uma importante ferramenta de difusão é o *site* na internet, onde se encontram informações sobre todas as exposições temporárias, oficinas, congressos, o agendamento para visita no Palácio dos

⁸⁰ Programa da Secretaria de Estado da Educação. Disponível em: <<http://culturaecurriculo.edunet.sp.gov.br>>

Bandeirantes e Palácio do Horto⁸¹, catálogo de obras, material didático do programa educativo para *download* e artigos sobre arte e patrimônio;

- b) Formação de pessoal: a equipe de funcionários dos três palácios é administrada e coordenada pela curadoria do Acervo dos Palácios, que tem sua sede administrativa no Palácio dos Bandeirantes. Cursos de capacitação e palestras com especialistas são constantemente dados ao pessoal que trabalha nos três palácios-museu;
- c) Seguro e transporte de obras: para exposições temporárias e a transferência das obras entre os palácios, as coleções transitam com o objetivo de proporcionar maior visibilidade do acervo. Como são três palácios em regiões geográficas distintas, convênios de cooperação entre seguradoras, empresas de transporte e a Casa Civil diminuem o custo de um item muito oneroso para essas exposições;
- d) A conservação e a restauração das obras de arte dos três palácios são feitas em um espaço comum onde está localizada a reserva técnica e o ateliê.

Como já foi dito, a internet é uma importante ferramenta na gestão de redes de museus. A seguir, pode-se vislumbrar a página do atual sistema de gerenciamento de obras de arte que atende os três Palácios do Governo. Este programa está em fase de reformulação para adaptar as tabelas e os campos à normatização exigida pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, o Iphan.

⁸¹ O agendamento via internet está sendo instalado. Disponível em: <<http://www.acervo.sp.gov.br>>

Página na internet do Acervo Artístico Cultural dos Palácios do Governo do Estado de São Paulo. Entre outras informações, aqui é possível encontrar:

- *Links* para textos sobre os três Palácios;
- As coleções de arte;
- Exposições temporárias;
- Oficinas;
- Congressos
- Releases sobre os eventos;
- Agendamento *on-line*;
- Material educativo, para *download*, dos professores e alunos

A seguir, fotos das atividades promovidas pelos Palácios do Governo do Estado de São Paulo:

Visita à exposição *A Arte da Cerâmica Aqui e Lá*
abertura em 20/09/2008 no Palácio do Horto

Projeto Cultura é Currículo em visita à exposição *Templos e Palácios Japoneses* no Palácio
dos Bandeirantes – jun/2008

Visita ao jardim do Palácio dos Bandeirantes – Primavera dos Museus – set/2007

Visita ao jardim do Palácio dos Bandeirantes – Primavera dos Museus – set/2007

Aluna da Escola Estadual Marly Diva Bonfati em visita ao acervo permanente do
Palácio dos Bandeirantes – set/2008

Aluna da Escola Estadual Laerte Panighel em visita ao acervo permanente do
Palácio dos Bandeirantes – ago/2008

Evento Primavera dos Museus – MINC, Exposição “Pontos de Luz na Paisagem”
Palácio Bom Vista, set/2007

Aluno da Escola Estadual Laerte Panighel em visita ao acervo permanente do Palácio dos
Bandeirantes – ago/2008

Escola Estadual P Julieta Terlizzi Blindo em visita ao acervo permanente dos Palácio dos Bandeirantes – dez/2007

Visita à exposição Templos e Palácios Japoneses no Palácio dos Bandeirantes – maio/2007

Lar Escola em visita ao acervo permanente – abril/2008

Visita de oficiais da Marinha à exposição Gênese da Fé no Novo Mundo
no Palácio dos Bandeirantes – jun/2007

Projeto Passeando por Sampa em visita ao acervo permanente do Palácio dos Bandeirantes – jan/2008

I Encontro de Palácios, Museus-Casas e Casas Históricas no Palácio dos Bandeirantes – nov/2007

Oficina de Técnicas Japonesas em comemoração ao
Centenário da Imigração Japonesa no Brasil
Palácio Boa Vista em Campos do Jordão - técnica Shodô – jul/2008

Turismo cultural

Pretende-se aqui tratar do tema do turismo cultural em museus, como uma das vias essenciais de contribuição para a preservação de patrimônio, como um dos importantes meios de acesso ao público e potencial canalizador de ações que possam gerar bem estar para a sociedade. Para isso, procurou-se fazer um diagnóstico da situação atual, refletindo sobre o tema e contribuindo para a literatura sobre o assunto com a sugestão de ações estratégicas integradas no trabalho em rede de museus de arte. O trabalho em rede constitui-se de um roteiro de visitas em conjunto e de ações que possibilitem melhores condições à oferta cultural, mediante economias de escala e aproveitamento recíproco de externalidades. Constitui-se também como um estímulo que facilita o acesso da demanda por parte de turistas e de outros visitantes, como os da comunidade local.

O turismo cultural só tem a ganhar com o trabalho em rede de museus, pois este pluraliza as possibilidades daquele, algo propício para a demanda dos grandes centros produtores de cultura.

“O mundo tornou-se instável, tudo muda com impaciente rapidez. Nova York é uma cidade que anda correndo? Nada melhor do que um museu para encontrar um pouco de sossego. Lá, as peças resistem ao tempo, subtraídas à corrosão das modas, entregues ao diálogo ansioso entre si. O espírito retorna às luzes originárias e à água primitiva. Nova York não é uma cidade de arte como as cidades européias, mas produz arte e sabe muito bem como valorizá-la...”⁸²

A cidade de São Paulo tem um pouco da Nova York dinâmica, cultural, complexa e ansiosa. Aqui também, como em Nova York, “nada melhor do que um museu para encontrar um pouco de sossego”, para encontrar-se consigo mesmo.

O museu como capital cultural

Desde que o patrimônio passou de uma referência estética e científica, para se transformar em um recurso econômico que possibilita melhorar a qualidade de vida das sociedades - gerando riquezas, criando empregos e promovendo a região - a sua relação com a sociedade também se modificou sensivelmente. Dessa maneira, o patrimônio, como

⁸² “Tempo passa mais devagar nos museus da metrópole”. Caderno de turismo. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 8/6/06, p. F8.

potencializador e vetor de novas dinâmicas socioeconômicas, é utilizado hoje de um meio para o desenvolvimento sustentável, que é o turismo cultural.

É importante considerar, no entanto, que qualquer conceituação de uma aliança entre o turismo cultural e o patrimônio deve incluir a idéia de desenvolvimento sustentável ⁸³, para diminuir as ameaças que possam colocar em risco a preservação do patrimônio e da identidade cultural das sociedades.

Segundo o Código de Ética del Turismo Cultural, o turismo é visto como um direito das pessoas e um elemento favorecedor da cultura, da paz e do desenvolvimento dos povos. Alerta, entretanto, para os perigos do turismo de massa que depreda, que altera valores e tradições das comunidades. Para minimizar esses perigos é necessário um planejamento que inclua os aspectos sociais, culturais e econômicos que fazem parte do desenvolvimento turístico.⁸⁴

No entanto, atualmente, o turismo está sujeito aos desafios do mundo globalizado, um mercado competitivo e complexo. E, como consequência dessa aliança entre o turismo e o patrimônio, esse último também sofre a mesma vulnerabilidade em relação às novas condições. Ou seja, as novas tecnologias de comunicação, a competitividade diante da diversidade da oferta, as maiores exigências dos diversos públicos, os novos meios promocionais, etc. Para transformar esses pontos vulneráveis em oportunidades, é necessário pensar o patrimônio como gerador de benefícios e não como uma herança estática, porém comprometido, como já dissemos, com a filosofia do desenvolvimento sustentável.

Transformar os recursos patrimoniais em produtos turísticos que respeitem a teoria do desenvolvimento sustentável, sua preservação e sua manutenção é garantir o direito a todos de usufruir de sua herança cultural. Para isso, “é necessário desenvolver um planejamento de desenvolvimento turístico que contemple estratégias a curto, médio e longo prazo, promova a colaboração entre o setor público e privado; tenha em conta os interesses da comunidade local; e estabeleça uma cooperação local e regional que envolva aspectos como a promoção conjunta e a comercialização”.⁸⁵

Dessa maneira, os museus de arte de São Paulo, como representantes da herança artística e da nossa história constituem-se em potencial que apresenta muitas possibilidades de

⁸³ Desenvolvimento sustentável é entendido como aquele que satisfaz as necessidades da geração atual, sem comprometer as necessidades das gerações futuras.

⁸⁴ TRESSERRAS, Jordi Juan. *Patrimonio Y Turismo: Una Alianza Estratégica*. Universidade de Barcelona, Curso de Postgrado em Turismo Cultural, 2005.

⁸⁵ Idem, p.8.

interpretação e comunicação com seus públicos. Como mostra Tresserras (2001), os equipamentos culturais, nos últimos anos, transformaram-se em recurso fundamental de cidades, citando o exemplo dos “museus estrela”, que exibem obras de arte singulares e únicas, exposições de artistas ícones da História da Arte, renovação das instalações além de uma arquitetura criativa e inovadora.

Desde a reunião trienal do ICOM, em 1995, os museus começaram a formar redes regionais, associações entre si e com outras instituições, “enriquecendo, assim a mescla cultural, que é a soma total das comunidades do mundo”⁸⁶.

Apesar de utilizarem diferentes estratégias, a partir de seus projetos museológicos e museográficos, os museus têm a mesma finalidade de conservar, documentar, pesquisar e difundir os bens patrimoniais para todos os cidadãos e visitantes. Esses objetivos comuns, somados a uma promoção e divulgação conjunta, vão reforçar cada projeto, desde que comprometidos com a necessidade de maior eficácia e competência.

Partindo da hipótese de que os museus de arte da cidade de São Paulo são tesouros que abrigam muitas das principais obras que pontuam a História da Arte Moderna Ocidental, estes podem constituir-se em um grande atrativo, tanto para o residente, como um potencial turístico. O turismo tem sido considerado, nos últimos 30 anos, um dos mais importantes geradores de crescimento e desenvolvimento da sociedade, portanto é de grande importância a aliança entre o museu e o turismo cultural.

A aliança dessa riqueza patrimonial com o turismo cultural justifica-se, desde que sejam respeitadas as normas estabelecidas pelos organismos internacionais de proteção e preservação do patrimônio, em documentos, como, por exemplo, a Carta de Princípios sobre Museus e Turismo Cultural do ICOM (Conselho Internacional de Museus)⁸⁷.

Assim, o museu, como mediador cultural, pode gerar benefícios sócio- econômicos para a comunidade, se aliado a um turismo cultural responsável e sustentável, estimulando também o conhecimento e a preservação do patrimônio pela população.

Como já foi dito, na cidade de São Paulo, concentra-se um importante acervo do patrimônio artístico em pintura e escultura moderna, tanto brasileira como de grandes ícones das vanguardas de arte moderna européia. Os museus de arte são, portanto, o mais poderoso instrumento de acesso a esse rico patrimônio, o mais importante da América Latina.

⁸⁶ HERNANDEZ, Josep B., TRESSERRAS, Jordi Juan. *Gestion Del Patrimonio Cultural*, Barcelona: Editorial Ariel, 2001, p. 181.

⁸⁷ Ver: ANEXO 2

Museus como o MAC-USP (Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo) e o MASP (Museu de Arte de São Paulo) abrigam, cada um, por volta de 7.000 a 10.000 obras de inegável valor estético, dentre essas, obras dos mais importantes artistas do Impressionismo até os nossos dias.

A cidade de São Paulo possui 75 museus, dentre os quais, somente 12 são museus que contêm especificamente obras de arte, como mostram as tabelas 4, 5 e 6 ⁸⁸. No entanto, o potencial de atração que guarda esses museus é tão significativo que se faz necessário um programa que possa desenvolver e criar meios para uma maior visibilidade desses acervos, gerando, por meio da ação integrada com o turismo cultural, baseado na teoria do desenvolvimento sustentável⁸⁹, reais benefícios para a comunidade paulistana.

A respeito disso, Tresserras e Hernández (2001) mostram que:

o patrimônio cultural constitui um dos recursos básicos para a configuração de um destino turístico que devemos valorizar e transformar em um produto a serviço de um desenvolvimento local duradouro. O patrimônio passa de ser um recurso a converter-se em um produto capaz de gerar riqueza e emprego, ainda que seja necessário dar uma especial atenção à sua conservação e manutenção, assim como garantir o desfrute do mesmo à própria população residente. Para isso é necessário desenvolver um planejamento de desenvolvimento turístico que contemple estratégias a curto, médio e longo prazo, **promova a colaboração entre o setor público e privado e estabeleça uma cooperação local e regional que abrace aspectos como a promoção conjunta e/ou a comercialização.** ⁹⁰ (grifo nosso)

Assim, os museus de arte paulistanos podem - seja pela afinidade de tipologia, pela proximidade física ou vocações comuns de funções e objetivos - agregar forças por meio da criação de uma rede própria de museus de arte e roteiro de visita conjunta, que possibilite e garanta uma maior eficácia de gestão e cumprimento de seus objetivos.

⁸⁸ Procurou-se, no presente trabalho, identificar e classificar os museus de arte, segundo a natureza de seus acervos. Não foram mencionados na tabela os centros culturais.

⁸⁹ Desenvolvimento sustentável entendido como aquele que satisfaz às necessidades da geração presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer as suas necessidades.

⁹⁰ HERNANDEZ, Josep B., TRESSERRAS, Jordi Juan. *Gestión Del Patrimonio Cultural*. Barcelona: Editorial Ariel, 2001, p.203.

Por outro lado, a abertura desses museus ao turismo cultural é também uma forma de incentivo à revitalização até da identidade da cidade. Em São Paulo, é essencial a questão da formação do processo de identidade dos museus de arte, cujas coleções foram formadas com a aquisição de obras, muitas delas internacionais. Essas obras de arte moderna foram compradas por colecionadores imigrantes que vieram para o Brasil no início do século XX, portanto não traduzem a cultura brasileira, mas um aspecto da formação específica da cultura artística paulistana.

No caso do Museu de Arte de São Paulo (MASP), por exemplo, a coleção de obras de artistas como Monet, Van Gogh, e tantos outros ícones da arte moderna internacional foram adquiridos pelo empresário Assis Chateaubriand, nos anos 40 do século XX. Segundo o ex-conservador-chefe do MASP (1994-97), Luis Marques, o museu nunca teve uma relação de aceitação com a população da cidade, “ele não existe por uma deliberação da sociedade, mas por deliberação de um empresário, Chateaubriand, e de um curador esclarecido, Pietro Maria Bardi”. É, portanto “um iceberg” importado da Europa.⁹¹

O mesmo se deu com a formação da coleção do Museu de Arte Moderna (MAM) e depois transferida para outro museu, o Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo (MAC). A coleção de quase 500 obras de arte moderna, que faz parte hoje do chamado núcleo histórico, foi adquirida nos anos 50, pelo industrial imigrante italiano Ciccillo Matarazzo e sua mulher, Yolanda Penteado. A coleção apresenta obras do modernismo brasileiro, mas também, e principalmente, das vanguardas artísticas européias, sobretudo as dos movimentos italianos. Desse modo, o acervo contém importantes esculturas do artista futurista Boccioni, obras dadaístas, surrealistas, cubistas, e de outros importantes movimentos de renovação das artes no século XX.

Que relação teriam essas obras, com a identidade de São Paulo?

Entendemos que São Paulo, como já foi dito, é uma cidade de imigrantes que aqui se estabeleceram no começo do século XX e trouxeram consigo toda a bagagem que compõe o caldo cultural diverso e rico que a cidade apresenta hoje. Quando aqui chegaram, esses imigrantes tiveram dificuldade para serem aceitos pela elite e sociedade local.

⁹¹ “O Museu é um Iceberg vindo da Europa”. Entrevista com o ex-curador chefe do MASP, Caderno Metrópole, **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 24 maio 2006.

Portanto, essas coleções, como afirmou Marques, foram inicialmente impostas à sociedade, mas, hoje, recuperando-se o período da História do início do século XX, verifica-se que a europeização do Brasil é um fato incontestável⁹², principalmente em São Paulo, onde os artistas, a sociedade e a arte, neste momento, se internacionalizam. Soma-se a isso o “gosto” europeu dos colecionadores que ajudaram a formar essas coleções.

Assim, os acervos dos museus de arte moderna de São Paulo, em que pese o seu inestimável valor, refletem a influência determinante da imigração européia. E São Paulo tem como característica primordial a diversidade, imagem essa muito difundida através de sua gastronomia. Mas a cidade tem ainda como vocação a adoção de todas as artes, especialmente a arte moderna internacional, que faz parte do seu imaginário e de sua história. Vale ainda acrescentar que a integração de um sistema de museus ao turismo cultural da cidade representa a oportunidade de ampliar a oferta turística cultural, cujo não aproveitamento e potencialização seria o sacrifício de um dos mais importantes instrumentos patrimoniais que possibilitam o desenvolvimento do turismo sustentável e o progresso da cidade.

Um projeto de rede de museus: linhas estratégicas, ações e planos

Com os fundamentos apresentados na subseção anterior, o presente trabalho pretende elaborar, como referência, o projeto de criação de uma rede de museus de arte, potencializando os recursos culturais de cada sítio patrimonial, especificamente os museus de arte da cidade de São Paulo. Tal projeto é dividido em duas etapas:

A primeira compõe-se de gestão participativa, a qual, porém, respeita a autonomia de cada museu e suas especificidades. Alguns museus precisam fazer um grande esforço para se “turistificar”, enfrentando preconceitos internos e externos. Dessa forma, a operação em cadeia de uma rede de museus deve, entre outras coisas, assegurar o apoio a vários atores do processo, desde os funcionários do museu até os agentes culturais, a imprensa e o público em geral..

⁹² A europeização inicia-se no século XIX, com a vinda da corte portuguesa para o Brasil. Nesse período imperial, a capital é transferida para o Rio de Janeiro e a moda é essencialmente francesa. Somente nas primeiras décadas do século XX, com o ciclo econômico do café, São Paulo passa a ser o centro das artes. A primeira fase da arte moderna no Brasil é orquestrada pela elite intelectual e artística que mantém contatos freqüentes com a Europa.

Nessa primeira etapa está incluída a questão da construção da imagem, da identidade, evidenciando São Paulo como uma cidade ligada à riqueza artística, à concentração de obras de arte moderna e contemporânea.

A segunda etapa constitui-se de um roteiro turístico para os museus de arte, interligado com os atores do turismo, como agentes turísticos e associações ligadas ao turismo, tanto do âmbito público como do privado.

Fazem parte da segunda etapa as ações de promoção e divulgação conjunta dos programas expositivos dos museus *in advance*, além da coordenação de cursos e palestras temáticas, reforçando a imagem do potencial artístico do acervo.

O diagrama a seguir ilustra o projeto, apresentando seus elementos constituintes:

Figura 7 - Elementos constituintes do projeto de gestão em redes de museus.
Fonte: Elaboração própria.

Planejamento e programação

O projeto de integração dos museus de arte da cidade de São Paulo com o turismo cultural, em um sistema de rede, foi criado respeitando a estratégia de desenvolvimento sustentável local.

Como sugere Tresserras (2001), um projeto com essas características deve partir da identificação dos recursos patrimoniais, dos recursos que sustentam a oferta, da pesquisa dos

interesses e motivações do visitante. Deve também voltar-se às necessidades da comunidade local e integrar-se aos serviços turísticos disponíveis.

Devido a esses fatores, fez-se necessária a inclusão de um planejamento estratégico que considerasse tanto os museus quanto os serviços e as comunidades. Tal planejamento constitui-se de três fases:

Na primeira, após uma análise dos museus da cidade, elaborou-se um diagnóstico, utilizando-se a metodologia DAFO, a qual permite definir as estratégias.

Feita a análise, fixaram-se os objetivos, as idéias e os critérios que pudessem nortear os passos das ações estratégicas da rede, os mecanismos de gestão (estrutura da gestão, recursos humanos e formas de financiamento). Essa foi a segunda fase.

Na terceira passou-se à elaboração do programa de ações, que incluiu:

- a) interpretação (roteiro conjunto dos museus de arte);
- b) ações de proteção e conservação do museu (medidas conjuntas de preservação para minimizar os riscos de danos ao patrimônio);
- c) integração com os agentes turísticos (sinalização adequada, serviços e adequação do espaço, parcerias com o entorno, ou seja, com restaurantes, hotéis e lojas);
- d) marketing e comunicação: promoção da imagem SP & Museus de Arte, divulgação conjunta do roteiro na mídia impressa e televisiva; pesquisa de públicos e identificação de tipos de turistas.

Vale ressaltar que é fundamental que qualquer reflexão sobre a transformação do museu, de recurso cultural a produto turístico, passe pelo pessoal do museu. O museu, antes de tudo, deve decidir estender a mão ao visitante turista. Não se pode fazer turismo sem considerar as subjetividades das pessoas.

Além disso, é importante atentar para o perigo de que a criação da oferta cultural aliada à rede turística pode acabar reforçando a atividade turística, em detrimento da cultural. Para isso, é necessário levar em conta, em primeiro lugar, a importância da missão e os objetivos do museu de preservar a herança artística e cultural da comunidade.

Uma vez tomada a decisão de abrir o museu ao visitante turista, é necessário um planejamento para essa aliança. O primeiro passo de adequação do museu a uma maior frequência de visitantes é preparar o espaço físico para receber e dar maior conforto ao turista, tanto o seu espaço interno (café, restaurante, banheiros, sinalização mais clara, textos

bilíngües); como o externo, por meio da integração com a logística turística, ou seja, os componentes do setor, que são o transporte, a alimentação e o alojamento. Essa participação do entorno do museu (lojas, cafés, restaurantes e hotéis) é que vai permitir que se avalie o efeito multiplicador do visitante, estimulando o investimento público e privado para a sustentação e dinamização do museu.

A profissionalização da oferta inclui a participação dos agentes de turismo, como, por exemplo, todos os órgãos e instituições turísticas, agências, guias turísticos, clubes, associações, comitês, publicações especializadas, entre outros. Incluem-se também o plano de comunicação e marketing, que vai elaborar programas promocionais, e planos de frequência turística com entradas e preços especiais.

Enfim, o objetivo é demonstrar que um plano de abertura de museus ao turismo cultural só funciona em cadeia. É uma rede de ações que se alimentam entre si. O organograma a seguir ilustra essa idéia:

Figura 8 - Fatores de gestão: infra-estruturais, jurídicos, econômicos e financeiros.
Fonte: Elaboração própria.

A necessidade de compartilhar o programa turístico com a política cultural é fundamental, pois sem uma convergência de idéias não se pode atingir os objetivos propostos. Torna-se necessário, pois, a participação e o apoio dos órgãos públicos, como a Secretaria Municipal da Cultura, o Ministério da Cultura, o Ministério de Turismo, a SP Turismo e as associações civis ligadas ao patrimônio, como as Associações de Amigos dos Museus,

Associação dos Artistas Plásticos, Associação Brasileira dos Críticos de Arte, entre outras. Desse esquema de cooperação poderão resultar ações de melhoria e eficácia na acessibilidade, divulgação, sistemas de sinalização etc.

Como se vê, são de vital importância, hoje, os serviços em rede, pois esses trazem economia de escala e multiplicam os recursos disponíveis.⁹³

Entre os fatores econômico-financeiros estão o financiamento, sua planificação e a captação de recursos. Do ponto de vista econômico, as estratégias de dinamização do patrimônio podem gerar recursos que devem servir de suporte para a preservação e manutenção do patrimônio. Como mostra Tresserras (2001), é necessário estabelecer uma taxa de retorno, ou seja, tirar das rendas turísticas os recursos para a conservação do patrimônio, e também incentivar a realização de investimentos orientados para sua melhoria.

A idéia da integração de museus a programas que incluam o turismo cultural sustentável - como meio de viabilizar a difusão e a promoção do patrimônio, promovendo o desenvolvimento das comunidades onde estão inseridos - justifica-se também por constituir-se em fonte de recursos para a manutenção e a preservação desse patrimônio.

Bilheteria como fonte de recursos para a manutenção do patrimônio

Do ponto de vista da sustentação econômica dos museus de arte em rede, é importante destacar alguns exemplos de fontes de recursos.

No caso dos museus do Vaticano, segundo o seu diretor, Francesco Buranelli, em 2005, a visitação foi de 3,8 milhões de pessoas, o que gerou uma receita de 40 milhões de euros. Metade desta renda foi distribuída para o pagamento das despesas com manutenção e os salários dos 400 funcionários; a outra metade ficou nos cofres do Estado do Vaticano.⁹⁴ No museu do Louvre, em Paris, também em 2005, o número de visitantes foi de 7,5 milhões. É claro que as cifras citadas não podem ser comparadas ao que representa financeiramente o número de visitantes dos museus da cidade de São Paulo, que mesmo com um potencial de acervos de obras de arte bastante significativo do ponto de vista estético, não chega nem perto desse número de visitantes. O que se pretende aqui é refletir sobre a possibilidade de melhor utilização da receita trazida pelo visitante turista, a qual pode ser revertida para a preservação

⁹³ “Patrimônio, Turismo e Desenvolvimento”, módulo A-3, Curso de Pós-graduação em Turismo Cultural, 2005.

⁹⁴ “Os 500 Anos dos Museus do Vaticano”. **O Estado de S. Paulo**. São Paulo, 19 mar.2006, p.A26.

do próprio patrimônio, cujos recursos estão cada vez mais escassos, desde a grande expansão dos museus na década de 70. Para se ter uma idéia da diferença de números, o MASP (Museu de Arte de São Paulo), considerado o melhor acervo de obras de arte moderna internacional, teve, no mesmo ano de 2005, uma visitação de 364 mil pessoas, uma receita de 6 milhões de reais, 150 funcionários, um acervo de 7.517 obras e um valor estimado pela Casa de Leilões Sotheby's de US \$1,2 bilhão.⁹⁵ É interessante observar que, somente na mostra Monet, em 1997, houve um recorde de público de 401.201 visitantes.

Outro fator economicamente aproveitável é o preço das entradas. Um fator de decisão muito importante quando se escolhe o destino e o programa turístico. Fazer de São Paulo um destino turístico ligado à marca dos museus de arte pode apresentar, além do atrativo cultural, um outro componente: o preço das entradas dos museus é muito mais barato em relação aos museus norte-americanos e europeus. Os museus norte-americanos cobram entrada média de US\$10 a US\$15, sendo que para o MOMA o valor é de US\$20; e os museus europeus estão na média de € 10. A maioria dos museus brasileiros não cobra entrada, e os que cobram não ultrapassam os R\$ 5 ou R\$ 6 reais, ou seja, dois euros.

Não se pode deixar de mencionar a discussão sobre o turismo predador e todo o impacto que causa o exagerado fluxo de turistas sobre o patrimônio. Porém, a realidade brasileira ainda está abaixo do nível de risco, e uma gestão adequada de fluxo, equilibrada com horários e condições de acessibilidade, pode trazer benefícios sociais para a comunidade.

A proposta defendida aqui é a da viabilização desses benefícios por meio da criação de um projeto de rede de museus de arte, que esteja aberta também ao turismo cultural.

Plano de comunicação e marketing

Do ponto de vista da promoção das redes e dos roteiros turísticos para os museus de arte da cidade de São Paulo, é necessária a atenção às seguintes ações:

1. Construir e transmitir uma marca que projete a cidade de São Paulo como um lugar ligado à efervescência cultural e aos museus de arte. De cidade do

⁹⁵ “Calote deixa MASP às escuras”. Caderno Metrópole. **O Estado de S. Paulo**. São Paulo, 24 maio 2006.

trabalho à cidade da cultura. Para a conscientização de que os museus de arte constituem-se em um dos nossos melhores ativos patrimoniais, é necessário estabelecer o plano estratégico de construção da imagem. Para tanto, deverão estar envolvidos os agentes de promoção. Que instituições promoverão essa marca? Públicas ou privadas? Instituições federais, estaduais ou municipais? Poderão ser criadas instituições, por exemplo, tendo como modelo a espanhola SEEI, que organiza exposições internacionais e trata de divulgar a marca e imagem da Espanha no exterior. O museu deve ter uma imagem exterior atrativa, facilidade de informação, reserva e aquisição de ingressos pelo visitante.

2. Analisar a acessibilidade, infra-estrutura e serviços que podem ser oferecidos ao visitante.
3. Analisar o entorno dos museus e o perfil do visitante, assim como definir o mercado a atingir. Que turistas são esses? Turismo interno ou internacional? O europeu elitista que não se confunde com o turista de massa, ou o norte-americano acostumado às grandes exposições? Os diferentes públicos envolvem planos estratégicos diferentes, inclusive com sinalização em mais de um idioma. Identificar os mercados potenciais de consumidores e pesquisar o grau de conhecimento sobre o rico acervo dos museus de arte da cidade.
4. Criar plano de divulgação: *merchandising*.
5. Definir política de preços: cobrar ou não ingressos, a necessidade de um sistema de incentivos e a criação de um bilhete único para todos os museus da rede.
6. Utilizar-se do conceito de gestão de audiências para não esquecer que as pessoas são mais importantes que os objetivos.
7. Contar com o apoio das estruturas promocionais públicas, na ajuda de serviços e contratação de pessoal, publicação de material de propaganda, mídia espontânea, etc.

8. Desenvolver campanhas específicas que captem recursos para a rede de museus, dirigidas a empresas privadas e estabelecimentos comerciais.

Além de atentar-se para as ações apresentadas, é importante considerar que a comunicação com o público sofreu, nesses últimos anos, profundas transformações estimuladas pelas complexas necessidades do homem pós-moderno, especialmente ligadas à interpretação do patrimônio, que acompanha os novos desejos do visitante de não somente contemplar passivamente a obra, mas de viver experiências através dela.

Como mostram Tresserras e Hernández (2001), uma estratégia de comunicação com o público deve conter três objetivos básicos: facilitar ao público um conhecimento amplo da instituição e dos serviços que oferece; motivar a participação do público nas atividades da instituição e fomentar o uso de seus serviços; fortalecer e consolidar relações instituição-público.

Segundo o presidente da International Tourism Consultants, Dr. Eulogio Bordas, qualquer produto de turismo cultural precisa ser pensado para uma nova sociedade.⁹⁶ Ao discorrer sobre como se modificou a natureza da sociedade, ele mostrou que, há 100 mil anos, era tipicamente agrária, trabalhando com o que hoje chamamos de “commodities”; depois, há cerca de 150 anos, veio a sociedade industrial, voltada para produtos manufaturados; há 20 anos, a sociedade da informação, centrada em serviços; na atualidade ele identifica a “*dream society*” ou sociedade dos sonhos, voltada para experiências.

Quanto ao que move as sociedades, ele aponta os “novos motores”, comparando a sociedade da informação com a “*dream society*” e contrapondo aspectos da primeira e da segunda: o racionalismo X as histórias; o pragmatismo X os valores; a tecnologia X as emoções; o conforto físico X o espiritual; em síntese: a inteligência racional X a emocional.

Finalmente, abordou o que está “in”(em ascensão) e o que está “out” (em declínio) na área de turismo: vendedores de camas X vendedores de experiências; criadores de pacotes

⁹⁶ BORDAS, Eulogio. *Brasil turístico: Revisando el Modelo de Negocio. Una nueva vision desde el marketing*. Apresentação em Powerpoint – In: Seminário sobre Turismo Sustentável. Brasília: Ministério do Turismo, 2005.

turísticos X criadores de histórias; marqueteiros X contadores de histórias; o diretor de operações X os diretores das histórias, dos dramas e das experiências.

Dessa maneira, para elaborar um projeto de turismo cultural - seja a criação de uma rede de museus aberta ao turismo, seja um programa de exposições - é fundamental que se pense no perfil dos novos públicos.

Em qualquer caso, para o desenvolvimento da infra-estrutura de interpretação e comunicação com o público, os museus agrupados em rede terão maiores possibilidades de fortalecer todos os recursos disponíveis e cumprir com mais eficiência as funções e objetivos propostos.

Por fim, para encerrar este capítulo sobre a importância de ações compartilhadas entre os museus de arte e o turismo cultural da cidade, vale lembrar que os museus são importantes ícones do turismo cultural em São Paulo. Agregam valores ao produto turístico, além de reforçar a imagem de cidade, da cultura e das artes. O grande potencial turístico que possui a cidade, com o maior movimento do turismo de negócios da América Latina, constitui-se em fator de incentivo para a transformação desses recursos patrimoniais em recursos turísticos, baseados na teoria do desenvolvimento sustentável. No entanto, os museus da cidade, como a maioria que enfrenta os desafios do mundo globalizado, encontram-se hoje com poucos recursos para atingir suas metas e cumprir todas as exigências de um público cada vez mais numeroso. Assim, a criação de redes que os integrem e estabeleçam laços com a cidade pode ampliar as possibilidades de recursos financeiros para custear as despesas dessas instituições, possibilitando assim, maior visibilidade aos seus acervos.

No entanto, em que pesem as questões colocadas, é importante considerar, acima de tudo, os fatores jurídicos e éticos dos museus no processo de trabalho em rede, para que sejam capazes de documentar, pesquisar, conservar e difundir suas coleções artísticas. O compromisso de respeitar as regras da boa preservação dos bens artísticos divulgados pelos órgãos nacionais IPHAN (Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional), além dos internacionais, como ICOM ⁹⁷ (Conselho Internacional de Museus) e OMT (Organização Mundial do Turismo), é fundamental para a eficácia dos resultados pretendidos.

⁹⁷ Ver: ANEXO 2.

CONCLUSÕES

Desde que o patrimônio museológico passou a ser considerado pelas sociedades contemporâneas como espaço de cidadania, há, por conta das grandes mudanças culturais e tecnológicas, uma maior preocupação em criar formas de aumentar as possibilidades de identificação e de apropriação dos espaços museológicos, além das coleções que abrigam. Uma das maiores preocupações é a de gerir adequadamente as instituições para que sejam capazes de trabalhar de forma mais integrada com as comunidades, beneficiando-as e aumentando a conexão entre a heranças culturais e seus públicos. Políticas culturais e de desenvolvimento devem ser multidisciplinares, considerando as identidades culturais distintas e a capacidade criativa, os desafios da globalização e o sistema social em rede.

Aumentar conexões e potencializar recursos em um contexto contemporâneo global e desigual são um propósito que não se viabilizam sem a integração dos museus em sistemas de redes, que estimulem deslocamentos de público e entrelaçamento dos mercados para os museus. Estes, hoje, assumem um importante papel no campo social, tornando-se necessário, dentro desse contexto, que seja definida uma nova dinâmica centrada na conectividade, a fim de que se criem novos paradigmas movidos pelo conhecimento, informação e criatividade.

Do que foi dado a conhecer e analisar ao longo deste trabalho, são sintetizadas as conclusões que se seguem:

Redes como mecanismos de proteção das identidades culturais

Reconhecendo a importância de se transformar os recursos patrimoniais potenciais em recursos patrimoniais efetivos, as instituições gestoras do patrimônio artístico-cultural necessitam repensar estratégias que promovam essas ações num mundo onde a defesa da preservação de identidades culturais regionais enfrenta os desafios dos modelos da globalização econômica. O papel das redes, especialmente as regionais, é de fundamental importância como mecanismo de proteção das identidades culturais locais e como resistência ao fenômeno da globalização econômica. Podem, assim cumprir seus múltiplos papéis, educando, promovendo entretenimento e trazendo benefícios sócio-econômicos para as comunidades. Esse movimento de resistência “procura o enraizamento das identidades locais, busca, nas referências culturais e no patrimônio, entendido de forma ampla, as razões para

justificar a recusa dos novos valores e referências culturais que lhe são, gradativa e tendencialmente impostos.”⁹⁸

Outros fundamentos das redes

Também foi apontado que as redes contribuem para a geração de valor em suas várias formas e que elas também são recomendadas por razões de natureza econômica. Quanto a esses aspectos econômicos, referências teóricas foram feitas, não estando no escopo deste trabalho uma pesquisa para aferir se eles têm-se constituído como razões importantes para a formação de redes. De qualquer forma, se as redes estão se formando, deve ser porque os museus que as constituem e os governos que as estimulam devem ter encontrado benefícios econômicos ou, ao menos, razões desse tipo não estariam impedindo a constituição de redes. O que se acredita é que eles existam, e que a formação de redes estaria, na linguagem dos economistas, significando uma “preferência revelada”, indicativa de benefícios também econômicos.

As redes como descendentes pós-modernos dos articuladores das políticas culturais

Apesar de terem sido criadas no contexto da globalização econômica e exercerem funções de normatização, as redes não promovem a homogeneidade; pelo contrário, redes potencializam particularidades e especificidades, e preservam identidades na medida em que articulam uma política de ações de resgate das memórias locais, por meio do incentivo da criação e expansão dos museus.

No entanto, não podemos deixar de considerar que, apesar de seu caráter democrático como articuladores políticos, as redes são fluxos de poder que se concentram nos nós interconectados. Isso enfatiza também a idéia principal deste trabalho que entende as redes como meios importantes de preservação das identidades locais e como descendentes pós-modernos dos articuladores das políticas culturais. Tendo como origem o seio da globalização, a sociedade em rede permite um sistema de gestão - as redes de museus -, que é por natureza, democrático, representativo da revisão do conceito de cidadania.

⁹⁸ PRIMO, Judite. **Revista Musas**, n. 2, p.68, 2006.

Recomendação da criação de rede temática local

No Brasil, existem cerca de 2.555 museus, sendo 75% públicos e 25% privados, os quais são responsáveis por 10 mil empregos diretos⁹⁹. Esses números seriam razoáveis para o universo dos museus se não considerássemos que apenas 16% dos municípios brasileiros têm museus¹⁰⁰; e que, mesmo onde eles existem, a frequência de público deixa a desejar. Assim, é necessário que se estimule constantemente o interesse e a participação da sociedade nos museus, por meio de ações e programas articulados entre os âmbitos municipal e estadual, e ainda o diálogo entre o público e o privado.

Em um universo mais recortado, a análise da situação atual dos museus na cidade de São Paulo e a constatação da importância artística e histórica do seu acervo de obras de arte nos levam a algumas conclusões. A recomendação do trabalho em rede é uma delas. Isso, por meio da criação de um modelo de rede local e temática – no caso, a rede de museus de arte - e a interligação dela com outros setores – turísticos e econômicos -, formando uma cadeia de ações. Além disso, pôde-se perceber durante a pesquisa que um importante acervo não garante a dinâmica do museu. Ela é garantida com os serviços que o museu, por meio de suas coleções, presta aos visitantes, com foco nos programas educativos, inclusive para o público mais jovem, visando a disseminar o interesse pelos museus e garantir que as visitas sejam culturalmente proveitosas. Especialmente os museus latino-americanos, localizados em países emergentes, devem ter um compromisso com a educação como complemento da escola.

Em face das reflexões sobre os museus da cidade de São Paulo, foram identificados problemas com relação à comunicação, difusão e falta de incentivos financeiros. Observou-se durante o estudo que, como regra geral, a maior parte dos museus de arte da cidade trabalha de forma isolada. Desse modo, torna-se fundamental a implantação de um trabalho em rede, que potencialize as oportunidades e que possa diminuir as ameaças, organizando e normatizando algumas questões comuns, sem deixar de enfatizar as especificidades dos museus de arte da capital paulista.

Encontrar as ferramentas adequadas para a gestão do patrimônio museológico é uma questão contemporânea de vital importância para a sobrevivência dos complexos museus da atualidade, que expandiram seu universo e aumentaram seus públicos. As redes como

⁹⁹ Dados do IPEA (2008)

¹⁰⁰ Dados fornecidos pelo DEMU-IPHAN, jul. 2008

estratégia de gestão institucionalizam os sistemas de parcerias e a circulação de informação, principalmente através das novas tecnologias.

Assim, percebendo a necessidade de ampliar a capacidade de preservação e de utilização do patrimônio artístico municipal, possibilitando o acesso de uma maior parcela de visitantes, recomenda-se fortemente a criação de uma rede de museus de arte para a cidade de São Paulo, precedida de um planejamento adequado que inclua critérios e normas, os quais possam cumprir os objetivos que uma rede desse tipo deve alcançar.

BIBLIOGRAFIA

ABBOT, Susan; WEEB, Barbara. *Fine Art Publicity*. Connecticut: The Art Business News Library, 1991.

ARNHEIM, Rudolf. *Arte e Percepção Visual*. São Paulo: Livraria Pioneira, 1974.

BALLÉ, Catherine. Musées, Changement et Organization. **Culture et Musées, Revue internationale**, n. 2, Avignon: Actes Sud - Université d'Avignon, 2003.

BARBOSA, Ana Mãe. *A Imagem no Ensino da Arte*. São Paulo: Perspectiva, 1991.

_____. *Inquietações e Mudanças no Ensino da Arte*. São Paulo: Cortez, 2002.

BAUDRILLARD, Jean. *A Sociedade de Consumo*. Lisboa: Setenta

_____. *Princípios de Marketing*. São Paulo: Thomson, 2004.

BÉGHAIN, Patrice. *Le Patrimoine: Culture et Lien Social*. Paris: Presses de La Fondation Nationale des Sciences, 1998.

BENHAMOU, Françoise. *L'Économie de la Culture*. 5. ed. Paris, 2004.

_____. *L'économie des musées d'art, un état de la question*. **Culture et Musées, Revue internationale**, n. 2, p.35-52, 2003.

BOBER, Harry. *How to Appreciate Art*. New York: Harry N. Abrams, Incorporated, 1953.

BONITA, M. Kolb. *Marketing Cultural Organization*. Dublin: Oak Tree Press, 2000.

BORJA, Miguel A. G.; JIMÉNEZ, Juan A. M.; SEVILLA, Claudia. *Gestión del Turismo Cultural y de Ciudad*. Cuenca, 2005.

BOSI, A. *Fenomenologia do Olhar*. Adauto Novaes (org.) *O Olhar*. São Paulo: Companhia das Letras, 1988.

BOURDIEU, Pierre; DARBEL, Alain. *O amor pela arte*. São Paulo: Edusp, 2003.

BRANT, Leonardo. *Mercado Cultural*. São Paulo: Escrituras, 2004.

CACHIN, Françoise. *Spanning the political divide with art (France-US museum exchange) -The International Herald Tribune*. Disponível em: <<http://www.icom.museum.bibliografy>>. Acesso em 13 out. 2004.

CALABRESE, Omar. **A idade neobarroca**. Lisboa: Setenta, 1999.
CANCLINI, Nestor Garcia.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. 1999.

CHASTEL, André; BABELON, J. P. **La notion de patrimoine**. Paris: Éditions Liana Levi, 1994.

_____. **Code de Patrimoine**. Paris: Les Éditions des Journaux Officiels, 2004.

CLARK, T. J. **A Pintura da Vida Moderna**. São Paulo: Cia. das Letras, 2004.

CLUZEAU, Claude Origet. **Le Tourisme Culturel**. Paris: Presses Universitaires de France, 2000.

CONTI, Mário Sergio. Multidões na Classe Econômica. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 1 maio 2005.

CUMMING, Robert. **Para Entender a Arte**. São Paulo: Ática, 1996.

CUNO, James. **Whose Muse? Art Museums and the Public Trust**. New Jersey: Princeton, 2004.

_____. **Dando a partida – como desenvolver o turismo cultural** (tradução do texto original: *Getting Started – how to succeed in heritage tourism*, Washington, 1993). Brasília: IPHAN/MINC.

CYPRIANO, Fabio. Guggenheim às avessas. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 11 de abr. 2005. p.E1.

DEBORD, Guy. **A sociedade do espetáculo**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2004.

DEVLIN, Graham; HOYLE, Sue. **Le Financement de La Culture en France et en Grande-Bretagne**. Paris: L'Harmattan, 2001.

DIERKING, Lynn D. **Rôle de l'interaction sociale dans l'expérience Muséale**. *Publics et Musées*, n.5: 19-44. 1995.

EAGLETON, Ferry. **A Idéia de Cultura**. São Paulo: Editora Unesp, 2003..

FARCHY, Joelle; DUVAUROUX, Dominique Sagot. **Economie des Politiques culturelles**. Paris: Presses Universitaires de France, 1994.

FELDSTEIN, Martin. **The Economics of Art Museums**. Chicago: University of Chicago Press Ltd, 1991.

_____. *The Economics of Art Museums*. Chicago e Londres: The University of Chicago Press, 2002.

FINGERHUT, Jacques. *L'art: entre Marché et Musées -.Problèmes Politiques e Sociaux*. **La Documentation Française**, Paris, n. 765, 1996.

FONSECA, Maria Cecília Londres. **O Patrimônio em Processo**. São Paulo, 2. ed. 2005.

_____. Guia Cultural do Estado de São Paulo. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, Fundação SEADE, 2000.

GALBRAITH, John Kenneth. **A Economia das Fraudes Inocentes**. Verdades para o nosso Tempo. São Paulo:Cia. das Letras, 2004.

GIOLI, Antonella. *Les musées italiens entre le public e le privé*. **L'avenir des Musées**, Paris: Reunion des Musées Nationaux- musée du Louvre.p.175-210, 2001.

_____. Gestão Museológica: Desafios e Práticas. **Museologia**, n.7, São Paulo: Edusp, 2004.

GOMBRICH, E. H. *Art and Ilusion*. New Jersey: Princeton University, 1972.

_____. **L'avenir des musées**. Paris:Réunion des musées nationaux, 2001.

HERNÁNDEZ, Ballart Joseph; TRESSERRAS, Jordi Juan. **Gestión del Patrimonio Cultural**. Barcelona, 2005.

HOOD, Marylin G. *L'Interacion sociale au musée, facteur d'attraction des visiteurs occasionels*. **Publics et Musées**, n.5, p.45-53, 1994.

LAGE, Beatriz Helena; MILONE, Paulo. **Economia do Turismo**. 7. ed, São Paulo,2001

LIMA, Enoch da Rocha. **Estilo e Estilização**. São Paulo:Edigraf, 1958.

LIPOVETSKY, Gilles; SEBASTIAN, Charles: **Os tempos hipermodernos**. São Paulo: Barcarolla, 2004.

LOWRY, Glenn. *Impératifs financiers et nouveaux modèles de fonctionnement*. **L'avenir des Musées**, Paris: Reunion des Musées Nationaux-musée du Louvre, p.211-222, 2001.

LYOTARD, Jean-François. **A condição pós-moderna**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

MACEDO, Roberto. Globalização: A globalização que convém ao Brasil. **Revista de Economia e Relações Internacionais**, São Paulo: FAAP, v.1, n.1, p. 47-63, 2002.

MACHADO, Luiz Alberto. Globalização, Competitividade e Desenvolvimento Econômico. **Revista Qualimetria**, São Paulo: FAAP, n. 110, ano XII, out. 2000.

MALRAUX, André. *La politique, La culture*. Paris: Editions Gallimard, 1996.

_____. **O Museu Imaginário**. Lisboa: Setenta, 2000.

MANGUEL, Alberto. **Lendo Imagens**. São Paulo: Cia. das Letras, 2003.

MARINI, Paola. *Les Enjeux du Tourisme Cultural. L'avenir des Musées*, Paris: Reunion des Musées Nationaux- musée du Louvre, p.155-174, 2001.

MCLEAN, Fiona. *Le passé est à vendre: réflexions sur le marketing des musées. Publics et Musées*, Lyon: Presses Universitaires de Lyon, n. 11-12, 1997.

MOORE, Kevin. *La Gestion del Museo*. Asturias: Ediciones Trea, S. L., 1998.

MOUREAU, Nathalie *Analyse économique de la valeur des biens d'art. Thèse honorée d'une subvention du Ministère de l'Education nationale*. Paris: Economica, 2000.

MURTA, Stela Maris; ALBANO, Celina. **Interpretar o Patrimônio**. Belo Horizonte, 1. ed, 2005.

O'DOHERTY, Brian. **No interior do cubo branco**. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

PARSONS, Michael. **Compreender a Arte: uma Abordagem à Experiência Estética do Ponto de Vista Cognitivo**. Lisboa: Presença, 1992.

_____. **Mudando Direções na Arte Educação Contemporânea - A Compreensão e o Prazer da Arte**. São Paulo: SESC, 1997.

PETR, Christine. *Le marketing du patrimoine: à contexte particulier, méthodologie particulière. Publics et Musées*, n.11-12. Lyon: Presses Universitaires de Lyon, 1997.

PEUCHOT, M. Eric. *Droit au Musée Droit des Musées*. Paris: Fondation Singer Polignac, 1993.

PINHO, Benevides Diva. **A Arte como Investimento**. São Paulo: P Nobel Edusp, 1989.

POULOT, Dominique. *Patrimoine et Musées: l'institution de La Culture*. Paris: Hachette, 2001.

PRIMO, Judite. A museologia como instrumento estratégico nas políticas culturais contemporâneas. **Revista Musas**. n.2, 2006.

SANCHO, J.R.; GRACIA, M.I.; PRIETO, J.L.. *Cultura y Economía*. Madri.

Sistema Brasileiro de Museus. Disponível em:

<http://www.museus.gov.br/oqueemuseu_museusdemu.htm>. Acesso em: out. 2008.

SMITH, Adam. **Teoria dos sentimentos morais**. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

STRICKLAND, Carol. **Arte Comentada**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2004.

SUBIRATS, Eduardo. **A penúltima visão do paraíso**: ensaios sobre memória e globalização. São Paulo: Studio Nobel, 2001.

_____. **Las estrategias del espectáculo: tres ensayos sobre Estética y Teoría crítica**. Murcia: Cendeac, 2005.

SUBIRATS, Joan. *La construcción de políticas culturales. Globalización y . identidades*. In: **Seminário Nuevos Retos y estrategias de las políticas culturales frente a La globalización**. Barcelona, 2005.

THROSBY, David. **Economía y Cultura**. 1. ed., Madri, 2001.

TOBELEM, Jean Michel. *Musées locaux et imperatives gestionnaires*. **Culture et Musées Revue internationale**, n. 2, Avignon: Actes Sud - Université d'Avignon, 2003.

TOWSE, Ruth. **Manual de Economía de la Cultura**. Madri, 2003.

TRIGO, Luiz; PANOSSO, Netto. **Reflexões sobre um novo turismo**. São Paulo: Aleph, 2003.

VILLELA, Milu. O MOMA e as artes no Brasil. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 25 abr. 2005.

WOLLHEIM, Richard. **A Pintura Como Arte**. Ao Paulo: Cosac Naify, 2002.

ANEXOS

ANEXO 1 - Definições para museu

1. Departamento de Museus e Centros Culturais - IPHAN/ MinC - outubro/2005

O museu é uma instituição com personalidade jurídica própria ou vinculada a outra instituição com personalidade jurídica, aberta ao público, a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento e que apresenta as seguintes características:

- o trabalho permanente com o patrimônio cultural, em suas diversas manifestações;
- a presença de acervos e exposições colocados a serviço da sociedade com o objetivo de propiciar a ampliação do campo de possibilidades de construção identitária, a percepção crítica da realidade, a produção de conhecimentos e oportunidades de lazer;
- a utilização do patrimônio cultural como recurso educacional, turístico e de inclusão social;
- a vocação para a comunicação, a exposição, a documentação, a investigação, a interpretação e a preservação de bens culturais em suas diversas manifestações;
- a democratização do acesso, uso e produção de bens culturais para a promoção da dignidade da pessoa humana;
- a constituição de espaços democráticos e diversificados de relação e mediação cultural, sejam eles físicos ou virtuais.

Sendo assim, são considerados museus, independentemente de sua denominação, as instituições ou processos museológicos que apresentem as características acima indicadas e cumpram as funções museológicas

2. Comitê Internacional de Museus – ICOM - 1956

Museu é um estabelecimento de caráter permanente, administrado para interesse geral, com a finalidade de conservar, estudar, valorizar de diversas maneiras o conjunto de elementos de valor cultural: coleções de objetos artísticos, históricos, científicos e técnicos, jardins botânicos, zoológicos e aquários.

Definição aprovada pela 20ª Assembléia Geral. Barcelona, Espanha, 6 de julho de 2001:

Instituição permanente, sem fins lucrativos, a serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público e que adquire, conserva, investiga, difunde e expõe os testemunhos materiais do homem e de seu entorno, para educação e deleite da sociedade.

Além das instituições designadas como “Museus”, se considerarão incluídas nesta definição:

- Os sítios e monumentos naturais, arqueológicos e etnográficos
- Os sítios e monumentos históricos de caráter museológico, que adquirem, conservam e difundem a prova material dos povos e de seu entorno
- As instituições que conservam coleções e exibem exemplares vivos de vegetais e animais – como os jardins zoológicos, botânicos, aquários e vivários

- Os centros de ciência e planetários
- As galerias de exposição não comerciais
- Os institutos de conservação e galerias de exposição, que dependam de bibliotecas e centros arquivísticos
- Os parques naturais
- As organizações internacionais, nacionais, regionais e locais de museus
- Os ministérios ou as administrações sem fins lucrativos, que realizem atividades de pesquisa, educação, formação, documentação e de outro tipo, relacionadas aos museus e à museologia
- Os centros culturais e demais entidades que facilitem a conservação e a continuação e gestão de bens patrimoniais, materiais ou imateriais
- Qualquer outra instituição que reúna algumas ou todas as características do museu, ou que ofereça aos museus e aos profissionais de museus os meios para realizar pesquisas nos campos da Museologia, da Educação ou da Formação.

3. Dicionários

- **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**

Acepções

substantivo masculino

1- templo das Musas

2- (1789) instituição dedicada a buscar, conservar, estudar e expor objetos de interesse duradouro ou de valor artístico, histórico etc.

Ex.: o Museu Histórico Nacional

3- Derivação: por metonímia.

local onde tais objetos são expostos

Ex.: são peças dignas de figurar em um m.

4- Derivação: por analogia.

coleção, reunião de objetos raros; miscelânea, variedade

Etimologia

gr. *mouseîon*, ou 'templo das Musas, lugar onde as Musas residem; p.ext., lugar no qual se exercita a poesia; escola', através do lat. *muséum*, 'i' templo das Musas; museu, biblioteca; academia'

- **Dicionário Michaelis: Moderna dicionário da língua portuguesa**

Acepções

Substantivo masculino (gr *mouseîon*)

1-Coleção de objetos de arte, cultura, ciências naturais, etnologia, história, técnica etc.

2-Lugar destinado ao estudo e principalmente à reunião desses objetos.

3-Casa que contém muitas obras de arte.

4-Reunião de musas. M. científico: aquele que se destina a documentar as conquistas da ciência e da tecnologia. M. de Belas-Artes: museu de obras de pintura, escultura e gravura. M. histórico: lugar onde estão expostos objetos de arte referentes à História e que recompõem uma série de fatos.

ANEXO 2 - Código de ética para museus – ICOM

CÓDIGO DE ÉTICA PARA MUSEUS - ICOM¹⁰¹

O Código de Ética Profissional do ICOM foi aprovado por unanimidade na 15ª Assembléia Geral do ICOM realizada em Buenos Aires, Argentina, em 4 de novembro de 1986. Na 20ª Assembléia Geral realizada em Barcelona, Espanha, em 6 de julho de 2001, foi revisado e suas emendas foram aprovadas na 21ª Assembléia Geral realizada em Seul, Coréia do Sul, em 8 de outubro de 2004.

ÍNDICE

- **INTRODUÇÃO por Geoffrey Lewis**
- **PREÂMBULO**
 - Apresentação do Código de Ética para Museus
 - Padrões mínimos para museus
 - Traduções do Código de Ética para Museus
- **GLOSSÁRIO**
- **SEÇÕES**
 - 1. Os museus preservam, interpretam e promovem aspectos do patrimônio natural e cultural da humanidade**
 - Definição institucional
 - Recursos físicos
 - Recursos financeiros
 - Pessoal
 - 2. Os museus que mantêm coleções as conservam em benefício da sociedade e de seu desenvolvimento**
 - Aquisição de coleções
 - Alienação de coleções
 - Preservação de coleções
 - 3. Os museus conservam referências primárias utilizadas para fundamentar e aprofundar conhecimentos**
 - Referências primárias
 - Aquisição e pesquisa em museus
 - 4. Os museus possibilitam a valorização, a compreensão e a promoção do patrimônio natural e cultural**
 - Mostras e exposições
 - Outros recursos
 - 5. Os recursos dos museus possibilitam a prestação de outros serviços de interesse público**
 - Serviços de identificação

¹⁰¹ Disponível em: <http://www.icom.org.br/codigo_etica_port.pdf>. Acesso em: 11 out. 2008.

6.Os museus trabalham integrados com as comunidades de onde provêm seus acervos, assim como com aquelas onde prestam serviços

- Origem das coleções
- Respeito pelas comunidades onde prestam serviços

7.Os museus funcionam de acordo com a legislação

- Marco legal

8.Os museus atuam profissionalmente

- Conduta profissional
- Conflitos de Interesse

INTRODUÇÃO

Esta edição do *Código de Ética para Museus do ICOM* é o resultado de seis anos de revisão. Após uma análise meticulosa do Código do ICOM à luz da prática contemporânea de museus, uma versão revisada, estruturada na edição anterior, foi publicada em 2001. Como cogitado na época, a versão atual foi completamente reestruturada para refletir a imagem e o ponto de vista dos profissionais de museus, e está baseada nos princípios básicos da prática profissional, elaborados para fornecer uma orientação ética ampla. O Código resultou de três períodos de consultas com os membros. Foi aprovado por aclamação na 21ª Assembléia Geral do ICOM em Seul, em 2004.

O caráter geral do documento continua a ser o de serviço para a sociedade, comunidade, público e seus diferentes segmentos, assim como a noção de profissionalismo dos que estão envolvidos nas atividades dos museus. Ainda que se observem mudanças de ênfase no documento, resultantes da nova estrutura que destaca pontos chaves e usa parágrafos menores, existem poucos elementos novos. As inovações são encontradas no parágrafo 2.11 e nos princípios esboçados nas seções 3,5 e 6.

O *Código de Ética para Museus* se constitui em instrumento de auto-regulamentação profissional em uma área chave nos serviços públicos, onde as legislações nacionais são variadas e muitas vezes inconsistentes. Estabelece padrões mínimos de conduta e procedimentos que podem ser utilizados por profissionais de museus em todo o mundo, assim como apresenta, em síntese, o que o público pode esperar desta profissão.

O ICOM publicou sua *Ética* de Aquisição em 1970 e um código completo de Ética Profissional em 1986. A edição atual e o documento preliminar de 2001 devem muito à versão anterior. Entretanto, o trabalho mais importante de revisão e reestruturação recaiu sobre membros atuais do Comitê de Ética e suas contribuições em reuniões tanto presenciais quanto por meio eletrônico. Sua determinação para alcançar os objetivos dentro do cronograma é reconhecida com satisfação. Seus nomes estão listados abaixo.

Assim como seus precursores, o *Código* atual estabelece um padrão global mínimo sobre o qual instituições nacionais e grupos de especialistas podem se basear para responder a necessidades específicas. O ICOM incentiva o desenvolvimento de códigos de ética nacionais que atendam as necessidades das áreas especializadas e ficaria agradecido se recebesse cópias dos mesmos. Estas deverão ser enviadas para o Secretário Geral do ICOM, Maison de l'UNESCO, 1 rue Miollis, 75732 Paris Cedex 15, França. E-mail: secretariat@icom.museum

Geoffrey Lewis
Presidente, Comitê de Ética do ICOM

Comitê de Ética do ICOM - Período de 2001 - 2004

Presidente: Geoffrey Lewis (UK)

Membros: Gary Edson (Estados Unidos); Per Kåks (Suécia); Byung-mo Kim (Rep. da Coreia); Pascal Makambila (Congo) - 2002; Jean-Yves Marin (França); Bernice Murphy (Australia) 2002; Tereza Scheiner (Brasil); Shaje'a Tshiluila (República Democrática do Congo); Michel Van-Praët (França).

PREÂMBULO

Apresentação do Código de Ética para Museus

Este Código de Ética para Museus foi elaborado pelo Conselho Internacional de Museus. Estabelece os preceitos de ética profissional mencionados nos Estatutos do ICOM. Este Código reproduz princípios amplamente aceitos pela comunidade internacional de museus. A associação ao ICOM e o pagamento de sua contribuição anual pressupõe a aceitação deste Código de Ética.

Padrões mínimos para museus

Este Código representa um padrão mínimo para museus. É estruturado por uma série de princípios fundamentados em diretrizes de práticas profissionais recomendáveis. Em alguns países, determinados padrões de referência são definidos por lei ou normas governamentais. Em outros, orientação e diretrizes sobre padrões mínimos podem ser obtidas a partir do "Credenciamento", "Registro" ou outros processos de reconhecimento público. Em países onde estes padrões não estejam regulamentados, as orientações podem ser obtidas por intermédio da Secretaria do ICOM, do Comitê Nacional ou do Comitê Internacional apropriado. Também se pretende que cada país individualmente e organizações especializadas, em conjunto com os museus, usem este Código como base para o desenvolvimento de padrões e normas complementares.

Traduções do Código de Ética para museus

O Código de Ética para Museus foi publicado em três versões: inglês, francês e espanhol. O ICOM incentiva a tradução do Código em outras línguas. No

entanto, uma tradução só será considerada “oficial” se for aprovada por pelo menos um Comitê Nacional do país no qual a língua é falada, geralmente como a primeira língua. Quando a língua for falada em mais de um país é aconselhável que os Comitês Nacionais destes países sejam consultados. Sugere-se uma atenção especial para a necessidade de excelência profissional e lingüística na elaboração das traduções oficiais. A língua das versões utilizadas para as traduções do Código e os nomes dos Comitês Nacionais envolvidos devem ser indicados. Estas condições não impedem que sejam feitas traduções parciais ou integrais deste Código para uso educativo.

GLOSSÁRIO

Atividades geradoras de receitas	Atividades que objetivem ganho financeiro ou lucro em benefício da instituição.
Avaliação	Autenticação e avaliação de um objeto ou espécime. Em alguns países, o termo é usado para avaliações independentes de bens oferecidos para doação que utilizem benefícios fiscais.
Conflito de interesses	Existência de interesses pessoais ou privados que provoquem contradições de princípios em ambientes de trabalho, interferindo ou parecendo interferir na objetividade das decisões tomadas.
Conservador-restaurador	Funcionário e museu ou profissional autônomos capacitado para efetuar a identificação, preservação, conservação e restauração de bens culturais. Maiores informações, no ICOM News 39 (1), p5-6 (1986).
Diligência obrigatória	Exigência de que sejam tomadas as providências necessárias para esclarecer os aspectos de um caso antes de serem definidas as medidas a adotar, identificando principalmente a origem e a história de uma obra oferecida para aquisição ou uso, antes de aceitá-la.
Direção	Pessoas ou organizações definidas nos regimentos do museus como responsáveis por sua manutenção, desenvolvimento estratégico e previsão de recursos.
Museu	Um museu é uma instituição permanente, sem fins lucrativos, a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento, aberta ao público,

que adquire, conserva, pesquisa, divulga e expõe, para fins de estudo, educação e lazer, testemunhos materiais e imateriais dos povos e seu ambiente.

Comércio

Compra ou venda de bens para ganho pessoal ou institucional.

Organização sem fins lucrativos

Um organismo legalmente estabelecido fundação ou Associação - cuja receita (incluindo superávit ou lucro) é utilizada em benefício de sua própria atividade.

Padrão mínimo

Padrão que deverá ser alcançado por todos os museus e seus profissionais. Alguns países têm normas e regulamentos próprios com padrões mínimos.

Patrimônio cultural

Qualquer bem ou conceito considerado de importância estética, histórica, científica ou espiritual.

Patrimônio natural

Qualquer bem natural, fenômeno ou conceito considerado de importância científica ou valor espiritual para uma comunidade.

Procedência

A história completa da proveniência de um objeto, desde sua descoberta ou criação até o presente, de forma que sua autenticidade e posse possam ser definidas.

Profissionais de museus

Os profissionais de museus envolvem os funcionários de museus ou instituições similares (remunerados ou não), como definido no Artigo 2, parágrafos 1 e 2, dos *Estatutos do ICOM*, que tenham formação especializada ou que possuam experiência prática equivalente em qualquer campo necessário à gestão e atividade de um museu, assim como os profissionais autônomos que respeitem o *Código de Ética do ICOM* e que trabalhem para museus ou instituições como as definidas no estatuto mencionado. Não inclui pessoas que promovam ou trabalhem com produtos comerciais ou equipamentos utilizados em museus e em seus serviços.

Título de propriedade legal

Direito e propriedade de um objeto legalmente reconhecido segundo a legislação do país. Em alguns países isto pode consistir em um direito conferido, às vezes considerado insuficiente para as exigências de uma diligência obrigatória.

Título de propriedade válido

Direito incontestável de propriedade de um objeto respaldado em sua procedência, desde sua descoberta ou produção.

Seções**1. Os museus preservam, interpretam e promovem aspectos do patrimônio mundial.**

Princípio: Os museus são responsáveis pelo patrimônio natural e cultural, material e imaterial. As direções e os encarregados das estratégias e da coordenação dos museus têm como responsabilidade principal a proteção e a valorização deste patrimônio, assim como prover os recursos humanos, físicos e financeiros necessários para tanto.

DEFINIÇÃO INSTITUCIONAL**1.1 Documentos de habilitação**

A direção deve assegurar que o museu tenha um ato constitutivo escrito e registrado - um estatuto ou outro documento reconhecido, conforme as leis nacionais - que expresse claramente a situação jurídica do museu, sua missão, seu caráter permanente e sua natureza (uma organização sem fins lucrativos).

1.2 Declaração da missão, objetivos e políticas

A direção deve elaborar, difundir e cumprir um estatuto que defina a missão, os objetivos e a política do museu, assim como o papel e a composição de sua diretoria.

RECURSOS FÍSICOS**1.3 Instalações**

A direção deve assegurar instalações e ambiente adequados para que o museu desempenhe as funções básicas definidas em sua missão.

1.4 Acesso

A direção deve assegurar que todos tenham pleno acesso ao museu, suas coleções e informações durante horários razoáveis e por períodos regulares. Deve ser dada atenção diferenciada aos portadores de necessidades especiais.

1.5 Saúde e segurança

A direção deve assegurar que as normas de saúde, segurança e acessibilidade sejam aplicadas a funcionários e visitantes.

1.6 Prevenção de riscos

A direção deve desenvolver e utilizar normas para proteger o público, funcionários, o acervo e outros equipamentos contra acidentes causados pela natureza ou pelo homem.

1.7 Requisitos de segurança

A direção deve garantir segurança adequada para as coleções contra furto ou dano, em expositores, mostras, áreas de trabalho, reservas técnicas ou quando em trânsito.

1.8 Seguro e indenização

Quando for utilizado um seguro comercial para as coleções, a direção deve garantir que a cobertura seja adequada e que inclua objetos em trânsito, sob empréstimo e outros que possam estar sob a responsabilidade do museu. Quando houver previsão de indenizações é necessário garantir que os materiais que não sejam de propriedade do museu também estejam cobertos.

RECURSOS FINANCEIROS

1.9 Finanças

A direção deve assegurar que haja recursos financeiros suficientes para manter e desenvolver as atividades do museu. A contabilidade dos recursos deve ser feita de forma profissional.

1.10 Política para geração de receitas

A direção deve ter diretrizes em relação às fontes de receitas que possam ser geradas através de atividades próprias do museu ou originárias de fontes externas. Independente da origem dos fundos, os museus devem manter o controle sobre o conteúdo e a integridade de seus programas, exposições e atividades. As atividades desenvolvidas para gerar receitas não devem contrariar as normas da instituição ou prejudicar o seu público. (Ver 6.6).

PESSOAL

1.11 Política de emprego

A direção deve assegurar que todas as medidas relativas ao pessoal sejam tomadas de acordo com as normas do museu e com a legislação vigente.

1.12 Nomeação de diretor ou coordenador

O diretor ou coordenador de um museu é um posto chave e sua indicação deve levar em consideração o conhecimento e as habilidades específicas que são necessárias para exercer o cargo. Estas qualidades devem incluir capacidade intelectual e experiência profissional específica, além de reconhecido comportamento ético.

1.13 Acesso às direções

O diretor ou coordenador de um museu deve ser diretamente responsável por seus atos e ter acesso direto às estruturas administrativas superiores.

1.14 Capacitação de profissionais de museus

É indispensável a admissão de profissionais qualificados, com a capacitação necessária para atender ao conjunto das responsabilidades a cargo dos museus. (Veja também 2.18; 2.24; 8.12).

1.15 Formação de pessoal

Os profissionais de museus devem ter oportunidades de formação permanente e de atualização profissional para manter a capacitação e eficiência das equipes.

1.16 Conflito ético

A direção nunca deve exigir que os profissionais de museus ajam de maneira conflitante com as disposições deste Código de Ética, com a legislação nacional ou com outro código de ética profissional.

1.17 Profissionais de museus e voluntários

A direção deve ter normas estabelecidas sobre o trabalho voluntário que promovam o bom relacionamento entre voluntários e funcionários dos museus.

1.18 Voluntários e ética

A direção deve assegurar que os voluntários, ao participarem de atividades próprias dos museus, conheçam o Código de Ética, assim como a legislação e os regulamentos vigentes.

2. Os museus que mantêm coleções as conservam em benefício da sociedade e de seu desenvolvimento

Princípio: Os museus têm a responsabilidade de adquirir, preservar e promover suas coleções, contribuindo para salvaguardar o patrimônio natural, cultural e científico. Seus acervos constituem um patrimônio público significativo, têm um estatuto legal especial e são protegidos por legislação internacional. Intrínseco a esta confiança pública está o conceito de guarda, que abrange a propriedade legítima, a permanência, a documentação, o acesso e a alienação responsável.

AQUISIÇÃO DE COLEÇÕES

2.1 Política de aquisição

A direção de cada museu deve instituir e utilizar normas que se refiram à aquisição, preservação e uso das coleções. As normas devem esclarecer a situação dos objetos que não serão registrados, conservados ou expostos. (Veja 2.7; 2.8).

2.2 Título de propriedade válido

Nenhum objeto ou espécime deve ser adquirido por compra, doação, empréstimo, legado ou intercâmbio, sem que o museu comprove a validade de seu título de propriedade. Um atestado ou um título de propriedade legal reconhecido em determinado país não é necessariamente um título de propriedade válido para museus.

2.3 Procedência e diligência obrigatória

Todos os esforços devem ser feitos antes de uma aquisição para garantir que qualquer objeto ou espécime oferecido para a compra, doação, empréstimo, legado ou intercâmbio não tenha sido ilegalmente obtido ou exportado de seu país de origem, ou de qualquer país intermediário, no qual ele possa ter sido adquirido legalmente (incluindo o próprio país do museu). Por isso uma diligência obrigatória deve restabelecer a história completa do objeto desde sua descoberta ou produção.

2.4 Bens e espécimes provenientes de trabalhos não científicos ou não autorizados.

Os museus não devem adquirir bens quando existam indícios de que sua obtenção envolveu dano ou destruição não autorizada, não científica ou intencional de monumentos, sítios arqueológicos, geológicos, espécimes ou ambientes naturais. Da mesma forma, a aquisição não deve ocorrer sem que as autoridades legais ou governamentais e o proprietário ou ocupante da terra estejam cientes das descobertas.

2.5 Materiais culturalmente “sensíveis”

Os acervos de remanescentes humanos e de material de caráter sagrado devem ser adquiridos somente se os mesmos puderem ser preservados com segurança, e tratados com respeito. Isto deve ser feito de acordo com padrões profissionais, resguardando os interesses e crenças das comunidades, grupos religiosos ou étnicos dos quais os objetos, quando conhecido, se originaram. (Veja também 3.7; 4.3).

2.6 Espécimes geológica ou biologicamente protegidos

Os museus não devem adquirir espécimes biológicos ou geológicos que tenham sido coletados, vendidos ou transferidos em desacordo com a legislação ou tratados locais, nacionais, regionais ou internacionais relativos à proteção da vida animal ou da natureza.

2.7 Acervos de organismos vivos

Quando as coleções incluem espécimes botânicos ou zoológicos vivos, cuidados especiais devem ser tomados em relação ao ambiente natural e social dos quais se originam, assim como em relação à legislação local, nacional, regional, internacional ou aos tratados relativos à proteção da vida animal ou da natureza.

2.8 Acervos educativos

As normas para os acervos podem incluir orientações específicas para acervos educativos, onde a ênfase é a preservação de processos culturais, científicos ou técnicos ao invés dos próprios objetos, ou quando os objetos ou espécimes forem preparados para manuseio com função educativa. (Veja também 2.1).

2.9 Aquisições excepcionais

A aquisição de objetos ou espécimes fora das normas estabelecidas pelo museu só pode ser feita em circunstâncias excepcionais. A direção deve atender às recomendações profissionais disponíveis e à opinião das partes interessadas. Estas recomendações deverão abranger a importância dos objetos ou espécimes para o patrimônio cultural ou natural, assim como o interesse de outros museus em colecionar tais acervos. Mesmo nestas circunstâncias, objetos sem um título de propriedade válido não devem ser adquiridos. (Veja também 3.4).

2.10 Aquisições por membros da direção e funcionários

É necessário avaliar cuidadosamente qualquer oferta de objetos, tanto para venda, doação ou outra forma de cessão que permita incentivo fiscal por parte de membros da diretoria, de profissionais do museu, de suas famílias ou de pessoas vinculadas.

2.11 Depositários em última instância

Nenhuma disposição deste Código de Ética deve impedir que um museu desempenhe o papel de depositário autorizado de espécimes ou bens de proveniência desconhecida, ilicitamente coletados ou recuperados no território sob sua jurisdição.

ALIENAÇÃO DE COLEÇÕES

2.12 Direito de alienação ou outros

Quando um museu possui normas que permitam alienações, ou quando adquiriu objetos sujeitos a condições especiais de descarte, as exigências e os procedimentos estabelecidos devem ser integralmente cumpridos. Quando a aquisição inicial foi compulsória ou feita em condições especiais, estas exigências devem ser observadas a menos que seu atendimento seja impossível ou prejudicial à instituição e, se for o caso, a autorização deve ser feita de acordo com as normas.

2.13 Descarte de acervo dos museus

O descarte de um objeto ou espécime do acervo de um museu só deve ser feito com o pleno conhecimento da importância do mesmo, seu estado (se recuperável ou não recuperável), sua situação legal e a repercussão que pode resultar de tal ação.

2.14 Responsabilidade pelo descarte

A decisão de descarte deve ser de responsabilidade da direção, juntamente com o diretor do museu e o curador da coleção em questão. Condições especiais podem ser previstas para acervos de caráter educativo. (Veja 2.7; 2.8).

2.15 Descarte de objetos retirados das coleções

Cada museu deve ter normas definindo os procedimentos a serem adotados para o descarte definitivo de um objeto do acervo por meio de doação, transferência, troca, venda, repatriação ou destruição, que permita a transferência de propriedade sem restrições para a entidade beneficiária. Relatórios detalhados de todos os processos de descarte devem ser conservados, registrando os objetos envolvidos e o seu destino. Como regra geral, todo acervo descartado deve ser preliminarmente oferecido a um outro museu.

2.16 Renda da alienação de coleções

As coleções de museus são mantidas sob proteção pública e não podem ser tratadas como mercadorias. Os recursos ou compensações recebidas da alienação ou transferência de objetos ou espécimes do acervo de um museu devem ser usados somente em benefício do mesmo e, principalmente, para novas aquisições.

2.17 Compra de coleções alienadas

Não deve ser permitido que profissionais de museus, direções, seus familiares ou vinculados adquiram objetos que tenham sido descartados de acervos pelo quais eram responsáveis.

PRESERVAÇÃO DE ACERVOS

2.18 Permanência de acervos

O museu deve estabelecer e aplicar normas para garantir que seu acervo (tanto permanente quanto temporário) e as informações associadas sejam devidamente registrados, estejam disponíveis para uso corrente e possam ser repassados para as gerações futuras nas melhores condições possíveis, considerando o conhecimento e os recursos contemporâneos disponíveis.

2.19 Delegação da responsabilidade das coleções

A responsabilidade profissional envolvendo a preservação de acervos deve ser atribuída a pessoas com conhecimento e habilidade compatíveis, ou que sejam adequadamente supervisionadas. (Veja também 8.11).

2.20 Documentação das coleções

As coleções dos museus devem ser documentadas de acordo com padrões profissionais. Esta catalogação deve incluir uma identificação e descrição completa de cada item, seu contexto, procedência, estado de conservação, tratamento e localização atual. Estes registros devem ser mantidos em ambiente seguro e estar apoiados por sistemas de recuperação que permitam o acesso aos dados por funcionários e outros usuários habilitados.

2.21 Proteção contra calamidades

Atenção especial deve ser dada ao desenvolvimento de políticas para a proteção das coleções durante conflitos armados e outros desastres causados pela natureza ou pelo homem.

2.22 Segurança de acervos e de informações

O museu deve tomar cuidados para evitar a revelação de informações pessoais delicadas ou relacionadas a assuntos confidenciais, quando os dados dos acervos forem disponibilizados ao público.

2.23 Conservação preventiva

A conservação preventiva é um elemento importante na política de preservação de acervos dos museus. É responsabilidade básica dos profissionais dos museus prover e manter ambientes adequados para a preservação das coleções sob sua guarda, tanto em reserva técnica, como em exposição ou trânsito.

2.24 Conservação e restauração de acervos

O museu deve monitorar o estado de conservação dos acervos para poder determinar quando um objeto ou espécime necessita trabalhos de preservação, restauração ou serviços especializados de um conservador/ restaurador. O principal objetivo neste sentido deve ser o da estabilização da degradação do objeto ou espécime. Todos os procedimentos de conservação devem ser documentados e na medida do possível, reversíveis, assim como todas as intervenções devem ser claramente identificadas.

2.25 Bem estar de animais vivos

Um museu que mantiver animais vivos deve assumir plena responsabilidade por sua saúde e bem estar. Deve elaborar e adotar normas de segurança, aprovadas por

especialistas em veterinária, para a proteção de seus profissionais e visitantes, assim como dos animais. Qualquer modificação genética deve ser claramente identificável.

2.26 Uso pessoal dos acervos de museus

Não deve ser permitido aos profissionais de museus, à direção, suas famílias, pessoas vinculadas ou outros se apropriarem de objetos da coleção do museu para uso pessoal, mesmo que temporário.

3. Os museus conservam referências primárias para a criação e o aprofundamento do conhecimento

Princípio: Os museus têm responsabilidades específicas com a sociedade em consequência da tutela, disponibilidade e interpretação das referências primárias reunidas e conservadas em seus acervos.

REFERÊNCIAS PRIMÁRIAS

3.1 Acervos como referências primárias

A política de aquisição de acervo do museu deve salientar a importância das coleções como fontes primárias de informações. Na prática, deve-se evitar que isto seja definido por tendências intelectuais circunstanciais ou pela rotina do museu.

3.2 Disponibilidade das coleções

Os museus têm a responsabilidade de dar pleno acesso às suas coleções e às informações existentes, respeitando restrições decorrentes de razões confidenciais ou de segurança.

AQUISIÇÃO E PESQUISA EM MUSEUS

3.3 Coletas de campo

Os museus que promovem coletas de campo devem desenvolver práticas condizentes com padrões acadêmicos, atendendo à legislação nacional, internacional e os tratados existentes sobre a matéria. Trabalhos de campo só devem ser empreendidos com o devido respeito e consideração pelas comunidades locais, seus recursos ambientais, práticas culturais e esforços para valorizar o patrimônio natural e cultural.

3.4 Coleta excepcional de referências primárias

Em casos excepcionais, um objeto sem procedência determinada pode ter valor intrínseco tão importante para o conhecimento que seja de interesse público preservá-lo. A aceitação de um objeto desta natureza na coleção de um museu deve ser decidida por especialistas no assunto em questão, sem preconceitos nacionais ou internacionais. (Veja também 2.11).

3.5 Pesquisas

As pesquisas efetuadas por profissionais de museus devem estar relacionadas aos propósitos e objetivos do mesmo, além de obedecer às normas legais, éticas e acadêmicas.

3.6 Análises destrutivas

Quando técnicas analíticas destrutivas forem empreendidas, uma documentação completa do material analisado, dos resultados e das pesquisas efetuadas, incluindo publicações, deve integrar o registro permanente do objeto.

3.7 Remanescentes humanos e materiais de caráter sagrado

A pesquisa em remanescentes humanos e em materiais de caráter sagrado deve ser realizada de acordo com padrões profissionais, considerando os interesses e as crenças da comunidade e dos grupos étnicos e religiosos dos quais os bens se originaram, sempre que isto for conhecido. (Veja também 2.5; 4.3).

3.8 Reserva de direitos de pesquisas

Quando profissionais de museus preparam materiais para uma exposição ou para documentar pesquisa de campo deve haver um termo de acordo claro com o museu patrocinador sobre todos os direitos relativos ao trabalho realizado.

3.9 Conhecimento público

Os profissionais de museus têm obrigação de compartilhar seus conhecimentos e experiências relevantes com colegas, bolsistas ou alunos. Devem respeitar e reconhecer aqueles com os quais aprenderam e devem repassar os avanços técnicos e as experiências que possam ser úteis a outras pessoas.

3.10 Cooperação entre museus e outras instituições

Profissionais de museus devem reconhecer e apoiar a necessidade de cooperação e intercâmbio entre instituições com interesses e políticas de aquisição similares. Principalmente com instituições de educação superior e serviços públicos, em que a pesquisa possa gerar acervos importantes, mas onde para os quais não existam condições de preservação em longo prazo.

4. Os museus possibilitam a valorização, o entendimento e a promoção do patrimônio natural e cultural

Princípio: Os museus têm o importante dever de promover seu papel educativo, de atrair e ampliar a visitação da sua comunidade, localidade ou grupo que representa. A interação com a comunidade e a promoção de seu patrimônio são parte integrante do papel educativo dos museus.

MOSTRAS E EXPOSIÇÕES

4.1 Mostras, exposições e atividades especiais

Mostras e exposições temporárias, físicas ou eletrônicas, devem estar de acordo com a missão, a política e os objetivos do museu. Não devem comprometer a qualidade, a preservação e ou a conservação das coleções.

4.2 Interpretação das exposições

Os museus devem garantir que a informação que apresentam em mostras ou exposições esteja bem fundamentada, precisa e que aborde corretamente os grupos e crenças representados.

4.3 Exposição de materiais “sensíveis”

Remanescentes humanos e materiais de caráter sagrado precisam ser expostos de acordo com padrões profissionais, levando em consideração, quando conhecidos, os interesses e as crenças dos membros da comunidade, grupos religiosos ou étnicos, dos quais os bens se originaram. Eles devem ser expostos com cuidado e respeito, sem ferir a dignidade humana de qualquer grupo social.

4.4 Remoção de exposição pública

As solicitações para a retirada da exposição pública dos remanescentes humanos ou de materiais de caráter sagrado, feitas pelas comunidades de onde estes bens se originaram, devem ser tratadas com cuidado, respeito e sensibilidade. Pedidos para devolução deste tipo de material devem ser tratados da mesma forma. As normas do museu devem definir claramente os procedimentos para atender a estes pedidos.

4.5 Exposição de material sem procedência

Os museus devem evitar mostrar ou utilizar material de origem questionável ou sem procedência definida. Devem estar cientes que a exposição ou utilização destes objetos pode ser considerada como um indulto e contribuir para o tráfico de bens culturais.

OUTROS RECURSOS

4.6 Publicações

A informação promovida por museus, por qualquer mídia, deve estar bem fundamentada, precisa e também considerar, com responsabilidade, as questões científicas, as sociedades ou crenças apresentadas. As publicações dos museus não devem comprometer os padrões institucionais.

4.7 Reproduções

Os museus devem respeitar a integridade do objeto original quando forem feitas cópias, réplicas ou reproduções de peças das coleções. Todas estas cópias devem ser marcadas como reproduções de maneira durável.

5. Os recursos dos museus possibilitam a prestação de outros serviços de interesse público

Princípio: Os museus utilizam uma variedade de especializações, habilidades e recursos materiais que têm aplicações muito maiores que em seu próprio âmbito. Isto permite aos museus compartilhar seus recursos e prestar outros serviços públicos como atividades de extensão. Estes serviços devem ser realizados de forma a não comprometer a missão do museu.

SERVIÇOS DE IDENTIFICAÇÃO

5.1 Identificação de objetos ilicitamente adquiridos

Quando os museus prestam serviços de identificação, não devem proceder de maneira que possam ser acusados de tirar proveito, direta ou indiretamente, desta atividade. A identificação e autenticação de objetos que se considere ou suspeite de terem sido adquiridos, transferidos, importados ou exportados de forma ilegal, não deve ser divulgada antes que as autoridades competentes sejam notificadas.

5.2 Autenticação e avaliação

Os museus podem fazer avaliações para o seguro de seus acervos. Informações sobre o valor monetário de outros objetos só devem ser dadas sob requisição formal de outros museus ou de autoridades públicas, legalmente competentes. Entretanto, quando o museu for o beneficiário de uma obra ou espécime, sua avaliação deve ser feita por consultoria independente.

6. Os museus trabalham integrados com as comunidades de onde provêm seus acervos, assim como com aquelas às quais prestam serviços

Princípio: Os acervos dos museus refletem o patrimônio natural e cultural das comunidades de onde provêm. Desta forma, eles podem ter valores que vão além dos objetos e podem envolver referências à identidade nacional, regional, local, étnica, religiosa ou política. Conseqüentemente, é importante que as atividades dos museus observem estas possibilidades.

ORIGEM DAS COLEÇÕES

6.1 Cooperação

Os museus devem promover o intercâmbio de conhecimentos, documentação e coleções com museus e organizações culturais dos países e comunidades de onde estes provêm. A possibilidade de estabelecer parcerias com museus em países ou áreas que tenham perdido parte significativa de seu patrimônio deve ser avaliada.

6.2 Devolução de bens culturais

Os museus devem estar preparados para iniciar a discussão sobre a devolução de bens culturais aos países ou povos de onde se originem. Isto deve ser feito de maneira imparcial, baseada preferencialmente em princípios científicos, profissionais ou humanitários e na legislação local, nacional e internacional vigente, ao invés de ações governamentais ou políticas.

6.3 Restituição do patrimônio cultural

Quando um país ou povo busca a restituição de um bem cultural ou natural que tenha sido exportado ou transferido em desacordo com os princípios estabelecidos nas convenções nacionais e internacionais, (desde que isto possa ser comprovado), o museu envolvido, se for legalmente autorizado, deve tomar as providências necessárias para viabilizar a restituição.

6.4 Bens culturais de um país ocupado

Os museus devem se abster de comprar ou adquirir bens culturais de um território militarmente ocupado e respeitar integralmente as leis e convenções que dispõem sobre a importação, exportação e transferência de bens culturais ou naturais.

RESPEITO ÀS COMUNIDADES ONDE SE PRESTAM SERVIÇOS

6.5 Comunidades contemporâneas

Nos locais onde as atividades do museu envolverem comunidades existentes ou seu patrimônio, as aquisições só devem ser feitas de comum acordo, sem que se explore o

proprietário ou informante. O respeito à vontade da comunidade envolvida deve prevalecer.

6.6 Financiamento de serviços comunitários

A busca de recursos para desenvolvimento de atividades que envolvam comunidades contemporâneas, não deve prejudicar seus interesses. (Veja 1.10).

6.7 Uso de acervos de comunidades contemporâneas

O tratamento pelos museus de acervos de comunidades existentes requer respeito pela dignidade humana e pelas tradições e culturas que os utilizam. Estes acervos devem ser utilizados para promover o bem estar humano, o desenvolvimento social, a tolerância e o respeito pela defesa de expressão multisocial, multicultural e multilinguística. (Veja 4.3).

6.8 Apoio das organizações da comunidade

Os museus devem criar condições favoráveis para receber apoio comunitário (ex.: associações de amigos de museus e outras entidades). Devem reconhecer a importância destas parcerias e incentivar o relacionamento harmônico entre as comunidades e os profissionais dos museus.

7. Os museus funcionam de acordo com as leis

Princípio: Os museus devem funcionar de acordo com a legislação internacional, regional ou local e com compromissos decorrentes de tratados. Além disso, a direção deve cumprir todas as responsabilidades legais ou quaisquer condições relativas aos diferentes aspectos do museu, seu funcionamento e acervo.

ESTRUTURAL LEGAL

7.1 Legislação local e nacional

Os museus devem atender à legislação nacional e local e respeitar as normas de outros países na medida em que elas interfiram em seu funcionamento.

7.2 Legislação internacional

As ações dos museus devem reconhecer a legislação internacional listada abaixo, que é utilizada como referência na aplicação do Código de Ética do ICOM:

- UNESCO - Convenção para a Proteção do Patrimônio Cultural em caso de Conflito Armado (A Convenção de Haia, Primeiro Protocolo, 1954, e Segundo Protocolo, 1999);
- UNESCO - Convenção sobre a Forma de Proibir e Prevenir a Importação, Exportação e Transferência de Bens Culturais Ilícitos (1970);
- Convenção sobre o Comércio Internacional de Espécies em Extinção da Fauna e Flora Silvestres (1973);
- UN Convenção sobre Diversidade Biológica (1992);
- Unidroit - Convenção sobre Bens Culturais Roubados e Ilegalmente Exportados (1995);
- UNESCO - Convenção sobre a Proteção do Patrimônio Cultural Submarino (2001);

- UNESCO - Convenção para a Salvaguarda do Patrimônio Cultural Imaterial (2003).

8. Os museus atuam profissionalmente.

Princípio: Os profissionais de museus devem observar as normas e a legislação vigente, manter a dignidade e honrar sua profissão. Devem proteger o público contra comportamentos profissionais ilegais ou antiéticos. Todas as oportunidades devem ser aproveitadas para educar e informar ao público a respeito da missão, objetivos e aspirações da profissão museal a fim de desenvolver um melhor entendimento público sobre a contribuição dos museus para a sociedade.

CONDUTA PROFISSIONAL

8.1 Familiaridade com a legislação vigente

Todo profissional de museu deve estar familiarizado com a legislação internacional, nacional e local vigente e com as condições de prestação de serviços. Deve evitar situações que possam ser interpretadas como condutas profissionais indevidas.

8.2 Responsabilidade profissional

Os profissionais de museus têm a obrigação de seguir as políticas e as normas da instituição empregadora. Entretanto, eles podem perfeitamente se opor às práticas que pareçam prejudiciais ao museu, à profissão e à ética profissional.

8.3 Conduta profissional

Lealdade aos colegas e ao museu empregador é uma importante responsabilidade profissional e deve ser baseada em fidelidade aos princípios éticos fundamentais aplicáveis à profissão como um todo. Os profissionais devem obedecer aos dispositivos do Código de Ética do ICOM e conhecer os códigos e políticas aplicáveis ao trabalho em museus.

8.4 Responsabilidades acadêmicas e científicas

Os profissionais de museus devem desenvolver a pesquisa, preservação e uso de informações referentes às coleções. Portanto, eles devem abster-se de executar qualquer atividade ou envolver-se em circunstâncias que possam resultar em perdas de informações acadêmicas e científicas.

8.5 Tráfico

Os profissionais de museus não devem apoiar o tráfico ou comércio ilícito de bens naturais e culturais, direta ou indiretamente.

8.6 Confidencialidade

Os profissionais de museus deve manter em sigilo informações confidenciais obtidas em função de seu trabalho. Além disso, as informações sobre objetos levados ao museu para identificação são confidenciais e não devem ser divulgadas ou repassadas para qualquer pessoa ou instituição sem a expressa autorização do proprietário.

8.7 Segurança dos museus e dos acervos

Informações sobre sistemas de segurança do museu, de coleções particulares e de locais reservados que se conheçam no desempenho de funções devem ser mantidos em absoluto sigilo pelos profissionais de museus.

8.8 Exceção à obrigação de confidencialidade

O princípio da confidencialidade fica subordinado à obrigação legal de apoiar a polícia ou outra autoridade competente na investigação de bens suspeitos de furto, aquisição ou transferência ilegal.

8.9 Independência pessoal

Ainda que um profissional tenha direito à independência pessoal, ele deve reconhecer que nenhum negócio privado ou interesse profissional possam estar completamente desvinculados da instituição empregadora.

8.10 Relações profissionais

Os profissionais de museus estabelecem relações de trabalho com numerosas pessoas dentro e fora do museu onde trabalham. É esperado que prestem seus serviços profissionais de forma eficiente e eficaz.

8.11 Consulta profissional

É uma responsabilidade profissional consultar outros colegas dentro e fora do museu quando o conhecimento disponível for insuficiente para assegurar uma decisão eficaz.

CONFLITOS DE INTERESSE

8.12 Presentes, favores, empréstimos ou outros benefícios pessoais

Profissionais de museus não devem aceitar presentes, favores, empréstimos ou outros benefícios pessoais que possam ser oferecidos devido às funções que desempenhem. Ocasionalmente, pode ocorrer a doação e o recebimento de presentes por cortesia profissional, mas isto deve ocorrer sempre em nome da instituição envolvida.

8.13 Empregos externos ou interesse em negócios

Profissionais de museus, apesar de terem o direito a uma relativa independência pessoal devem entender que nenhum negócio privado ou interesse particular pode estar completamente separado da instituição empregadora. Não devem ter outro emprego remunerado ou aceitar comissões externas que sejam, ou possam ser consideradas, incompatíveis com os interesses do museu.

8.14 Comércio de patrimônio natural e cultural

Profissionais de museus não devem participar direta ou indiretamente do comércio (compra ou venda para obtenção de lucro) de bens do patrimônio natural ou cultural.

8.15 Relações com comerciantes

Profissionais de museus não devem aceitar presentes, hospedagem ou qualquer forma de recompensa de um comerciante, leiloeiro ou outra pessoa, como indução à compra ou alienação de bens do museu ou para efetuar ou evitar uma ação judicial. Além disso, profissionais de museus não devem indicar comerciantes, leiloeiros ou avaliadores específicos para pessoas físicas.

8.16 Coleções privadas

Profissionais de museus não devem competir com sua instituição na aquisição de bens ou em qualquer atividade de coleta pessoal. No caso de atividades privadas de coleta, a direção e o profissional do museu devem estabelecer compromissos que devem ser cumpridos integralmente.

8.17 Uso do nome e do logo do ICOM

Os membros do ICOM não podem utilizar a denominação “Conselho Internacional de Museus”, “ICOM” ou o seu logotipo, para promover ou apoiar qualquer atividade ou produto com fins lucrativos.

8.18 Outros Conflitos de Interesse

Na eventualidade da ocorrência de conflitos de interesse entre um indivíduo e o museu, os interesses do museu devem prevalecer

Traduzido em 2005 pelo Comitê Brasileiro do ICOM, com base nas versões inglesa e francesa.

ANEXO 3 - Relação de museus do estado de São Paulo

A tabela abaixo apresenta uma relação de museus no estado de São Paulo separados pela sua localização – capital (em amarelo) e interior(em azul). São dispostos na tabela segundo: nome da instituição, cidade, natureza administrativa, tipologia do acervo e situação atual (fechado ou aberto).

	Museu	Cidade do Estado de São Paulo	Natureza Administrativa	Tipologia do acervo	Situação do Museu
1	Museu Histórico Pedagógico Major José Levy Sobrinho	Limeira	Público Municipal	Antropologia e Etnografia. Artes Visuais. Ciências Naturais e História Natural. Ciência e Tecnologia. História. Imagem e Som.	Fechado em 2007/ Abertura prevista p/ 2008
2	Museu Histórico de Chavantes Adibi Abdo do Rio	Chavantes	Público: Municipal	Arqueologia. História	Aberto
3	Museu do Computador	São Paulo	Privado: Associação	Ciência e Tecnologia. História.	Aberto
4	Museu e Centro de Ciências, Educação e Artes “Luiz de Queiroz”	Piracicaba	Público: Estadual	Ciência e Tecnologia. História	Aberto
5	Museu Histórico “Beato José de Anchieta”	Pedreira	Público: Municipal	Antropologia e Etnografia. Artes Visuais. Ciências Naturais e História Natural. História. Imagem e Som	Aberto
6	Museu da Porcelana “Adelino dos Santos Gouveia”	Pedreira	Público: Municipal	Arqueologia. Artes Visuais. Ciência e Tecnologia. História. Imagem e Som	Aberto
7	Museu Municipal Gustavo Teixeira	São Pedro	Público: Municipal	Artes Visuais. História	Aberto
8	Museu de Zoologia da Universidade de São Paulo	São Paulo	Público: Estadual	Ciências Naturais e História Natural	Aberto
9	Casa da Ecologia – Instituto Pau Brasil de História Natural	Arujá	Privado: OSCIP	Arqueologia. Ciências Naturais e História Natural.	Aberto
10	Centro Pró-Memória Hans Nobiling	São Paulo	Privado: Associação	História. Imagem e Som	Aberto
11	Fundação Museu de História Pesquisa e Arqueologia do Mar	São Sebastião	Privado: Fundação	Antropologia e Etnografia. Arqueologia. Artes Visuais. Ciência e Tecnologia. História. Imagem e Som	Aberto

12	Museu de Arte Moderna de São Paulo	São Paulo	Privado: OSCIP	Artes Visuais	Aberto
13	Museu Histórico e Pedagógico “Fernão Dias Paes”	Penápolis	Público: Municipal	Antropologia e Etnografia. Artes Visuais. Ciências Naturais e História Natural. Ciência e Tecnologia. História. Imagem e Som.	Aberto
14	Museu Histórico e Pedagógico “Prof. Flávio da Silva Oliveira”	Porto Ferreira	Público: Municipal	Arqueologia. Ciências Naturais e História Natural. História.	Aberto
15	Museu Histórico e Pedagógico “Alfredo e Afonso de Taunay” de Casa Branca	Casa Branca	Público: Municipal	Antropologia e Etnografia. Arqueologia. Artes Visuais. Ciência e Tecnologia. História. Imagem e Som	Aberto
16	Museu Municipal “Casa da Memória”	Cajamar	Público: Municipal	Antropologia e Etnografia. Ciências Naturais e História Natural. História. Imagem e Som.	Aberto
17	Museu de História Natural	Campinas	Público: Municipal	Ciências Naturais e História Natural	Aberto
18	Museu de Computação Prof. Odelar Leite Linhares	São Carlos	Público: Estadual.	Ciência e Tecnologia	Aberto
19	Museu Histórico e Pedagógico Embaixador Hélio Antônio Scarabôtollo	Marília	Público: Municipal	Antropologia e Etnografia. Artes Visuais. Ciências Naturais e História Natural. Ciência e Tecnologia. História. Imagem e Som.	Aberto
20	Museu de Paleontologia de Marília	Marília	Público: Municipal	Ciências Naturais e História Natural	Aberto
21	Museu de Arte Brasileira da Fundação Armando Álvares Penteado	São Paulo	Privado: Fundação	Artes Visuais	Aberto
22	Memorial do Imigrante	São Paulo	Público: Estadual	História	Aberto
23	Fundação Cultural Ema Gordon Klabin	São Paulo	Privado: Fundação	Artes Visuais. Imagem e Som	Aberto
24	Museu da Polícia Civil	São Paulo	Público: Estadual	Artes Visuais. Ciências Naturais e História Natural. Ciência e Tecnologia. História	Aberto

25	Museu Mazzaropi	Taubaté	Privado: Associação	História. Imagem e Som. Virtual	Aberto
26	Museu de Artes Plásticas “Quirino da Silva”	Mococa	Público: Municipal	Artes Visuais	Aberto
27	Museu Histórico e Pedagógico “Marquês de Três Rios”	Mococa	Público: Municipal	Antropologia e Etnografia. Arqueologia. Artes Visuais. Ciência e Tecnologia. História. Imagem e Som	Aberto
28	Museu de Ciências da Universidade de São Paulo	São Paulo	Público: Estadual	museu em rede que trabalha com coleções e acervos pertencentes às unidades e órgãos da Universidade de São Paulo.	Aberto
29	Museu da Energia de Itu	Itu	Privado: Fundação	Arqueologia. Artes Visuais. História. Imagem e Som	Aberto
30	Museu Carlos Gomes - Centro de Ciências, Letras e Artes	Campinas	Privado: Associação	Antropologia e Etnografia. Artes Visuais. História. Imagem e Som	Aberto
31	Museu Brasileiro da Escultura – Marilisa Rathsam	São Paulo	Privado: Sociedade	Artes Visuais	Aberto
32	Casa da Xilogravura	Campos do Jordão	Privado: Empresa	Artes Visuais	Aberto
33	Museu de Santo André Dr. Octaviano Armando Gaiarsa	Santo André	Público: Municipal	História. Imagem e Som	Aberto
34	Museu e Arquivo Histórico Prefeito Antonio Sandoval Netto	Presidente Prudente	Público: Municipal	Artes Visuais. Ciência e Tecnologia. História. Imagem e Som. Virtual.	Aberto
35	Museu Municipal Pedro Laragnoit	Miracatu	Público: Municipal	Artes Visuais. História	Aberto
36	Centro Pró-Memória – Club Athletico Paulistano	São Paulo	Privado: Empresa	Artes Visuais. História. Imagem e Som	Aberto
37	Museu Histórico e Cultural Professor Honório de Souza Carneiro	Santa Fé do Sul	Público: Municipal	Antropologia e Etnografia. Arqueologia. Artes Visuais. História.	Aberto
38	Museu a Céu Aberto	Santa Fé do Sul	Público: Municipal	História	Aberto
39	Museu Municipal de Colina	Colina	Público: Municipal	História	Aberto

40	Museu Histórico e Pedagógico Índia Vanuíre de Tupã	Tupã	Público: Estadual	Antropologia e Etnografia. Arqueologia. Ciências Naturais e História Natural. História	Aberto
41	Fazenda São José do Buquira – Sítio do Pica Pau Amarelo	Monteiro Lobato	?	História	Aberto
42	Museu Municipal “Francisco Veloso” (Centro de Cultura e Tradição de Cunha)	Cunha	Mista: Centro de Cultura e Tradição de Cunha e Prefeitura Municipal de Cunha.	Antropologia e Etnografia. Arqueologia. Artes Visuais. Ciências Naturais e História Natural. Ciência e Tecnologia. História. Imagem e Som.	Aberto
43	Museu dos Pioneiros	Pedrinhas Paulista	Público: Municipal	História	Aberto
44	Centro de Memória Dorina Nowill - Fundação Dorina Nowill para Cegos	São Paulo	Privado: Fundação	História	Aberto
45	Museu Histórico e Pedagógico “Dr. Armando de Salles Oliveira”	São João da Boa Vista	Público: Municipal	Antropologia e Etnografia. Arqueologia. Artes Visuais. Ciências Naturais e História Natural. Ciência e Tecnologia. História. Imagem e Som.	Aberto
46	Museu Biológico do Instituto Butantan	São Paulo	Público: Estadual	Ciências Naturais e História Natural	Aberto
47	Solar Luiz de Souza Leão	Tupã	Público: Municipal	História	Aberto
48	Museu do Instituto de Pesca	Santos	Público: Estadual	Artes Visuais. Ciências Naturais e História Natural	Aberto
49	Museu de História Natural Mário Tolentino da Universidade Federal de São Carlos	São Carlos	Público: Federal	Ciências Naturais e História Natural	Aberto
50	Museu Histórico e Pedagógico Dr. “Washington Luis”	Batatais	Público: Municipal	Antropologia e Etnografia. Arqueologia. Artes Visuais. Ciência e Tecnologia. História. Imagem e Som	Aberto

51	Centro de Documentação Histórica do Brasil Pesquisa da 2ª. Guerra Mundial de 1939 à 1945 "Altamira Pereira Valadares".Cap. Ref. Enfermeira da F.E.B.	Batatais	Público: Municipal	Artes Visuais. História. Imagem e Som	Fechado. Data de fechamento: 21/08/2006, Data prevista para abertura: 01/11/2006
52	Museu Histórico e Pedagógico Prudente de Moraes	Piracicaba	Público: Estadual	Antropologia e Etnografia. Arqueologia. Artes Visuais. Ciências Naturais e História Natural. Ciência e Tecnologia. História. Imagem e Som.	Aberto
53	Memorial Pernambucanas	São Paulo	Privado: Empresa	Artes Visuais. História. Imagem e Som. Virtual	Aberto
54	Centro de Memória Bunge	São Paulo	Privado: Fundação	História. Imagem e Som	Aberto
55	Casa Martim Afonso	São Vicente	Público: Municipal	Artes Visuais. História. Imagem e Som	Aberto
56	Museu São Norberto	Pirapora do Bom Jesus	Privado: Associação	Antropologia e Etnografia. Arqueologia. Ciências Naturais e História Natural. Ciência e Tecnologia. História	Aberto
57	Itaú Numismática - Museu Herculano Pires	São Paulo	Privado: Empresa	História	Aberto
58	Museu de São Carlos	São Carlos	Público: Municipal	Antropologia e Etnografia. Artes Visuais. História. Imagem e Som	Aberto
59	Memorial das Conquistas	Santos	Privado: Empresa	História	Aberto
60	Instituto Museu e Biblioteca de Odontologia de São Paulo	São Paulo	Privado: Associação	História	Aberto
61	Museu do Relógio Prof. Dimas de Melo Pimenta	São Paulo	Privado: Empresa	Ciência e Tecnologia	Aberto
62	Centro Cultural São Paulo	São Paulo	Público: Municipal	Antropologia e Etnografia. Artes Visuais. Imagem e Som.	Aberto

63	Museu Municipal de Paulínia “Bortolo José Ferro”	Paulínia	Público: Municipal	Antropologia e Etnografia. Arqueologia. História.	Aberto
64	Pinacoteca do Estado de São Paulo	São Paulo	Público: Estadual	Artes Visuais	Aberto
65	Museu Cultural e Arqueológico de Ouroeste – Museu Água Vermelha	Ouroeste	Público: Municipal	Arqueologia	Aberto
66	Museu Histórico e Cultural de Jundiaí	Jundiaí	Público: Municipal	Antropologia e Etnografia. Arqueologia. Artes Visuais. Ciências Naturais e História Natural. Ciência e Tecnologia. História. Imagem e Som. Virtual.	Aberto
67	Museu Casa de Portinari	Brodowski	Público: Estadual	Artes Visuais. História.	Aberto
68	Centro de Museologia, Antropologia e Arqueologia	Presidente Prudente	Público: Estadual	Antropologia e Etnografia. Arqueologia.	Aberto
69	Museu Histórico Pedagógico Conselheiro Rodrigues Alves	Guaratinguetá	Público: Estadual	Artes Visuais. História. Imagem e Som.	Aberto
70	Museu da Imigração	Santa Bárbara d'Oeste	Público: Municipal	História	Aberto
71	Museu Histórico Municipal Hermínio Bueno	Mogi Guaçu	Público: Municipal	Arqueologia. Artes Visuais. Ciência e Tecnologia. História.	Aberto
72	Núcleo de Pesquisa e Documentação Histórica de Bauru e Região	Bauru	?	Artes Visuais. Ciência e Tecnologia.	Aberto
73	Museu da Cidade de São Paulo - Solar da Marquesa de Santos	São Paulo	Público: Municipal	Sistema de Museus formado por unidades de pequenas dimensões ao redor de uma sede principal estabelecido no conjunto arquitetônico:	Aberto
74	Museu da Cidade de São Paulo - Capela do Morumbi	São Paulo	Público: Municipal		Aberto
75	Museu da Cidade de São Paulo - Casa do Grito	São Paulo	Público: Municipal		Aberto
76	Museu da Cidade de São Paulo - Casa do Sertanista	São Paulo	Público: Municipal		Aberto

77	Museu da Cidade de São Paulo – Casa do Sítio da Ressaca	São Paulo	Público: Municipal		Aberto
78	Museu da Cidade de São Paulo - Casa do Tatuapé	São Paulo	Público: Municipal		Aberto
79	Museu da Cidade de São Paulo - Casa N ^o 1	São Paulo	Público: Municipal		Aberto
80	Museu da Cidade de São Paulo - Monumento à Independência / Capela Imperial	São Paulo	Público: Municipal		Aberto
81	Museu da Cidade de São Paulo - Beco do Pinto	São Paulo	Público: Municipal		Aberto
82	Museu da Cidade de São Paulo - Casa do Bandeirante	São Paulo	Público: Municipal		Aberto
83	Museu da Cidade de São Paulo - Sítio Morrinhos	São Paulo	Público: Municipal		Aberto
84	Museu de Arte e Cultura de Caraguatatuba	Caraguatatuba	Público: Municipal	Artes Visuais. História.	Aberto
85	Museu Frei Galvão – Arquivo Memória de Guaratinguetá	Guaratinguetá	Privado: Associação	Antropologia e Etnografia. Artes Visuais. História.	Aberto
86	Aquário de Ilhabela	Ilhabela	Privado: Associação	Ciências Naturais e História Natural. Imagem e Som.	Aberto
87	Museu Histórico e Pedagógico Alberto Santos Dumont	Dumont	Público: Municipal	História	Aberto
88	Museu Histórico da Imigração Japonesa no Brasil	São Paulo	Privado: Associação	Antropologia e Etnografia. Artes Visuais. História. Imagem e Som.	Aberto
89	Museu Oceanográfico do Instituto Oceanográfico da USP	São Paulo	Público: Estadual	Ciências Naturais e História Natural. Ciência e Tecnologia. Imagem e Som.	Aberto
90	Museu Histórico e Pedagógico Amador Bueno da Veiga	Rio Claro.	Público: Estadual	Antropologia e Etnografia. Arqueologia. Artes Visuais. Ciências Naturais e História Natural. História.	Aberto
91	Museu da Cidade	Campinas	Público: Municipal	Antropologia e Etnografia. História.	Aberto
92	Museu de Artes Plásticas “Anderson Fabiano”	Taubaté	Público: Municipal	Artes Visuais	Aberto

93	Memorial Tarsila do Amaral	Rafard	centro cultural sem fins lucrativos que sobrevive de doações e conta com o apoio do Departamento de Cultura da Prefeitura Municipal de Rafard.	História	Aberto
94	Museu dos Transportes Públicos "Gaetano Ferolla"	São Paulo	Mista	Ciência e Tecnologia. História. Imagem e Som. Virtual.	Aberto
95	Museu da Imagem e do Som	São Paulo	Público: Estadual	História. Imagem e Som.	Aberto
96	Acervo Tropeiro de Tupã	Tupã	Privado: Associação	Artes Visuais. História. Imagem e Som.	Fechado, Data de fechamento: Não informado., Data prevista para abertura: Sem data prevista.
97	Museu Nossa Senhora Aparecida	Aparecida	Privado: Empresa	Antropologia e Etnografia. Arqueologia. Artes Visuais. Ciências Naturais e História Natural. Ciência e Tecnologia. História. Imagem e Som.	Aberto
98	Museu dos Cafés do Brasil	Santos	Privado: Associação	História	Aberto
99	Museu e Galeria Sacra Dom Ernesto de Paula	São Roque	Privado	Artes Visuais	Aberto
100	Centro Cultural Eduardo Prado	Santa Cruz das Palmeiras	Público: Municipal	Imagem e Som	Aberto
101	Museu Histórico do Instituto Butantan	São Paulo	Público: Estadual	Artes Visuais. Ciências Naturais e História Natural. Ciência e Tecnologia. História. Imagem e Som.	Aberto
102	Museu da Vida Marinha	Ubatuba	Mista: Empresa e ONG	Ciências Naturais e História Natural.	Aberto

103	Museu Histórico Municipal de São Caetano do Sul	São Caetano do Sul	Público: Municipal	Arqueologia. História.	Aberto
104	Museu do Automóvel de São Paulo	São Paulo	Privado: Empresa	História	Aberto
105	Museu Ferroviário Regional "Engº Cássio Augusto Szeligowski Vilaça"	Bauru	Público: Municipal	História	Aberto
106	Museu de Imigração Italiana	Taubaté	Público: Municipal	História	Aberto
107	Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand	São Paulo	Privado: Associação	Antropologia e Etnografia. Arqueologia.	Aberto
108	Centro de Memória da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto - USP	Ribeirão Preto	Público: Estadual	História. Imagem e Som.	Aberto
109	Herbário Rioclarense	Rio Claro	Público: Estadual	Ciências Naturais e História Natural	Aberto
110	Museu Histórico Municipal de Bauru	Bauru	Público: Municipal	História	Aberto
111	Museu Universitário da PUC-Campinas	Campinas	Privado: Associação	Antropologia e Etnografia. Arqueologia. Ciências Naturais e História Natural. História. Imagem e Som.	Aberto
112	Museu Histórico Pedagógico Lucas Monteiro de Barros	Orlândia	Público: Municipal	História	Aberto
113	Museu Municipal de Rubinéia	Rubinéia	Público: Municipal	Artes Visuais. Ciência e Tecnologia.	Aberto
114	Fundação Memorial da América Latina	São Paulo	Público: Estadual	Antropologia e Etnografia. Artes Visuais.	Aberto
115	Museu do Negro de Campinas	Campinas	Privado: OSCIP	Antropologia e Etnografia. Artes Visuais. História. Imagem e Som.	Aberto
116	Museu Campos Salles - Centro de Ciências, Letras e Artes	Campinas	Privado: Sociedade	Artes Visuais. História.	Aberto
117	Museu do Theatro Municipal de São Paulo	São Paulo	Público: Municipal	História. Imagem e Som.	Aberto
118	Museu de Polícia Militar	São Paulo	Público: Estadual	História. Imagem e Som.	Aberto
119	Centro Cultural Martha Watts	Piracicaba	Privado	Antropologia e Etnografia. Artes Visuais. História.	Aberto

120	Museu de Historia Natural de Cravinhos	Cravinhos	Público: Municipal	Antropologia e Etnografia. Arqueologia. Ciências Naturais e História Natural. História.	Aberto
121	Museu do Sol	Penápolis	Privado: Fundação	Artes Visuais	Aberto
122	Museu de São Francisco	Penápolis	Privado: Fundação	Artes Visuais	Em implantação
123	Museu Histórico e Pedagógico Voluntários da Pátria	Araraquara	Público: Municipal	Antropologia e Etnografia. Arqueologia. Artes Visuais. História. Imagem e Som.	Aberto
124	Museu Municipal do Folclore	Penápolis	Público: Municipal	Antropologia e Etnografia.	Aberto
125	Museu Municipal de Osasco Dimitri Sensaud de Lavuad	Osasco	Público: Municipal	Artes Visuais. Ciência e Tecnologia. História. Imagem e Som.	Aberto
126	Museu Municipal João Batista Conti	Atibaia	Público: Municipal	Arqueologia. Artes Visuais. História. Imagem e Som.	Aberto
127	Museu Alexandre Chitto	Lençóis Paulista	Público: Municipal	Antropologia e Etnografia. Artes Visuais. Ciências Naturais e História Natural. Ciência e Tecnologia. História. Imagem e Som.	Aberto
128	Museu Histórico, Cultural e Paleontológico Dr. Fernando José Freire de Andrade	Monte Alto	Público: Municipal	História	Aberto
129	Museu de Palentologia de Monte Alto Dr. Fernando Freire de Andrade	Monte Alto	Público: Municipal	Arqueologia	Aberto
130	Museu Municipal de Arqueologia de Monte Alto	Monte Alto	Público: Municipal	Arqueologia	Aberto
131	Museu Universitário de Arte - UNICAMP	Campinas	Público: Estadual	Artes visuais.	Aberto
132	Museu de Arte Sacra de São Sebastião	São Sebastião	Público: Municipal	Artes visuais.	Aberto
133	Museu Histórico e Pedagógico de Garça	Garça	Público: Municipal	Antropologia e Etnografia. Artes Visuais. Ciência e Tecnologia. História.	Aberto
134	Museu Histórico e Cultural de Holambra	Holambra	Privado: Associação	Arqueologia. História. Imagem e Som.	Aberto

135	Museu Arquidiocesano de Arte Sacra de Sorocaba Luiz Almeida Marins	Sorocaba	Privado: Fundação	Artes Visuais. História. Imagem e Som.	Aberto
136	Museu Histórico Professor Celso Gorza Táboas	Leme	Público: Municipal	Antropologia e Etnografia. Arqueologia. Artes Visuais. Ciências Naturais e História Natural. Ciência e Tecnologia. História. Imagem e Som. Virtual.	Aberto
137	Forte São João	Bertioga	Público: Municipal	História.	Aberto
138	Museu do Café Francisco Schmidt	Ribeirão Preto	Público: Municipal	Antropologia e Etnografia. Arqueologia. Artes Visuais. Ciências Naturais e História Natural. Ciência e Tecnologia. História. Imagem e Som. Virtual.	Aberto
139	Museu Histórico e Pedagógico Padre Manoel da Nóbrega	São Manuel	Público: Municipal	Antropologia e Etnografia. Arqueologia. Artes Visuais. Ciências Naturais e História Natural. História.	Aberto
140	Memorial de Vera Cruz	Vera Cruz	Público: Municipal	Imagem e Som.	Aberto
141	Museu do Folclore de São José dos Campos	São José dos Campos	Privado: Empresa	Antropologia e Etnografia.	Aberto
142	Museu Histórico Izabel Lerro Ortenblad	Tabapuã	Público: Municipal	História. Imagem e Som.	Aberto
143	Centro Cultural Flávio Rangel	Tabapuã	Público: Municipal	História. Imagem e Som.	Aberto
144	Museu do Cotidiano de Brotas	Brotas	Público: Municipal	História.	Aberto
145	Museu Histórico e Pedagógico Zequinha de Abreu	Santa Rita do Passa Quatro	Público: Municipal	Antropologia e Etnografia. Artes Visuais. Ciências Naturais e História Natural. História. Imagem e Som.	Aberto
146	Museu de Geociências	São Paulo	Público: Estadual	Ciências Naturais e História Natural.	Aberto
147	Museu de Arte Primitivista José Antônio da Silva	São José do Rio Preto	Público: Municipal	História. Imagem e Som.	Aberto

148	Museu Exploratório de Ciências da UNICAMP	Campinas	Público: Estadual	Ciência e Tecnologia.	Aberto
149	Museu Municipal de São José dos Campos	São José dos Campos	Público: Municipal	Antropologia e Etnografia. Arqueologia. Artes Visuais. Ciência e Tecnologia. História. Imagem e Som.	Aberto
150	Museu de Arte Sacra de São Paulo	São Paulo	Público: Estadual	Artes Visuais.	Aberto
151	Museu de Arte Sacra de Santos	Santos	?	Artes Visuais.	Aberto
152	Museu de Entomologia da FEIS/UNESP	Ilha Solteira	Público: Estadual	Ciências Naturais e História Natural.	Aberto
153	Museu da Computação e Informática	Sorocaba	Privado: Associação	Ciência e Tecnologia.	Aberto
154	Herbário do Departamento de Botânica	São Paulo	Público: Estadual	Ciências Naturais e História Natural.	Aberto
155	Museu Histórico e Pedagógico Casa do Anhangüera	Santana de Parnaíba	Público: Municipal	Antropologia e Etnografia. História. Imagem e Som.	Aberto
156	Museu de Arte Mágica, Ilusionismo, Prestidigitação e Ventriloquia João Peixoto dos Santos	São Paulo	Privado: Associação	Artes Visuais. História. Imagem e Som.	Aberto
157	Museu Histórico e Pedagógico Anita Ferreira de Maria	Avaré	Público: Municipal	História	Aberto
158	Museu Histórico Professor Paulo Camilher Florençano	Taubaté	Público: Municipal	Arqueologia. História.	Fechado, Data de fechamento: 29/05/2006, Data prevista para abertura: sem previsão.
159	Museu Histórico de Varpa Janis Erdberges	Tupã	Público: Municipal	História.	Aberto
160	Museu da Casa Brasileira	São Paulo	Público	Artes Visuais	Aberto
161	Museu Odontológico Professor Dr. Welington Dinelli	Araraquara	Público: Estadual	História.	Aberto

162	Museu Municipal de Jahu	Jaú	Público: Municipal	Antropologia e Etnografia. Arqueologia. Artes Visuais. Ciências Naturais e História Natural. Ciência e Tecnologia. História. Imagem e Som.	Aberto
163	Museu Municipal Elisabeth Aytai	Monte Mor	Público: Municipal	Arqueologia. Ciências Naturais e História Natural. História. Imagem e Som.	Aberto
164	Museu de Minerais e Rochas Heinz Ebert	Rio Claro	Público: Estadual	Ciências Naturais e História Natural.	Aberto
165	Museu Histórico Simonense	São Simão	Privado: Fundação	Antropologia e Etnografia. Arqueologia. Artes Visuais. Ciências Naturais e História Natural. Ciência e Tecnologia. História. Imagem e Som.	Aberto
166	Museu Municipal Oswaldo Russomano	Bragança Paulista	Público: Municipal	Arqueologia. Artes Visuais. História. Imagem e Som.	Aberto
167	Museu Histórico e Pedagógico Dr. Cesário Motta Júnior	Capivari	Público: Municipal.	Antropologia e Etnografia. Arqueologia. Artes Visuais. Ciências Naturais e História Natural. Ciência e Tecnologia. História. Imagem e Som.	Aberto
168	Museu Histórico Pedagógico Franco de Godoy	Mogi Guaçu	?	Antropologia e Etnografia. Arqueologia. Ciências Naturais e História Natural.	Aberto
169	Museu Rio - Pardense Arsênio Frigo	São José do Rio Pardo	Público: Municipal	Artes Visuais. História. Imagem e Som.	Aberto
170	Museu Histórico Pedagógico de Ourinhos	Ourinhos	Público: Municipal	Antropologia e Etnografia. Arqueologia. Ciência e Tecnologia. História. Imagem e Som.	Aberto
171	Centro de Memória do Esporte Jundiaíense	Jundiaí	Público: Municipal	História. Imagem e Som.	Aberto

172	Museu Histórico e Pedagógico Marechal Cândido Rondon	Araçatuba	Público: Municipal	Antropologia e Etnografia. Arqueologia. Artes Visuais. Ciências Naturais e História Natural. História.	Aberto
173	Museu Barão de Mauá e Centro de Referência Histórica	Mauá	Público: Municipal	Artes Visuais. Ciências Naturais e História Natural. Ciência e Tecnologia. História. Imagem e Som.	Aberto
174	Museu Histórico e Pedagógico Comendador Virgolino de Oliveira	Itapira	Público: Municipal	Antropologia e Etnografia. Artes Visuais. História.	Aberto
175	Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo	São Paulo	Público: Estadual	Artes Visuais.	Aberto
176	Museu Municipal Edward Coruripe Costa	Votuporanga	Público: Municipal	Artes Visuais. Ciência e Tecnologia. História. Imagem e Som.	Aberto
177	Centro de Ciências de Araraquara	Araraquara	Público: Estadual	Arqueologia. Ciências Naturais e História Natural. Ciência e Tecnologia. Imagem e Som.	Aberto
178	Museu de Microbiologia, Micróbios e Vacinas	São Paulo	Público: Estadual	Artes Visuais. Ciências Naturais e História Natural. Ciência e Tecnologia. História. Imagem e Som.	Aberto
179	Museu Municipal Octaviano Fornari	Pinhalzinho	Público: Municipal	História.	Aberto
180	Museu Histórico e Pedagógico das Monções	Porto Feliz	Público: Municipal	Antropologia e Etnografia. Arqueologia. Artes Visuais. Ciências Naturais e História Natural. Ciência e Tecnologia. História. Imagem e Som.	Aberto
181	Museu de Arte Sacra Padre Jesuíno do Monte Carmelo	Itu	Público: Estadual	Artes Visuais. História.	Aberto
182	Museu de Arte Sacra de Taubaté	Taubaté	Público: Municipal	Artes Visuais.	Aberto
183	Museu do Café	Campinas	Público: Municipal	História. Imagem e Som.	Aberto

184	Museu Histórico Municipal José Chiachiri	Franca	Público: Municipal	Antropologia e Etnografia. Arqueologia. Ciências Naturais e História Natural. Ciência e Tecnologia. História. Imagem e Som.	Aberto
185	Museu de Esportes	São José dos Campos	Público: Municipal	História. Imagem e Som.	Aberto
186	Museu Histórico e Pedagógico Monteiro Lobato	Taubaté	Público: Municipal	Antropologia e Etnografia. Artes Visuais. Ciências Naturais e História Natural. História. Imagem e Som.	Aberto
187	Museu Odontológico Dra. Grace Harriet Clark Alvarez	Piracicaba	Privado: Associação	Artes Visuais. Ciência e Tecnologia. Imagem e Som.	Fechado, Data de fechamento: 17/11/2005, Data prevista para abertura: 25/10/2007
188	Museu da Agricultura	Taubaté	Público: Municipal	História.	Aberto
189	Museu da Imagem e do Som de Taubaté	Taubaté	Público: Municipal	História. Imagem e Som.	Aberto
190	Museu de Olaria João do Monte	Valinhos	?	Artes Visuais.	Aberto
191	Museu Histórico e Pedagógico Ministro José de Moura Resende	Caçapava	Público: Municipal	Artes Visuais. História. Imagem e Som.	Aberto
192	Museu de Arqueologia e Etnologia da Universidade de São Paulo	São Paulo	Público: Estadual	Antropologia e Etnografia. Arqueologia.	Aberto
193	Museu Histórico e da Memória	Itapeceira da Serra	Público: Municipal	História. Imagem e Som.	Aberto
194	Centro de Memória Audiovisual	São Paulo	Privado: Fundação	Artes Visuais. História. Imagem e Som.	Aberto
195	Museu Histórico Municipal Padre Francisco de Paula Lima	Itatiba	Público: Municipal	Artes Visuais. Ciência e Tecnologia. História. Imagem e Som.	Aberto
196	Museu da Bíblia	Barueri	Privado: Associação	História.	Aberto

197	Museu de Arte Sacra da Irmandade do Santíssimo Sacramento	Campinas	Privado: Associação	Artes Visuais. História.	Aberto
198	Museu Caiçara	Ubatuba	Privado: Associação	Antropologia e Etnografia. Artes Visuais. História. Imagem e Som.	Aberto
199	Acervo Artístico-Cultural dos Palácios do Governo do Estado de São Paulo - Palácio dos Bandeirantes	São Paulo	Público: Estadual	Artes Visuais. História.	Aberto
200	Museu Municipal Manir Haddad	Rancharia	Público: Municipal	?	Aberto
201	Museu Botânico Dr. João Barbosa Rodrigues	São Paulo	Público: Estadual	Artes Visuais. Ciências Naturais e História Natural. História.	Aberto
202	Museu da Cidade de São Paulo	São Paulo	Público: Estadual	?	Aberto
203	Museu Tecnológico Ferroviário de Paranapiacaba	Santo André	Privado: OSCIP	História.	Aberto
204	Museu Histórico Municipal de Duartina	Duartina	Público: Municipal	Artes Visuais. Ciência e Tecnologia. História. Imagem e Som.	Aberto
205	Ecomuseu da Fazenda Boa Vista	Roseira	Privado: Associação	Antropologia e Etnografia. Arqueologia. Artes Visuais. História.	Aberto
206	Museu Histórico Capitão Joaquim Ribeiro da Rocha	Ituverava	Público: Municipal	Antropologia e Etnografia. Arqueologia. Artes Visuais. Ciência e Tecnologia. História. Imagem e Som.	Aberto
207	Museu da Farmácia	São Paulo	Público: Estadual	História.	Aberto
208	Museu Histórico Municipal de Fernandópolis	Fernandópolis	Público: Municipal	História. Imagem e Som.	Aberto
209	Coleção Entomológica de Referência	São Paulo	?	?	?
210	Conjunto Cultural da Caixa	São Paulo	Privado	Artes Visuais	Aberto
211	Museu Lasar Segall	São Paulo	Público-nacional	Artes Visuais	Aberto
212	Museu de História Natural Professor Antônio Pergola	Atibaia	?	?	?

213	Pinacoteca Municipal Miguel Ângelo Pucci	Franca	?	?	?
214	Museu de Arte Sacra de Iguape	Iguape	?	?	?
215	Museu e Arquivo Histórico Municipal de Itu	Itu	?	?	?
216	Museu Republicano Convenção de Itu	Itu	?	?	?
217	Museu de Antropologia do Vale do Paraíba	Jacareí	?	?	?
218	Museu da Companhia Paulista	Jundiaí	?	?	?
219	Museu de Artes Sacras Iria Josepha da Silva	Mococa	?	?	?
220	Centro Regional de Pesquisas Arqueológicas Mário Neme	Piraju	?	?	?
221	Museu do Eucalipto	Rio Claro	?	?	?
222	Pinacoteca Benedito Calixto	Santos	?	?	?
223	Museu de Instrumentos de Cálculo Numérico	São Carlos	?	?	?
224	Centro Histórico Cultural da Enfermagem Ibero Americana	São Paulo	?	?	?
225	Centro Técnico de Preservação da Memória Museu de Saúde Pública Emilio Ribas	São Paulo	?	?	?
226	Coleção de Artes Visuais/Instituto de Estudos Brasileiros da Universidade de SP	São Paulo	Público: Estadual	Artes Visuais.	Aberto
227	Estação Ciência	São Paulo	Público: Estadual	Ciência e tecnologia.	Aberto
228	Fundação Maria Luisa e Oscar Americano	São Paulo	Privado: Fundação	Artes Visuais.	Aberto
229	Galeria Virtual Casa das Rosas	São Paulo	Público – municipal	Artes Visuais.	Aberto
230	Instituto Moreira Salles - Centro Cultural	São Paulo	Privado: Fundação	Artes Visuais.	Aberto
231	Museu Banespa	São Paulo	Privado	Artes Visuais.	Aberto
232	Museu Ceroplástico Augusto Esteves	São Paulo	Público: Estadual	Artes Visuais e História.	Aberto
233	Museu Criminal	São Paulo	Público: Estadual	História.	Aberto

234	Museu da Educação e do Brinquedo	São Paulo	Público: Estadual	História.	Aberto
235	Museu da Literatura Casa Guilherme de Almeida	São Paulo	Público: Estadual	Artes Visuais e História.	Aberto
236	Museu da Pessoa	São Paulo	Privado: OSCIP	História.	Aberto
237	Museu da Anatomia Humana Prof. Alfonso Bovero	São Paulo	Público: Estadual	História.	Aberto
238	Museu de Anatomia Veterinária Prof. Dr. Plínio Pinto e Silva	São Paulo	Público: Estadual	História.	Aberto
239	Museu do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo	São Paulo	Público: Estadual	Artes Visuais e História.	Aberto
240	Museu Florestal Otavio Vencchi	São Paulo	Público: Estadual	Ciências Naturais e História Natural	Aberto
241	Museu Geológico Valdemar Lefèvre	São Paulo	Público: Estadual	Ciências Naturais e História Natural	Aberto
242	Museu Histórico da Portuguesa - Associação Portuguesa de Desportos	São Paulo	Privado: Associação	História.	Aberto
243	Museu Histórico Prof. Carlos da Silva Lacaz	São Paulo	Público: Estadual	História.	Aberto
244	Museu Memória do Bexiga	São Paulo	Público: Municipal	História.	Aberto
245	Museu Paulista	São Paulo	Público: Estadual	História.	Aberto
246	Museu Técnico Científico do Instituto Oscar Freire	São Paulo	Público: Estadual	História.	Aberto
247	Serviço de Museu Oceanógrafo	São Paulo	Público: Estadual	Ciências Naturais e História Natural	Aberto
248	Centro de Biologia Marinha	São Sebastião	Público: Estadual	Ciências Naturais e História Natural	Aberto
249	Instituto Histórico e Geográfico da Cidade de São Vicente (Casa do Barão)	São Vicente	Público: Municipal	História.	Aberto
250	Museu da Estrada de Ferro Sorocabana / Museu Histórico Sorocabano	Sorocaba	?	?	Aberto
251	Museu Histórico de Jaboticabal Aluísio de Almeida	Jaboticabal	?	História.	Aberto
252	Casa da Cultura Rogério Cardoso	Mococa	?	?	Aberto
253	Fundação Arquivo e Memória de Santos	Santos	Privado: Fundação	História.	Aberto

254	Museu Histórico e Pedagógico Bernadino de Campos	Amparo	Público: Estadual	História.	Aberto
255	Museu Histórico e Pedagógico Regente Feijó	Andradina	?	História.	Aberto
256	Museu Histórico e Pedagógico Dr. Costa Júnior	Cachoeira Paulista	?	História.	Aberto
257	Museu Histórico e Pedagógico Pedro de Toledo	Catanduva	?	História.	Aberto
258	Museu Histórico e Pedagógico Major Novaes	Cruzeiro	?	História.	Aberto
259	Museu Histórico e Pedagógico Fernando e Júlio Prestes de Albuquerque	Itapetininga	Público: Estadual	História.	Aberto
260	Museu Histórico e Pedagógico Alexandre Gusmão	Itápolis	?	?	Aberto
261	Museu Histórico e Pedagógico Visconde de Mauá	Moji das Cruzes	?	História.	Aberto
262	Museu Histórico e Pedagógico João Toledo de Xavier	Moji-Mirim	Público: Estadual	História.	Aberto
263	Museu Histórico e Pedagógico D. Pedro I e Dona Leopoldina	Pindamonhangaba	Público: Estadual	História.	Aberto
264	Museu Histórico e Pedagógico Cacique Tibiriça	Pirapozinho	?	?	Aberto
265	Museu Público do Município de Descalvado	Descalvado	Público: Municipal	Antropologia e Etnografia. Arqueologia. Artes Visuais. Ciências Naturais e História Natural. Ciência e Tecnologia. História. Imagem e Som.	Aberto
266	Museu Histórico e Pedagógico Oswaldo Cruz	São Luís do Paraitinga	?	?	Aberto
267	Casa da Cultura Euclides da Cunha	São José do Rio Pardo	?	?	Aberto
268	Museu D. João VI	São José do Rio Preto	?	?	Aberto
269	Casa de Cultura Paulo Setúbal	Tatuí	?	?	Aberto

270	Museu Histórico, Folclórico e Pedagógico Cornélio Pires	Tietê	?	?	Aberto
271	Museu Itinerante	Cajamar	?	?	Aberto
272	Museu Municipal de Valinhos	Valinhos	Público: Municipal	?	Aberto
273	Museu da Aeronáutica	Guarulhos	?	?	Aberto
274	Museu Anchieta	São Paulo	?	?	Aberto
275	Museu Estadual de Pintura	São Paulo	Público: Estadual	Artes Visuais.	Aberto
276	Museu Histórico e Municipal de Itatiba	Itatiba	Público: Municipal	História.	Aberto
277	Museu da Energia de Jundiaí	Jundiaí	?	?	Aberto
278	Museu Histórico Professora Guiomar Pinheiro Franco	Moji das Cruzes	?	?	Aberto
279	Museu da Energia Usina - Parque do Corumbataí	Rio Claro	?	?	Aberto
280	Museu Municipal Fotógrafo Haroldo Ângelo Pazinato	Valinhos	Público: Municipal	Artes Visuais.	Aberto
281	Associação Cultural Beato José de Anchieta	São Paulo	?	?	Aberto
282	Museu Afro Brasil	São Paulo	Mista: OSCIP e Municipal	Antropologia e Etnografia. Artes Visuais. História.	Aberto
283	Centro Interdisciplinar de Ciência - Escola Téc. Estadual Prof. José Sant'ana de Castro	Cruzeiro	?	?	Aberto
284	Museu Odontológico Dr. Nelson de Souza Barros	Campinas	?	?	Aberto
285	Associação Paulista de Cirurgiões Dentistas	São Paulo	?	?	Aberto
286	Museu Municipal do Imigrante	Louveira	Público: Estadual	História.	Aberto
287	Casa da Cultura Prefeito Armando Bambozzi - Museu Olympia Maffei	Matão	Público: Estadual	?	Aberto
288	Museu Histórico Terrage Trebbi	Miguelópolis	?	História.	Aberto
289	Museu Histórico José Jorge Júnior	Paraguaçu Paulista	?	História.	Aberto
290	Museu de Arte	Paraguaçu Paulista	?	Artes Visuais.	Aberto

291	Museu Municipal Terezinha Generoso	Piquete	Público: Municipal		Aberto
292	Museu Histórico Constantino Leman	Piraju	Público: Municipal	História.	Aberto
293	Museu Histórico e Pedagógico Dr. Fernando Costa	Pirassununga	Público: Municipal	História.	Aberto
294	Ecomuseu Municipal de Cachoeira das Emas	Pirassununga	Público: Municipal	?	Aberto
295	Museu da Aeronáutica	Pirassununga	?	?	Aberto
296	Museu Professor Pereira de Godoy	Pirassununga	?	?	Aberto
297	Museu Municipal de Poá - Espaço Cultural	Poá	Público: Municipal		Aberto
298	Memorial da Imigração Japonesa	Registro	?	?	Aberto
299	Museu Dinâmico da Mata Atlântica	Registro	Público: Estadual	?	Aberto
300	Museu Municipal de Ribeirão Pires	Ribeirão Pires	Público: Municipal	?	Aberto
301	Museu de Arte de Ribeirão Preto Pedro Manuel Gismondi	Ribeirão Preto	?	?	Aberto
302	Museu da Imagem e do Som	Ribeirão Preto	Público: Municipal	?	Aberto
303	Museu da Energia	Salesópolis	?	?	Aberto
304	Museu Leonor e Benevides Beraldo	São Lourenço da Serra	?	?	Aberto
305	Museu dos Escravos	São Vicente	?	?	Aberto
306	Museu de Paleontologia e Estratigrafia	Rio Claro	Público: Estadual	?	Aberto
307	Museu de Ciências da Natureza	Santos	?	?	Aberto
308	Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade de São Paulo	São Paulo	Público: Estadual	Ciência e Tecnologia. Imagem e Som.	Aberto
309	Museu e Laboratório de Ensino de Ciências / Casa da Ciência	Ribeirão Preto	Ribeirão Preto	Ciência e Tecnologia.	Aberto
310	Acervo Didático de Vertebrados do Departamento de Zoologia	São Paulo	Público: Estadual	?	Aberto
311	Acervo Didático da Disciplina de Invertebrados I e II	São Paulo	Público: Estadual	?	Aberto

312	Museu da Faculdade de Direito	São Paulo	Público: Estadual	?	Aberto
313	Laboratório de Demonstrações Físicas Instituto de Física	São Paulo	Público: Estadual	?	Aberto
314	Centro de Divulgação Científica e Cultural da Universidade de São Paulo	São Carlos	Público: Estadual	Arqueologia. Ciência e Tecnologia.	Aberto
315	Centro de Memória e Museu Histórico	Ribeirão Preto	Público: Estadual	História.	Aberto
316	Museu da Cultura Africana e Negritude Brasileira	Amparo	?	?	Aberto
317	Jardim Botânico do Instituto de Biociências de Botucatu	Botucatu	Público: Estadual	?	Aberto
318	Museu de Anatomia	Botucatu	Público: Estadual	?	Aberto
319	Museu de Zoologia Prof. Dr. Adão José Cardoso	Campinas	Público: Estadual	Ciências Naturais e História Natural.	Aberto
320	Museu da Cultura PUC / SP	São Paulo	Privado	?	Aberto
321	Museu Espírita de São Paulo	São Paulo	Privado	?	Aberto
322	Museu Drogasil	São Paulo	Privado	?	Aberto
323	Acervo Histórico Irmã Beata Heinrich	São Paulo	Privado	?	Aberto
324	Nestlé Centro de Pesquisa e Documentação - Acervo Histórico	São Paulo	Privado	?	Aberto
325	Projeto Memória - Centro de Memória Votorantim	São Paulo	Privado	?	Aberto
326	Museu Histórico Bradesco	Osasco	Privado	?	Aberto
327	Centro de Estudos e Memória do Teatro Paulista	São Paulo	?	?	Aberto
328	Museu da Língua Portuguesa	São Paulo	Público: Estadual	História.	Aberto
329	Memorial dos Caiapós	Batatais	?	?	Aberto
330	Centro de Memória Unilever	São Paulo	?	?	Aberto
331	Museu Histórico Sudameris	São Paulo	Privado	?	Aberto
332	Museu da Cana	Sertãozinho	?	?	Aberto
333	Museu Histórico Municipal Dr. João Batista Gomes	Socorro	Público: Municipal	História.	Aberto

	Ferraz				
334	Instituto Histórico, Geográfico e Genealógico de Sorocaba / Casa de Aluísio de Almeida	Sorocaba	Privado	História.	Aberto
335	Centro de Estudos do Tropeirismo / Casarão do Brigadeiro Tobias	Sorocaba	Público: Municipal	História.	Aberto
336	Centro de Memória	Taboão da Serra	Público: Municipal	História.	Aberto
337	Centro Cultural Benedito Pires de Almeida	Tietê	Público: Municipal	História.	Aberto
338	Museu da Ferrovia	Trabiju	Público: Municipal	História.	Aberto
339	Museu da Cachaça	Tupã	Privado	?	Aberto
340	Centro Cultural de Tupi Paulista	Tupi Paulista	Público: Municipal	História.	Aberto
341	Memorial Brasil Itália de Vinhedo	Vinhedo	Público: Municipal	História.	Aberto
342	Nosso Museu	Viradouro			Aberto
343	Museu Municipal de Votorantim	Votorantim	Público: Municipal		Aberto
344	Núcleo Histórico de Araçoiaba da Serra	Araçoiaba da Serra	Público: Municipal	História.	Aberto
345	Museu do Telefone	Bragança Paulista			Aberto
346	Museu da História, Imagem e Som	Campos do Jordão	Público: Municipal	História, Imagem e Som.	Aberto
347	Museu Felícia Leiner / Auditório Cláudio Santoro	Campos do Jordão	Público: Estadual	Artes Visuais.	Aberto
348	Museu de Arte Sacra	Capão Bonito			Aberto
349	Museu Municipal de Bernardino de Campos	Bernardino de Campos	Público: Municipal		Aberto
350	Museu Municipal de Cedra	Cedra	Público: Municipal		Aberto
351	Museu de História e Folclore Maria Olímpia	Olímpia	Público: Municipal	História.	Aberto
352	Museu da Fundação Shunji Nishimura de Tecnologia	Pompéia	Privado: Fundação		Aberto
353	Museu Histórico e Pedagógico Julio Henrique Rafard	Rafard	Público: Municipal	História.	Aberto
354	Museu do Óculos Gioconda Giannini	São Paulo	Privado		Aberto

355	Memorial Sport Club Corinthians Paulista	São Paulo	Privado		Aberto
356	Memorial do São Paulo Futebol Clube	São Paulo	Privado		Aberto
357	Pão de Açúcar - Projeto Memória	São Paulo	Privado		Aberto
358	Museu Paulo Machado de Carvalho - Museu do Futebol	São Paulo	Privado		Aberto
359	Estrela Brinquedos - Casa dos Sonhos Estrela	São Paulo	Privado		Aberto
360	Museu de História da Medicina da Associação Paulista de Medicina	São Paulo		História.	Aberto
361	Centro Memorial Arquivo Histórico do Hospital Albert Einstein	São Paulo	Privado		Aberto
362	Museu do Colégio Santo Américo - Mosteiro São Geraldo	São Paulo	Privado		Aberto
363	Museu da Energia - São Paulo	São Paulo	Privado: Fundação		Aberto
364	Casa da Cultura e Biblioteca Municipal	Lins	Público: Municipal		Aberto
365	Museu de Martinópolis	Martinópolis			Aberto
366	Museu Municipal de Mirassol	Mirassol			Aberto
367	Espaço Cultural	Presidente Epitácio			Aberto
368	Casa da Cultura	Ribeirão Corrente	Público: Municipal		Aberto
369	Casa de Cultura	Santo Antônio da Alegria			Aberto
370	Aquário de Ubatuba	Ubatuba	Privado		Aberto
371	Centro de Ciências BIOESPAÇO	São João da Boa Vista			Aberto
372	Jardim Botânico do Instituto Agrônomo	Campinas	Público: Estadual		Aberto
373	Jardim Botânico Municipal de Paulínia Adelmo Piva Junior	Paulínia	Público: Municipal		Aberto
374	Museu Dinâmico de Ciências de Campinas	Campinas			Aberto
375	Observatório Astronômico de Diadema	Diadema	Público: Municipal		Aberto

376	Tecnorama	Águas de Lindóia	Privado		Aberto
377	Fazenda Palma	Tupã			Aberto
378	Casa da Cultura	Sertãozinho			Aberto
379	Museu Histórico de Sertãozinho	Sertãozinho			Aberto
380	Centro Cultural Rotunda	Cruzeiro			Aberto
381	Museu Ferroviário de Araraquara	Araraquara			Aberto
382	Museu de Armas, Veículos e Máquinas Eduardo André Matarazzo	Bebedouro			Aberto
383	Parque Nacional da Serra da Bocaina	São José do Barreiro			Aberto
384	Parque Estadual de Ilhabela	Ilhabela	Público: Estadual		Aberto
385	Parque Estadual da Serra da Cantareira	São Paulo	Público: Estadual		Aberto
386	Museu da Praia	São Vicente			Aberto
387	Espaço Cultural de Vinhedo	Vinhedo			Aberto
388	Museu da Voz	São Paulo			Aberto
389	Observatório Municipal de Campinas Jean Nicolini	Campinas			Aberto
390	Museu de Arte Contemporânea de Campinas José Pancetti	Campinas			Aberto
391	Museu da Sanasa - Torre do Castelo	Campinas			Aberto
392	Museu de Rua	São Paulo			Aberto
393	Museu Carlos Barozzi	Fernandópolis			Aberto
394	Museu e Espaço Cultural do Vinho	Jundiaí	Privado		Aberto
395	Museu da Cidade de Salto	Salto	Público: Municipal	Arqueologia. Artes Visuais. Ciências Naturais e História Natural. História. Imagem e Som.	Aberto
396	Acervo Artístico-Cultural dos Palácios do Governo do Estado de São Paulo – Palácio Boa Vista	Campos do Jordão	Público: Estadual	Artes Visuais. História.	Aberto
397	Museu Armando de Arruda Pereira	São Paulo			Aberto

398	Museu de Ciências, Tecnologia e Variedades Emília Lence Carluci	São Sebastião		Antropologia e Etnografia. Arqueologia. Ciências Naturais e História Natural. Ciência e Tecnologia. História.	Aberto
399	Museu de Arte Popular	Diadema			Aberto
400	Museu e Casa da Cultura Dr. Paulo Portugal	Jardinópolis	Público: Municipal	Artes Visuais. História. Imagem e Som.	Aberto
401	Casa da Cultura de Vargem Grande do Sul	Vargem Grande do Sul	Público: Municipal	História.	Aberto
402	Museu Ipiranga - 6º Batalhão de Infantaria Leve – Regimento Ipiranga	Caçapava	Público: Federal	Artes Visuais. História. Imagem e Som.	Aberto
403	Museu da Televisão Brasileira	São Paulo	Privado: Associação	Ciência e Tecnologia. História. Imagem e Som.	Aberto
404	Museu da Imagem e do Som – Campinas	Campinas	Público: Municipal	Ciência e Tecnologia. Imagem e Som.	Aberto
405	Museu do Mar	Santos	Privado		Aberto
406	Museu Marítimo	Santos	Privado		Aberto
407	Museu da Imagem e do Som de Santos	Santos	Público: Municipal		Aberto
408	Museu do Porto de Santos	Santos			Aberto
409	Museu das Artes Gráficas	São Paulo			Aberto
410	Museu de História Natural de Taubaté	Taubaté	Público: Municipal	Ciências Naturais e História Natural. Ciência e Tecnologia.	Aberto
411	Museu de Arte Popular	Diadema	Público: Municipal	Antropologia e Etnografia. Artes Visuais.	Aberto
412	Museu Escola de História e Cultura Cigana	Santo André	Privado: OSCIP	Antropologia e Etnografia. Artes Visuais. História. Imagem e Som.	Aberto
413	Museu de Arte Contemporânea de Sorocaba	Sorocaba	Privado: OSCIP	Artes Visuais.	Em implantação, Data para abertura do Museu: 20/08/2008
414	Museu da Música de Itu	Itu	Privado: Associação	Artes Visuais. História. Imagem e Som.	Aberto
415	Ecomuseu de Osasco	Osasco	Público: Municipal		Aberto

416	Museu do Índio	Embu			Aberto
417	Memorial Sakai	Embu			Aberto
418	Museu de Arte Sacra dos Jesuítas	Embu			Aberto
419	Museu Municipal Maria Carolina Alves Lellis	Guaíra	Público: Municipal	Arqueologia. Artes Visuais. Ciência e Tecnologia. História. Imagem e Som.	Aberto
420	Museu Casarão Pau Preto	Indaiatuba	Público: Municipal	História.	Aberto
421	Museu Histórico Sorocabano / Museu da Cidade	Sorocaba			
422	Museu A CASA de Artes e Artefatos Brasileiros	São Paulo			

ANEXO 4 - Depoimento de Silvia Antibas

Ex-coordenadora da Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico do Estado de São Paulo, dado à autora em setembro de 2008.

“A Virada Cultural é uma iniciativa da Prefeitura de São Paulo, tomando como exemplo as "Nuits Blanches" (Noites Brancas) de Paris, que tem como objetivo celebrar a "cultura", no seu sentido mais amplo, durante 24 horas ininterruptas e com programação especial.

No âmbito da Secretaria de Estado da Cultura, a Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico foi a coordenadoria que teve atuação mais forte durante as várias edições do evento, com, inclusive, aporte de recursos do orçamento.

A primeira edição aconteceu em novembro de 2005, com público de 11. 376 pessoas nos museus e o envolvimento de quase todos os museus da capital desta Coordenadoria, a saber: Pinacoteca do Estado, Museu de Arte Sacra, Museu da Imagem e do Som, Museu da Casa Brasileira, Paço das Artes e Memorial do Imigrante. A Casa das Rosas, embora não fosse uma unidade da UPPM, foi incluída no conjunto da rede de museus.

A UPPM coordenou estas ações, integrando a programação em um folder próprio e criando um "passaporte" para todos os museus. Nele, estava incluído o histórico de cada instituição e um local para carimbo que permitia a entrada gratuita nos museus da rede durante 30 dias, mediante a apresentação deste passaporte.

Além disso, em parceria com o Instituto Paula Souza, montamos um quiosque e disponibilizamos uma equipe de monitores na saída das estações de metrô para informações e visitas guiadas em horários marcados. Houve inclusive um passeio guiado, de bicicleta, com os "bikers da cultura" pelos museus nas várias regiões da cidade.

Nem todos os museus ficaram abertos 24 horas, devido principalmente a problemas de logística e segurança, mas todos tiveram seus horários estendidos de programação.

O envolvimento do entorno das instituições foi nítido, principalmente de moradores da região da Luz e do Braz, que normalmente não têm participação ativa na programação destes museus.

A segunda edição, em maio de 2006, duplicou o público participante: 23.451.

Neste ano, foi incluído o Museu da Língua Portuguesa e uma programação organizada pela UPPM na região do Parque da Luz.

Novo passaporte e folder com programação própria foi distribuído aos participantes. Os "bikers" voltaram a participar em maior número e alguns museus abriram 24 horas.

A terceira edição, em maio de 2007, teve público aproximado de 30.000 pessoas, incluindo programação de palco externo na região da Luz, teatros Sergio Cardoso e São Pedro e "bikers" saindo da Casa das Rosas até a região da Luz e Memorial do Imigrante. Por outro lado, locais mais afastados do centro da programação não tiveram participação em horários estendidos, tais como Paço das Artes e Memorial do Imigrante.

Quanto à edição de 2008, a UPPM já estava sob outra coordenação.

A Virada Cultural é, antes de tudo, um evento. Acho importante que atraia todas as atenções para festejar a cultura e que a população de "apropriar" da cidade e de seus equipamentos culturais.

De ano para ano, a programação tem se concentrado em alguns circuitos da cidade: no centro, jardins, algumas regiões da periferia. Com o passar dos anos, as instituições que se localizam fora dos circuitos recebem cada vez menos público, visto que os eventos mais populares se concentram em pontos onde áreas abertas e de fácil acesso podem acolher o maior número possível de pessoas.

Nota-se também que a música popular e artistas renomados estão dominando cada vez mais a Virada.

A Secretaria de Estado da Cultura era parceira da Prefeitura neste evento.

Para uma participação mais efetiva é importante o envolvimento da direção e dos equipamentos. A UPPM, sob minha coordenação, sempre teve um papel de destaque na programação da Prefeitura, visto que instituições de grande importância se envolveram entusiasticamente no evento. O "vestir a camisa" de dirigentes e funcionários é fundamental para o sucesso nos museus.

No entanto, pudemos perceber que a Virada não ajuda a formar público. O rastreamento do público através do "passaporte" distribuído pela UPPM não teve o retorno esperado. A maioria das pessoas que nunca antes tinha visitado um museu não se tornou um freqüentador assíduo. Por outro lado, o freqüentador de museus gosta e participa da programação da Virada.

A Virada está se tornando cada vez mais institucional. Nas diversas edições que agora acontecem em várias cidades do mundo, há um envolvimento muito grande da iniciativa privada e outros segmentos da sociedade. Teatros, galerias, centros culturais, templos, públicos e privados, de todas as esferas da administração apóiam o evento. Grupos e entidades

se organizam em circuitos e promovem a própria participação. Por outro lado, na primeira edição paulistana houve maior adesão da comunidade do que nas outras edições. A programação vem cada vez mais "de cima para baixo" e é aguardada ansiosamente pelo público da Virada. Mas acho a "festa" válida, ajuda a promover a cultura, mas não tem a pretensão de ser a grande "Virada" na área cultural. ”¹⁰²

¹⁰² Depoimento dado à autora em 12 de setembro de 2008.

ANEXO 5 - Entrevistas com diretores e funcionários de museus

Em 2006, foi aplicado um questionário em alguns museus da cidade de São Paulo,¹⁰³ e as questões foram elaboradas com o objetivo de analisar a situação dos museus, identificar os pontos fortes e suas fragilidades. Para isso foram feitas sete questões e distribuídas para os representantes dos 12 museus, via e-mail. Somente alguns responderam. A seguir, o modelo do questionário:

1. Na sua opinião, quais os pontos fortes e as oportunidades do museu?
2. Quais os pontos fracos e as ameaças?
3. Qual a relação do museu com o turismo cultural da cidade? Já possui ações estratégicas para integrá-lo com os agentes culturais e turísticos?
4. O que acha da possibilidade da criação de uma rede dos museus de arte da cidade de São Paulo?
5. Com relação ao orçamento do museu, qual a porcentagem de subvenção pública e de patrocínio privado? Como capta recursos? Fazendo parcerias ou recursos próprios?
6. Cite as três principais obras ícones do acervo.
7. Qual o número de exposições e o número de visitantes no ano de 2005?

As respostas encaminhadas foram as seguintes:

MAB - Museu de Arte Brasileira (respondeu por escrito)

1. Pontos fortes: programação contínua, agenda variada e coerente.
2. Pontos fracos: falta de espaço para exposições permanentes da coleção do museu.

¹⁰³ Parte do trabalho de conclusão de curso de pós-graduação em Turismo Cultural, na Universidade de Barcelona, Espanha, em maio de 2006.

3. O MAB nos últimos anos conquistou seu público graças à agenda de exposições e aos programas educativos desenvolvidos com instituições de ensino. Uma estratégia adotada é a de comunicação com o visitante por meio da comunicação visual de recursos cenográficos das exposições. A programação do museu é difundida em veículos de informação turística da cidade e está integrada a alguns projetos. Porém restrições no espaço expositivo impedem a ampliação das estratégias, pois prejudicariam o atendimento a outros programas em curso.
4. Não entendo a pergunta. O Ministério da Cultura está em fase de criação do Sistema Nacional de Museus com o objetivo de padronizar aspectos técnicos e facilitar o intercâmbio de informações, creio que em futuro próximo, os museus da cidade já estarão nesse sistema.
5. As atividades são desenvolvidas com recursos próprios e patrocínio do setor privado, sem subvenção pública.
6. Anita Malfatti- O homem das 7 cores, Tarsila do Amaral- O sapo, e Ismael Néri- Adolescente.
7. Em 2005 foram apresentadas 12 exposições e o total de público foi 339.800 visitantes.

Curadoria do Acervo Artístico-Cultural dos Palácios do Governo

1. O ponto forte é o fato de o local ser sede do Governo do Estado; a visita ao prédio gera curiosidade (muitos querem ver o governador). Há, portanto uma ligação do acervo com a dimensão mítica da história política do Estado.
2. Ao mesmo tempo em que é um ponto forte e um fator de atração, pode ser também uma fragilidade, pois o governo usa o palácio para eventos comemorativos, festas e agenda de reuniões, o que representa uma ameaça ao patrimônio artístico. Mais recentemente o governador Cláudio Lembo publicou um decreto proibindo o uso dos salões do palácio para os inúmeros eventos e coquetéis que aconteciam, restringindo o seu uso somente ao espaço do auditório. Antes disso, a única ação de preservação era um documento que o departamento de acervo exigia para a negociação com os empreendedores dos eventos, normatizando e tentando minimizar os perigos do uso do

espaço com relação à coleção de obras de arte. Além disso, o poder dos governadores com relação ao acervo de obras de arte é irrestrito, ferindo, muitas vezes, os critérios museológicos. A função casa é preponderante sobre o museu.

3. A identidade está muito ligada à questão de ser a sede do governo, portanto a população desconhece as obras de arte do acervo e concentra-se no fato de ser o palácio onde mora e despacha o governador.
4. As ações já efetuadas foram: 1- folder com informações sobre o acervo nos postos da SPTurismo, no município de São Paulo. 2- divulgação no periódico Mapa das Artes. 3- autorização para publicação de imagens de obras do acervo, mediante uma propaganda gratuita. 4- visitas monitoradas passaram a ser de responsabilidade do departamento do acervo, que contratou uma equipe para o gerenciamento das visitas agendadas.
5. A centralização de ações por uma rede de museus é fundamental, pois cada museu trabalhando sozinho tem desgaste de esforços, de recursos pessoais e materiais. Entretanto, não sabe se a rede nacional de museus que está sendo implantada dará conta das especificidades dos museus da municipalidade, pois os próprios órgãos estaduais, muitas vezes não sabem o que têm nos seus museus. A criação de uma rede específica de museus da cidade, no entanto deverá ter uma ação política muito forte que centralize ações como aberturas de exposições, uma política de ingressos com descontos nos aeroportos e metrô, para criar uma cultura de museus. Além disso, nem a própria Secretaria da Cultura divulga o acervo dos palácios (o dos Bandeirantes e o Boa Vista de Campos do Jordão), não havendo uma interligação consistente do acervo com outras instituições. O projeto “II Virada Cultural”, da Secretaria Municipal da Cultura não efetuou nenhum convite, nem incluiu o palácio dos Bandeirantes nas ações culturais da Virada, perdendo-se uma oportunidade de dar maior visibilidade ao acervo do palácio.
6. Não tem um orçamento; pede recursos para a Casa Civil, Governo do Estado.
7. As obras ícones são: primeiro, o painel de Antonio Henrique Amaral, intitulado “São Paulo, Brasil: Criação, Expansão e Desenvolvimento”, localizado no salão nobre e cuja imagem está sempre presente na mídia, sendo palco de muitos encontros e posses de governadores, fazendo parte da história do Estado de São Paulo. E segundo, a galeria de retratos dos governadores, pintados por artistas contemporâneos. O número

de visitantes em 2005 foi: pessoas de terceira idade: 1.699; provenientes de agências de turismo: 530; alunos 5.395; turistas 1.487. Com relação às exposições, não se faz exposições temporárias, tendo só a exposição do acervo permanente.

MASP – Museu de Arte de São Paulo (resposta por escrito, assinada pelo funcionário Roberto P. Santos)

1. Os pontos mais fortes do museu é nosso grande acervo com uma enorme variedade de obras de arte e nossa bela arquitetura projetada por Lina Bo Bardi.
2. Ponto fraco é a falta de incentivo para trazer grandes mostras e conseqüentemente mais público.
3. Por ser um órgão sem fins lucrativos e só dependendo do público para sua sobrevivência, o MASP possui um ótimo relacionamento com a comunidade. No MASP, a comunidade pode encontrar um belo serviço de agendamento para o público bastando fazer um agendamento, cursos para professores e programa de férias. Não possuímos nenhum tipo de estratégia turística, pois o MASP é conhecido mundialmente e todos os turistas que vêm a São Paulo acabam visitando o MASP.
4. Uma ótima iniciativa.
5. O museu recebe uma ajuda da prefeitura, patrocinadores, doadores e o restante de sua própria bilheteria, não podemos divulgar percentual pois este valor é confidencial
6. Rosa e Azul - Renoir, Canoa sobre Ponte - Claude Monet e Ressurreição de Cristo, de Rafael.
7. Foi cerca de 350 mil visitantes.

MuBE – Museu Brasileiro da Escultura (resposta por escrito)

1. MuBE busca desenvolver atividades culturais em diversos setores através de exposições, cursos, palestras, oficinas, recitais de piano e feira de antiguidades e design.
2. A maior dificuldade enfrentada pelo museu é a obtenção de patrocinadores para realização de exposições.
3. O museu foi inaugurado há apenas 10 anos e está tentando trazer o maior número de pessoas para conhecer suas atividades. Não há cobrança de ingresso para facilitar o acesso das mais diversas classes sociais. Para divulgar suas atividades culturais o museu é conveniado com a Anhembi Turismo e com a rede de hotéis de São Paulo, divulgando, assim, sua programação para turistas brasileiros e estrangeiros.
4. Excelente idéia, pois não existe uma integração entre os espaços culturais de São Paulo, sendo fundamental a divulgação dos eventos entre os museus.
5. O MuBE não conta com nenhuma subvenção permanente, pública ou privada, captando recursos para exposições e eventos culturais através de patrocinadores esporádicos.
6. O MuBE está constituindo seu acervo, contando, atualmente, com nove obras. Estamos em campanha para ampliação do acervo junto a empresas privadas. Principais obras do acervo:

“OUTONO SILENCIOSO”– Arcangelo Ianelli

“HEADS”–Ivald Granato; ARMINDA”–Sonia Ebling,

“COLUNA PRIMAVERA” – Francisco Brennand.
7. Número de visitantes em 2005: 63.190 pessoas. Número de exposições: 14.

MAC – Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo (entrevista com sua diretora no período 2003-2006, professora Elza Ajzenberg)

1. Quais os pontos mais fortes e as oportunidades do Museu?

R. O Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo, MAC USP, desde a sua fundação, em 1963, por Francisco Matarazzo Sobrinho, ou Ciccillo, passou a constituir um importante patrimônio público e universitário. Hoje possui em seu acervo 10 mil obras, entre óleos, desenhos, gravuras, esculturas, fotografias, objetos e trabalhos conceituais. São obras de artistas como Anita Malfatti, Di Cavalcanti, Tarsila, Rego Monteiro, Portinari, Oiticica, De Chirico, Modigliani, Boccioni, Miro, Picasso, Christo, entre tantos outros. Somam-se a estes pontos, obras ícones de referência nacional e internacional, grande excelência na pesquisa deste patrimônio e em sua manutenção. O MAC USP tem tido oportunidades de realizar intercâmbios internos, com a própria Universidade através de projetos expositivos, projetos de pesquisa e eventos científicos. Destaca-se nos últimos 4 anos a organização do MAC Virtual – projeto multidisciplinar que propiciou aumento de sua visibilidade, compensando, em parte, os limites impostos pela exigüidade de espaço expositivo. O MAC Virtual foi premiado pela UNESCO com o INFOLAC WEB 2005, conquistando o terceiro lugar internacional na categoria Museus de Arte. Os intercâmbios externos têm sido freqüentes através da realização de fóruns, projetos com várias instituições internacionais e empréstimos de obras.

2. Quais os pontos fracos e ameaças?

R. Apesar de possuir um rico patrimônio, o MAC USP expõe apenas 2% de seu acervo, por causa da exigüidade de seu espaço físico. Problemas relacionados às fontes de patrocínio e a seguro têm limitado a possibilidade de suas exposições itinerantes.

3. Como vê a questão da identidade do museu com relação à comunidade?

R. O MAC USP é um órgão de integração da Universidade de São Paulo – o que define o seu perfil e o fato de ser um “museu fórum” – espaço de pesquisa, debate e de serviços à comunidade. Entre os serviços destacam-se: capacitação de profissionais

através de cursos; ateliers; elaboração de obras em processo com a participação de artistas visitantes; defesas de teses de artistas da Universidade. Projetos educacionais acompanham grupo de visitantes; escolas e público portador de atenção especial. Como “museu-fórum” oferece constantes debates sobre: “Arte e Conhecimento”. Motivados pelos dois núcleos de seu acervo, Moderno e Contemporâneo, os profissionais do Museu têm promovido reflexões e publicações sobre estas abordagens.

4. Turismo Cultural:

R. O MAC-USP realiza várias ações neste sentido:

- Propicia visitas guiadas em vários idiomas (português, espanhol, inglês, francês e italiano);
- Facilita informações e o contato com o Museu através das três faixas do MAC Virtual (Universitário, Experimental e Lúdico-Educativo);
- Inserção da Programação do Museu no Mapa das Artes – projeto que desenvolve o Turismo Cultural em São Paulo.
- Acesso ao circuito turístico (de visitantes nacionais e internacionais) através da rede hoteleira e da EMBRATUR;
- Valorização do Turismo Cultural através da capacitação de profissionais junto ao Curso de Especialização “Estudos de Museus de Arte”.

5. Rede de Museus:

R. É fundamental a criação de uma rede de museus de arte, e uma de suas várias atividades poderia ser a realização de parcerias na capacitação de profissionais da área. Ações nesse sentido fomentam o diálogo e promovem cooperações entre várias instituições museológicas.

6. Orçamento:

R. O MAC USP, como museu estatutário da Universidade de São Paulo, possui a folha de pagamento dos profissionais do Museu inserida no orçamento geral da Universidade. O orçamento básico é anual do Museu atende: manutenção, segurança,

climatização e serviços gerais. Entretanto, várias de suas ações dependem de apoio externo, entre as quais: campanhas expositivas, publicações e projetos especiais. Estes apoios têm como fontes: agências de fomento à cultura; leis de incentivo e, especialmente, instituições privadas.

7. Principais ícones:

- Auto-Retrato, 1919 de Amedeo Modigliani
- A Negra, 1923 de Tarsila do Amaral
- Formas Únicas da Continuidade no Espaço, 1913 (matriz em gesso) – de Umberto Boccioni.

8. Números Exposições e números de visitantes em 2005:

R. 9 exposições (2005) – 587.371 visitantes (2005).